



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA  
IMPULSAR EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ADUANA DE  
PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A. (PEQUIVEN) BASADO EN LA  
FILOSOFÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**Licda. NOLCAR M., GUILLEN F.**

**VALENCIA, AGOSTO DE 2015**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA  
IMPULSAR EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ADUANA DE  
PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A. (PEQUIVEN) BASADO EN LA  
FILOSOFÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**Licda. NOLCAR M., GUILLEN F.**

**Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la  
Universidad de Carabobo para optar al Título Académico de Magíster en  
Administración de Empresas, Mención Gerencia**

**VALENCIA, AGOSTO DE 2015**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: MSc. José G., Laborit C., titular de la cédula de identidad N° 11.510.507, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: "PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ADUANA DE PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A. (PEQUIVEN) BASADO EN LA FILOSOFÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL".

Presentado por el (la) ciudadano (a) Nolcar M., Guillen F. Titular de la cédula de identidad N° 14.106.689, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 17 días del mes de Agosto del año dos mil quince.

Firma

C. I.: 11.510.507





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA



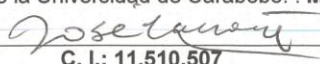
CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR Y APROBACIÓN  
DEL PROFESOR DEL SEMINARIO

PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA  
IMPULSAR EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ADUANA DE  
PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A. (PEQUIVEN) BASADO EN LA  
FILOSOFÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Aprobada en el Área de Estudios de Postgrado por **MSc. Aurelio Rodríguez**,  
Profesor de Seminario de Investigación y Trabajo de Grado

  
C. I.: 7.019.572

Acepto la tutoría del presente Trabajo según las condiciones del Área de  
Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo. **MSc. José Laborit**

  
C. I.: 11.510.507

VALENCIA, SEPTIEMBRE DE 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ADUANA DE PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A. (PEQUIVEN) BASADO EN LA FILOSOFÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL"**, presentado por el (la) ciudadano (a): **Nolcar M., Guillen F.**, Titular de la cédula de Identidad N°: **14.106.689**, para optar al Título de: **Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: AProbado a los 06 días del mes de Junio del año 2016

Nombre y Apellido	C. I.	Firma
<u>Edu Del Canto</u>	<u>16245892</u>	<u>[Firma]</u>
<u>GOURI PANDERI</u>	<u>3.442.113</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Carmen Hernández</u>	<u>3817851</u>	<u>[Firma]</u>

VALENCIA, AGOSTO DE 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
SECCIÓN DE GRADO



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139, del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**"PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ADUANA DE PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A. (PEQUIVEN) BASADO EN LA FILOSOFÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL"**

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA por el(ia) aspirante:

**GUILLEN F., NOLCAR M.**  
C.I.: 14.106.689

Realizado bajo la tutoría de el(ia) Prof. LABORIT C., JOSE G., titular de la cédula de identidad N°. 11.510.507

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado

En Bárbua, a los 06 días del mes de Juni, de 2016

Prof. Del Carmen Eiro (PRESIDENTE)

C.I.: 1624732

Fecha: 06/06/2016

Prof. Andri G., Sourí

C.I.: 3.442.113

Fecha: 06-06-2016



Prof. Hernandez M., Carmen C.

C.I.: 3817851

Fecha: 06-06-2016

## **DEDICATORIA**

A mis lindas nenas, Valeria y Victoria, ellas fueron mi mayor inspiración para seguir adelante en momentos difíciles... las amo.

A mi bello esposo Adrián por el gran apoyo e incentivo que me brindo para culminar este logro.

A mis bellos padres Zenaida y Alirio, su ejemplo me sirvió para enfrentar retos y alcanzar esta meta.

A mi hermano Héctor, mi cuñada Dennys, mis sobrinos, mi tío Antonio, mis tías Evely, Socorro y Magally por su gran ayuda y apoyo incondicional.

A mis Abuelos: Alfonso, Candelaria, Nolberto, Carmen, que junto a mis tías Dora y Julia, desde el cielo me acompañan siempre.



## **AGRADECIMIENTOS**

Son tantas las personas que me han ayudado para materializar este logro que no sería suficiente una página para mencionarlos... a todos y todas gracias. Sin embargo, debo agradecer:

Primeramente a nuestro Dios, que día a día nos coloca pruebas para fortalecer nuestro espíritu, acrecentar nuestra paciencia y entendimiento, y nos enseña a tolerar duras situaciones.

A mis lindas maripositas Valeria y Victoria, por tener tanta paciencia en los momentos cuando devengaban mi atención y no estaba allí para atenderles.

A mi gran esposo Adrián, por haberme sustituido en mi rol de madre cuando yo cumplía mi rol de estudiante... Te amo.

A mi gran amiga Desiree Domínguez por siempre apoyarme en la trayectoria de este gran reto.

A mi amigo y tutor José Laborit, por ese gran apoyo, cuando me caía tú me animabas a seguir adelante y así fue hasta lograr la meta.

A la Universidad de Carabobo, Dirección de Postgrado de FACES, a todos los profesores, especialmente al Profe. Aurelio por su paciencia, colaboración metodología en este proyecto, pues aportó con sus lecciones a incrementar mi aprendizaje.

A mis amigos, colegas y compañeros que durante el desarrollo de la Maestría apoyaron de una u otra forma al crecimiento personal y profesional.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	VII
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	VIII
<b>ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS.....</b>	XII
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS.....</b>	XIV
<b>RESUMEN.....</b>	XVII
<b>ABSTRACT.....</b>	XVIII
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	1
 <b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	4
Formulación.....	9
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	10
 <b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes.....	13
Bases Teóricas.....	23
Gestión.....	24
Gerencia Estratégica.....	25
Bases de la Gestión Estratégica.....	28
Planificación Estratégica.....	30
Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard.....	31
Aspectos Claves de Gestión o factores claves .....	35
Los objetivos estratégicos .....	37
Perspectivas del CMI .....	40
Vinculación de los indicadores del CMI con su estrate- gia .....	58
Barrera del CMI .....	62
Objetivos de la aplicación del CMI .....	65

Definición de Términos Básicos.....	66
Control de Gestión.....	66
Cuadro de Mando Integral .....	66
Indicador.....	66
Indicador de Gestión.....	67
Gerente.....	67
Gerencia.....	67
Globalización.....	67
Procedimiento.....	67
Proceso .....	67
Sistema.....	67
Operacionalización de las variables .....	68
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	69
Perspectivas.....	69
Tipo de Investigación.....	70
Nivel de la Investigación.....	70
Diseño de la Investigación.....	71
Población y Muestra.....	71
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	73
Validación de instrumento.....	75
Técnicas de análisis de datos.....	76
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Presentación y análisis de los resultados.....	78
Preguntas Encuesta Parte A (preguntas cerradas).....	79
Preguntas Encuesta Parte B (preguntas abiertas).....	84
Preguntas Encuesta Parte A (preguntas cerradas).....	87
Preguntas Encuesta Parte B (preguntas abiertas).....	90
Preguntas Encuesta Parte A (preguntas cerradas).....	96
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ADUANA DE PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A. (PEQUIVEN), BASADO EN LA FILOSOFÍA DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO</b>	

## **INTEGRAL)**

Presentación.....	106
Objetivos Estratégicos de la propuesta.....	109
Fase 1 La estrategia.....	109
Fase 2 Cuadro de Mando Integral.....	111
Perspectivas:	
1. Financieras.....	111
2. Cliente.....	112
3. Proceso Interno.....	112
4. Aprendizaje y Crecimiento.....	112
Mapa estratégico de la propuesta.....	114
Cuadro de Mando Integral de la Propuesta.....	116
 <b>CONCLUSIONES</b> .....	 121
 <b>RECOMENDACIONES</b> .....	 125
 <b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....	 128
 <b>ANEXOS</b>	
Anexo 1: Validación de Instrumentos.....	132
Anexo 2: Encuesta (A).....	140
Anexo 3: Entrevista (B).....	142

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Ejemplo de Aspectos Claves .....	37
Cuadro 2. Contenido de la Planificación Estratégica.....	37
Cuadro 3. Inductores de los Objetivos Financieros.....	46
Cuadro 4. Resumen de Indicadores de los Objetivos Financieros..	47
Cuadro 5. Indicadores de Clientes.....	50
Cuadro 6. Resumen Indicadores de Clientes.....	51
Cuadro 7. Resumen de Indicadores de Procesos Interno.....	55
Cuadro 8. Resumen de Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	59
Cuadro 9. Operacionalización de las variables .....	68
 Cuadro 10. Diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.....	 81
 Cuadro 11. Diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.....	 84
 Cuadro 12. Análisis de vulnerabilidad, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad de Aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A.....	 88
 Cuadro 13. Análisis de vulnerabilidad, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad	

de Aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A.....	91
Cuadro 14. Diagnostico en la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral.....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Componente del CMI.....	34
Figura 2. Metodología del CMI.....	35
Figura 3. Análisis de Factores Internos y Externos de la empresa..	37
Figura 4. Perspectivas del CMI.....	41
Figura 5. Relación entre los indicadores de la Perspectiva del cliente.....	49
Figura 6. Cadena de Valor de una Organización.....	52
Figura 7. El CMI como Marco Estratégico para la Acción.....	62
Figura 8. Puntos Críticos en el Proceso de Implantación del CMI...	65
Grafico 1. Diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.....	82
Grafico 2. Análisis de vulnerabilidad, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad de Aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A .....	89
Figura 9. Construcción de la Matriz DOFA de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. ....	92

Figura 10. Matriz DOFA de la Unidad de Aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A.....	94
Grafico 3. Diagnostico en la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral .....	98
Figura 11. Modelo de Propuesta de Valor.....	100
Figura 12. Estructura de la Estrategia.....	101
Figura 13. Mapa Estratégico.....	102
Figura 14. Modelo de Gestión de Implementación.....	103
Figura 15. Modelo para Garantizar la continuidad del CMI.....	104
Figura 16. Creación y Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.....	108
Figura 17. Propuesta de Valor de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.....	109
Figura 18. Estrategia para el CMI de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.....	110
Figura 19. Mapa Estratégico Propuesto para la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.....	115
Figura 20. Cuadro de Mando Integral propuesto para Impulsar el Fortalecimiento de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.....	117



Figura 21. Estrategias Propuestas para lograr los objetivos propuestos propuesto para Impulsar el Fortalecimiento de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.....	119
---	-----



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA  
ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR EL  
FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ADUANA DE  
PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S. A. (PEQUIVEN)  
BASADO EN LA FILOSOFÍA DEL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL**



**Autor:** Guillen F., Nolcar M.

**Tutor:** Laborit C., José G.

**Fecha:** Agosto de 2015

**RESUMEN**

La esencia principal de esta investigación, es generar una propuesta de un modelo de gerencia estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN), basados en la filosofía del cuadro de mando integral. La metodología empleada se basó en el método cuantitativo, documental y de campo, por cuanto la investigación se realizó, efectuando una medición de la operatividad de Pequiven, a través de encuestas al personal profesional que allí labora, lo que permitió desarrollar lineamientos estratégicos para diseñar el nuevo modelo de gestión estratégica. El procedimiento realizado para obtener datos, se fundamentó en la aplicación de un instrumento con dos modelos de medición, una conformada con el patrón LIKERT combinada conjuntamente con el modelo de medición precodificada, identificadas bajo las opciones "SI" y "NO" compuesta por veintiún (21) preguntas y la segunda parte de instrumento fue de preguntas abiertas compuestas por ocho (8) preguntas. Este instrumento se aplicó a las nueve (9) personas que conforman la unidad de aduana, cuyo personal va desde los analistas, asesores y gerentes de la misma, lo que facilitó generar estadísticas para interpretar los resultados, arrojando que, esta unidad es un equipo medianamente eficiente, dependiente de la planificación de otras unidades de trabajo a la cual este le brinda servicios, no posee sistemas informáticos que puedan medir debilidades, entre otros aspectos, por consiguiente y sobre la base de esta problemática se idearon trece (13) objetivos estratégicos, generando 31 indicadores de gestión medibles en frecuencias de tiempo distintas, basados en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, que permitirá vigorizar la gestión de la unidad de aduanas de PEQUIVEN enfocándola a una visión eficiente de los procesos.

**Palabras Claves:** Cuadro de Mando Integral, Gestión Estrategia, Gestión.



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA  
ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR EL  
FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ADUANA DE  
PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S. A. (PEQUIVEN)  
BASADO EN LA FILOSOFÍA DEL CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL**



**Autor:** Guillen F., Nolcar M.

**Tutor:** Laborit C., José G.

**Fecha:** Agosto de 2015

**ABSTRACT**

The main essence of this research is to generate a proposal for a model of strategic management to promote the strengthening of the unity of customs Petrochemical Venezuela SA (PEQUIVEN), based on the philosophy of the balanced scorecard. The methodology is based on the Quantitative, documentary and field method, because the research was conducted, making a measurement operation Pequiven through surveys of professional staff who work there, allowing develop strategic guidelines for designing the new model of strategic management. The procedure to get data was based on the application of an instrument with two measurement models, with a shaped pattern LIKERT combined together with the pre -coded measurement model, the options identified under " YES" and " NO" composed twenty (21) questions and the second part of the instrument was composed of open questions for eight (8) questions. This instrument was applied to the nine (9) people who make the unit office , whose staff is from analysts , consultants, and managers thereof , which helped generate statistics to interpret the results , throwing it , this unit is a team moderately efficient , dependent planning other work units to which this provides you services , computer systems do not have weaknesses that can measure , among other things, and therefore on the basis of this problem thirteen (13) were developed strategic objectives generating 31 measurable indicators of management in different time frequencies , based on the perspective of the Balanced Scorecard , which will invigorate the management of the unit 's customs PEQUIVEN vision by focusing on efficient processes.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategy Management, Management.

## **INTRODUCCIÓN**

El intercambio comercial entre países es lo que mueve al mundo actualmente, más aun cuando la globalización así lo decreta. El crecimiento del comercio internacional en los últimos años ha experimentado un gran cambio, esto dado a que muchos países se han especializado en la manufacturación de productos a bajos costos, debido a la adquisición o desarrollo de tecnologías que otros países consideran lujosas; por consecuencia, la actividad aduanera en las regiones también aumenta.

A principios de los años 2008 – 2009, esta situación en Venezuela se volvió real, puesto que para la industria fue más conveniente efectuar operaciones de importación, según lo reporta el movimiento portuario de la revista digital informes - Puerto Cabello (edición 13 mil 213, 2012), ya que se consideraba que las procuras internacionales (compras) eran más económicas que los producidos en el país, sin importar que nuestro compromiso como venezolanos es proteger la industria nacional.

Estas actividades fueron incrementando en muchas empresas del país incluyendo las empresas del estado, pero sin tomar en consideración la infraestructura tanto física, humana y tecnológicas de las unidades de trabajo, departamentos y/o gerencias que tienen la responsabilidad de atender estas operaciones aduaneras.

De acuerdo a lo indicado anteriormente, estos departamentos, unidades de trabajo y/o gerencias, muestran debilidades en la administración de sus actividades, muchos no son eficientes y aunque cuentan con indicadores de gestión para medir su funcionalidad, no son los adecuados de acuerdo a su operacionalidad.

Sobre este punto Serna (2005, p.9) expresa lo siguiente, “a menudo surge la pregunta ¿por qué? medir. Ya se ha afirmado: hay que medir porque lo que se mide se administra, lo que se administra se mejora”.

Partiendo de esta ideología y en concordancia al párrafo anterior a este, es que se centra esta investigación, puesto que hay algunas de las empresas del estado, donde esta actividad, es decir, la aduanera, ha venido decaendo en los últimos años, siendo esta información pública para los entes del estado encargados de vigilar, controlar el comercio internacional y exterior del país.

El propósito de esta investigación es evaluar la gestión aduanera de una de esas empresas públicas, como es Petroquímica de Venezuela, S.A. (PEQUIVEN), con el fin de proponer un modelo de gerencia estratégica que permita impulsar el fortalecimiento de su unidad de aduana, basado en la filosofía del cuadro de mando integral.

La elaboración de esta investigación es considerada pertinente dado a que la misma puede brindar herramientas que permitan mejorar notablemente la gestión de muchas unidades de trabajo, independientemente de su estructura y mando (pública o privada) que esté vinculada con el tema.

El presente estudio se enfocó como una investigación documental y de campo, por cuanto la indagación sobre la data a estudiar se realizó, efectuando una medición de la operatividad de Pequiven, a través de encuestas al personal profesional que allí labora, lo que permitió desarrollar lineamientos estratégicos para diseñar el nuevo modelo de gestión estratégica.

La investigación consta de los siguientes capítulos:

- Capítulo I: en este se expone el planteamiento del problema objeto de la investigación, objetivos y justificación.
- Capítulo II: se expone el marco teórico donde se detallan los aspectos referidos a la revisión de literatura, bases teóricas y los ejes temáticos de la investigación.
- Capítulo III: se explica el marco metodológico que se siguió para realizar el estudio, abarca la perspectiva de la investigación, tipo, nivel, diseño, población y muestra, y las técnicas e instrumentos de recolección de la información.
- Capítulo IV: presenta el análisis e interpretación de los resultados.
- Capítulo V: expone la propuesta de un modelo de gerencia estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela s. a. (Pequiven) basado en la filosofía del cuadro de mando integral, y finalmente: las conclusiones, recomendaciones y lista de referencias.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Hoy en día las nuevas tendencias gerenciales a nivel mundial están marcando la pauta en las organizaciones, las cuales están en una constante búsqueda de la innovación para llegar a ser competitivas y mantenerse en el mercado. Martínez y otros (2008, p.45), indica que “el entorno competitivo empresarial actual, hace que las organizaciones se vean obligadas a innovar y a someterse a continuos cambios para mantenerse competitivas”. Esto va de la mano con el desempeño de las organizaciones hoy día.

En ese mismo orden de ideas, una de las características que marcan a las organizaciones, es el cambio rápido y continuo de tecnologías, sistemas, procesos, productos y tendencias, propiciadas por las condiciones de globalización y competencia presentes que desembocan en una situación en la que casi todo debe sumarse, incluyendo el azar y la incertidumbre.

En el sector Petroquímico mundial el entorno es altamente complejo y de difícil predecir, el futuro estará más marcado por el cambio, sus causas y sus efectos, por lo tanto las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que siguen siendo valiosos pero insuficientes y por lo tanto ineficientes.

Actualmente estas empresas, de acuerdo a la demanda presentada por el incremento del uso de los productos provenientes de los hidrocarburos - gas natural , hacen que esta industria se adapte y rompa paradigmas en cuanto a

los procesos actuales de gestión se refiere, utilizando herramientas de control, herramienta para la planificación como el cuadro de mando integral y definición de estrategias para el logro de objetivos.

En lo que respecta al sector petroquímico de Venezuela, las organizaciones, se encuentran en la búsqueda de soluciones para controlar sus procesos, que han venido presentando problemas de planificación y control de gestión los cuales se ven reflejados mes a mes, por lo cual requieren una mejora y un plan de acción estratégico que aporten soluciones a la problemática presentada.

Tomando como referencia el tema principal de esta investigación: el tema aduanal, las operaciones aduaneras eran escasas y lo que se importaba eran los productos manufacturados provenientes de los hidrocarburos. Esta situación ha cambiado actualmente, debido a una serie de condiciones establecidas por los gobiernos entrantes y salientes. Adicionalmente la importación de materia prima ha superado la de productos manufacturados, es por ello que las unidades de aduanas juegan un papel muy importante para proveer de manera oportuna estos materiales.

En Petroquímica de Venezuela, S. A., la labor de la unidad de aduana es netamente de servicio y el éxito gerencial, depende de la planificación, ya que muchas veces se celebran contratos en el exterior sin tomar en cuenta la gestión de la unidad, términos de ventas, procedimientos aduaneros, normativa aduanera venezolana, depósitos definitivos para el almacenamiento de mercancía mientras se realiza el proceso de construcción e ingeniería, formatos de bienes que conforman estos contratos. Esta situación refleja problemas de planificación para llevar a cabo una gestión, por lo tanto hay ausencia de estrategias para encaminar una



acción y esto es una realidad, convirtiendo este punto en causal principal de una gestión medianamente efectiva, con resultados medianamente óptimos, es decir, se llevan a cabo las labores de operaciones aduaneras de acuerdo a la llegada de la mercancía a puerto, aeropuerto o puerto seco venezolano, muchas veces sin planificación, sin prealertar a los actores que puedan proyectar acciones que permitan llevar a cabo una cronología en tiempo real y operativa de las tareas de nacionalización, despacho y entrega en sitio de los bienes nacionalizados.

Adicionalmente, existe la necesidad de instrumentos y herramientas indispensables al momento de realizar las tareas, como por ejemplo:

- Software con desarrollo de aplicaciones que permitan registrar y/o administrar cada uno de los datos que conforman las operaciones aduaneras: tipo de carga, modo de transporte, dimensiones, fechas de gestión, cantidad de equipos – unidades o piezas, otros.
- Instrumentos de regulación del comercio exterior: Arancel de aduanas actualizado, normas de origen, tratados y convenios, notas explicativas actualizadas, diccionarios de clasificación, notas interpretativas del Sistema armonizado, entre otras.
- Depósito que permita almacenar los registros de las operaciones, de acuerdo a lo establecido en la normativa legal Venezuela, para controles posteriores bien sea a nivel Aduanero o administrativo de auditoría.

Lo anteriormente expuesto, ha traído como consecuencia:

- Rebaja e identificación de los bienes importados de acuerdo a lo contratado,
- Proyección de los requerimientos de fondos correctos,
- Costos de almacén externo maximizados: demoras generadas por alquiler de contenedores,
- puntos de auditorías en contratos de proyectos a nivel internacional, sin delimitación de las responsabilidades de los actores, ni las acciones a tomar al momento de materializarse las operaciones de importación, exportación y tránsito, encareciendo el costo de los mismos y trayendo desavenencias entre los sujetos del hecho.

En tal sentido, estos departamentos, vistos desde cualquier punto de vista empresarial, son considerados, unidades modulares para los procesos productivos de cualquier empresa, más aún si son los responsables de garantizar la recepción de la materia prima con la cual las gerencias de producción puedan hacer su trabajo.

Esta serie de situaciones afecta las operaciones desarrolladas día a día y no permite que este departamento, considerado unidad modular para los procesos productivos de cualquier empresa, se impulse a convertirse en una gerencia, a pesar de que el volumen de trabajo y de responsabilidad va creciendo de manera alarmante, pues debido al “boom” de la revolución petroquímica impulsado por el gobierno nacional, han surgido innumerables proyectos de suma importancia, como la implantación de:

- Nuevas plantas con tecnología extranjera: Amoniaco y urea, Ácido Sulfúrico, Roca Fosfática.

- Plantas eléctricas. Morón I, II – Planta José.
- Plantas para procesamiento de PVC para el desarrollo social: Petrocasa III.
- Planta Madera Sintética, entre otros.

Debido a ello, la labor de la unidad de aduana, también aumentan, pero no se logra satisfacer de manera eficiente y efectiva esta demanda, ya que su estructura gerencial y estratégica de planificación no le permite lograr ese objetivo.

Es una necesidad que la industria cuente con un eficiente sistema de “Control de Gestión” que permita tomar decisiones adecuadas y oportunas, ya que estas empresas se encargan de proveer a la colectividad, productos como fertilizantes, resinas y olefinas para la transformación del plástico, petróleo, cloro para la purificación de agua, creación de lubricantes, gasolina para consumo propio y externo, productos industriales (químicos) entre otros; la gestión deficiente de la producción y comercialización de todos estos productos, trae como consecuencia: la desviación de los objetivos y la repercusión directa sobre la población del país.

Por lo antes expuesto, se hace necesario diseñar un modelo de gestión estratégica basado en el cuadro de mando integral en esta área, con la finalidad de desarrollar la gestión gerencial de la unidad de aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A. – Pequiven. Así como también el valor agregado que aporta dicho modelo bajo la siguiente interrogante:

## **Formulación**

¿Qué efecto tendría la propuesta de un modelo de gerencia estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN, S.A.), basado en la filosofía del cuadro de mando integral?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gerencia estratégica, para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN), basado en la filosofía del Cuadro de Mando Integral.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el modelo de gestión existente en la organización objeto de estudio, para determinar debilidades del patrón.
- Determinar, mediante un análisis de vulnerabilidad, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.
- Desarrollar estrategias, acorde con los factores críticos de éxito.
- Desarrollar indicadores que permitan la medición de cada una de las estrategias.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica para Petroquímica de Venezuela S.A.

## **Justificación de la investigación**

Petroquímica de Venezuela, S. A. forma parte de las empresas del estado de mayor importancia actual nacional e internacional, más aun cuando el gobierno es uno de los entes activadores en este sector, lo que trae como consecuencia el crecimiento de las operaciones de comercio exterior en nuestro país.

En tal sentido, La presente investigación, tiene como objetivo diseñar una propuesta de modelo de gerencia estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN) basado en la filosofía del Cuadro de Mando Integral, a fin de que la empresa adopte una visión estratégica, donde se pueda construir una nueva cultura organizacional bajo un modelo de gestión donde se delimite las competencias y responsabilidades de la unidad, sustentado en una herramienta que permita monitorear mediante indicadores, el desempeño real de este departamento, con el fin de poder determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas continuas que afecten la labor aduanera de la organización, logrando conformar un equipo de profesionales de alto desempeño donde los líderes que la conduzcan, posean herramientas necesarias para gerenciar con eficiencia el recurso humano de la cual dispone, con el fin común de lograr los objetivos planteados, proporcionándole a sus trabajadores un clima organizacional donde se sientan identificados con los objetivos, misión y visión de la organización, alcanzando de esta manera el impulso de la unidad de trabajo hacia el perfil de una gerencia.

Asimismo la justificación de esta investigación viene dada por los aportes que esta hará en diferentes aspectos: primeramente resalta la importancia que tiene el control de gestión para todas las empresas, en este caso las que componen el sector petroquímico, que deben revisar constantemente los procesos administrativos, el componente humano, técnico y de soporte involucrado. Esto permitirá idear una serie de estrategias gerenciales para determinar las causas por las cuales está fallando el sistema de control de gestión actual, el cual influye directamente en el logro de objetivos de las organizaciones.

Por otro lado, con el desarrollo de esta investigación se verá beneficiado el sector agroindustrial, olefinas y plásticos y productos industriales, ya que el control y la planificación eficiente de la venta y distribución de estos dependen del suministro eficiente de productos para cubrir la demanda oportuna del país.

Dentro la contribución al sector social, el sector petroquímico es responsable de las actividades como: generación de empleo, parte de los ingresos en moneda del país, producción de productos necesarios para la vida cotidiana, como envases plásticos que son del uso colectivo en la población, cloro para potabilizar el agua que consume la población, entre otros; constituyen elementos vitales para el desarrollo y mantenimiento de la sociedad por lo que es necesario que funcionen de una manera adecuada y así puedan dar respuestas a las necesidades colectivas. De lo anterior se deduce que el buen funcionamiento de un sistema que controle debidamente las actividades generadas del sector petroquímico traería beneficios directos a la población.

Sumado a lo antes expuesto, este estudio surge como una propuesta

innovadora dentro del Sector Petroquímico del Estado Carabobo, ya que tiene el propósito de brindar un aporte a las empresas que poseen en su estructura unidades aduaneras, similares a la Petroquímica de Venezuela, S.A., pudiendo insertar este modelo gerencial a sus procesos, a fin de que puedan implantar en ellas un estilo de gestión cimentado en el pensamiento estratégico.

Desde el punto de vista académico - institucional, este planteamiento contribuye al enriquecimiento de las líneas de investigaciones en general y particularmente las relacionadas con el estudio de las organizaciones (planificación – gerencia estratégica) la cual busca originar aportes a la investigación en Pregrado y Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo, pues servirá de apoyo para todas aquellas investigaciones generadas por el alumnado de esta institución, que de una u otra forma se convertirá de guía a otros organismos de interés.

Por último es importante destacar el aporte a la línea de investigación: Estudio de las Organizaciones en relación a: “Cambio, Estructura y Entorno”, pues no es más que el producto del trabajo realizado, enfocado a resolver una problemática organizacional de interés colectivo basado en la recopilación de experiencias propias del investigador, cuya solución se ve influenciada por las nuevas tendencias y que además ofrece un conjunto de soluciones que pueden servir de ayuda a otras organizaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**

En la realización de la presente investigación, fueron considerados una serie de estudios, hallazgos e indagaciones previas, relacionados al tema que de una u otra forma facilitaron al investigador una base de datos importantes, que permitieron desarrollar un marco de referencia objetivo y preciso, entre ellos se destacaron los siguientes:

**Madrid (2013)**, en su tesis final de grado, la cual lleva por título: “Estrategia para la Implementación de un Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard en una Empresa Agrícola Bananera” presentado en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador. Este estudio se realizó bajo la metodología cuantitativa, pues facilitó la detección de patrones básicos de la conducta de un determinado sector de la población. El instrumento utilizado en ello, fue la encuesta y se aplicó a una muestra de cincuenta (50) personas que laboraban como trabajadores agrícolas en el sector. Esta investigación, plantea que el CMI es una herramienta la cual ayuda a conocer la estrategia a todo el personal que labora en la empresa, de allí que genere las prioridades atender y las relaciones causa – efecto, esto genera que se formulen los indicadores precisos a fin de chequear continuamente su avance y los efectos que estos avances crean, a fin de tomar acciones correctivas oportunas. Este ingenio dinámico de la administración, proporciona la base para evaluar, por medio de los reportes que se generan diariamente, el impacto a fin de crear la nueva planificación estratégica.



Este trabajo es un antecedente para el trabajo de grado, ya que aporta un valioso enfoque en la planeación estratégica y el proceso de establecimiento de metas y lo más importante la asignación de recursos. De igual manera, instan a que así como la globalización es dinámica y las cosas cambian, seguir buscando nuevas formas de motivar al personal es una forma clave para encontrar la eficacia y eficiencia de la económica en la organización.

**Banchieri y otros (2012)**, en su estudio titulado “Cuadro de Mando Integral: Teoría o Realidad” realizado en la Universidad de Rovira i Virgili – Tarragona, España. Esta investigación es un estudio exploratorio – descriptivo, pues tiene como principal objetivo plantear una reflexión sobre el modelo teórico del cuadro de mando integral y su aplicación práctica, con el fin de aportar nuevas líneas de investigación, que permitan consolidar el marco teórico del modelo. Para lograr el objetivo se utilizó como instrumento de recolección de data, la encuesta, aplicada a quinientas treinta y cinco (535) profesionales del área. El estudio se enfocó en demostrar que si bien el método es muy utilizado, su puesta en marcha en algunas organizaciones es muy baja, es decir, de la población y muestra de este estudio, el 40% implemento la metodología, pero lo raro y lo que llama la atención, es que solo pocos esclarecen y descifran la visión y la estrategia, entonces se genera una contradicción. La idea es que el modelo comunique la estrategia, pero no se considera que el mismo sea eficaz en la transmisión del mismo.

Esta investigación se relaciona con el presente trabajo de grado, ya que es importante analizar por qué no se utiliza el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica y cuáles son los motivos por los cuales las empresas no lo usan con esa finalidad, porque muchas estructuras organizativas aún siguen patrones que de cierta forma quedaron desactualizadas en el tiempo y por consiguiente no generan la optimización

que se requiere. De igual forma, este estudio revela que los usuarios de las empresas no comprenden o no saben explicar las relaciones de causa – efecto, que según el modelo, son encargadas de explicar la estrategia en una organización, entonces, es importante pensar que este punto es considerado primordial de atender para lograr el éxito en la implementación de las estrategias del CMI.

**Orbe (2012)**, realizó un trabajo de grado, bajo el título “Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador”, para optar por el título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, ubicado en Quito – Ecuador, la metodología de esta investigación está inmersa en el tipo exploratoria, se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta y entrevista, que se realizó a los treinta y dos (32) colaboradores claves que pudiere emitir su opinión crítica y observaciones sobre la organización. El estudio expone el tema de los mapas estratégicos y como enlaza estos artilugios en la construcción del Cuadro de Mando Integral, pues indica que su construcción se basa primeramente en levantar la información de la empresa y todo lo que funcione en él, pues facilita la visualización del negocio y sus necesidades de mejora. Los indicadores deben construirse de forma tal que sea fácil de cumplir y aplicar lo que permitirá que todos los colaboradores se entusiasmen en cumplir con el propósito planteado.

Esta tesis constituye un aporte al presente trabajo de grado, debido a que se concatena con el propósito de esta investigación en relación a la implantación de indicadores fáciles, precisos y adecuados a lo que realmente necesitamos medir, aunado a ello es importante inspirar un ambiente laboral

que incite a comprometerse a esa medición, bien sea motivando al personal económicamente o no.

**Escalante (2011)**, en su investigación titulada “Análisis de la Gestión de Producción de una Organización Productora, basado en un Sistema de Indicadores de Gestión”, este estudio fue realizado para optar al Grado de Especialista en Costos en la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado en Barquisimeto, Edo. Lara. En este estudio tuvo como objetivo analizar la gestión de producción de una organización productora de bebidas carbonatadas, bajo un sistema de indicadores que sirvió de apoyo en la optimización de los procesos de control de gestión.

Esta investigación se considera un aporte del presente proyecto ya que permitió la evaluación y análisis de los indicadores pertinentes en la gestión de producción, los cuales tienen como finalidad establecer un sistema de seguimiento, control y evaluación del área de análisis en cuanto a eficiencia y productividad. Como técnica de recolección de datos se empleó el análisis documental y la observación directa, y como instrumento se utilizaron el cuestionario y la entrevista con los cuales se obtuvo la información del personal involucrado directamente en las operaciones.

**Laborit (2011)**, realizó una Investigación para optar por el título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo, titulado “Propuesta de un sistema de indicadores operativos para control de gestión de proyectos en empresas de ingeniería”.

La metodología de este estudio se enmarcó en la modalidad de investigación no experimental de tipo aplicada o tecnológica, ya que correspondió al estudio y aplicación de la misma a un problema concreto y

definido. Este proceso consistió en aplicar una encuesta contentiva de veintiún (21) preguntas a dieciocho (18) ingenieros de proyectos, igualmente, se evaluaron a los seis (06) gerentes de proyectos de las organizaciones analizadas.

Esta investigación constituye una contribución al trabajo de grado, porque aplica un modelo gerencial basado en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Así como, la importancia de los resultados obtenidos que indican que no solo la parte operativa de la empresa es susceptible a la aplicación de indicadores si no todas y cada una de las áreas o departamentos, pues estas organizaciones presentan planificaciones aceptables (salvo en la comunicación interna), y focos de llamado de atención en su coordinación y control. Sobre la base de estas problemáticas se establecieron seis (06) indicadores de gestión operativos, basados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permitan fortalecer la Planificación Estratégica de estas empresas.

**Riera (2011)**, realizó una investigación titulada “Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para impulsar el fortalecimiento y competitividad de las pymes, basado en la filosofía del Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) en la Industria del Plástico de la Zona Industrial de Valencia Estado Carabobo, Trabajo de Grado para optar al Título de: Magister en Administración, mención Gerencia. En este estudio, la metodología se enmarco en la investigación no experimental del tipo aplicada o tecnológica, ya que correspondió al estudio y aplicación de la misma a un problema concreto y definido. Para su desarrollo se empleo como instrumento de recolección de datos la encuesta, que se aplico a 30 personas entre personal operativo y supervisorio de cinco Pymes de la zona.

En esta investigación, la autora indica que la medición no puede entenderse sólo como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Se pueden tener muchos datos sobre las causas de un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones con la finalidad de orientarlos, con los objetivos organizacionales de las empresas objetos de estudio, logrando las mejoras requeridas en todos sus procesos, de poco servirá la información recopilada y la medición. En relación a lo expuesto anteriormente, el Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, razón por lo cual éstos constituyen una componente fundamental de un sistema de control de gestión, toda vez que permita hacer el seguimiento y la evaluación del grado de avance en el logro de los objetivos.

Este estudio se considera aporte para esta investigación, pues centra en que todo lo que se hace en una empresa, independiente de la gestión que se realice, debe ser medido e interpretado y debe estar alineado a una metas específicas siempre y cuando la gestión este basado en la planificación.

**Trujillo (2011)**, Realizó un trabajo sobre “Gestión para el funcionamiento Administrativo de las Universidades Privadas Basados en el Cuadro de Mando Integral” cuya investigación fue realizada para optar al título de Magister en Gerencia, mención Administración, en la Universidad Bicentenario de Aragua, San Joaquín de Turmero, Edo. Aragua. En esta investigación, la autora dirigió su estudio de campo del tipo descriptivo, utilizando como método de recolección de datos la encuesta, que aplico a una población de 15 personas que hacen vida en tan prestigiosa institución.

Esta tesis menciona algo importante: el Talento Humano, ya que es considerado “El “Recurso” más importante para el funcionamiento y evolución de cualquier organización. Esta investigación propone ocuparse de la integración de todos los procesos en un todo unificado, desde el comportamiento del personal como individuo y a su vez del equipo de trabajo y conocer la forma en que interactúan y operan los diferentes tipos de estructuras dentro de una organización, permitiendo integrar la gerencia estratégica con la evaluación de desempeño optimizando la gestión empresarial.

Esta tesis constituye un aporte al trabajo de grado, debido a que las variables estudiadas dieron origen a la construcción e implantación del Cuadro de Mando Integral, tema central de esta investigación.

**Zárraga (2011)**, en su trabajo de grado presentado en la Universidad de Carabobo, Venezuela, la cual lleva por título "Modelo Gerencial para el Impulso y Desarrollo del Reciclaje en las empresas de producción Social en el Municipio Guacara Estado Carabobo", nos lleva a un punto interesante : la creación de modelos gerenciales para empresas cuyo norte es la producción social, y aunque el tema del reciclaje no sea el tema de interés de esta investigación, si debería ser si lo enfocamos desde el punto de vista comunitario. Retomando el tema gerencial, esta investigación cuantitativa, crea un manual de paso o fases guiadas bajo las tipificaciones del cuadro de mando integral para formar empresas de producción social que, mediante el reciclaje, eleven la calidad de vida de la comunidad.

El presente trabajo es un antecedente para el trabajo de grado, en función a la aplicabilidad de estrategias establecidas en el Cuadro de Mando integral

en cuanto a la creación de organizaciones tal vez no estudiadas o estudiadas a menor escala pero que forman parte de un entorno organizacional.

**Broggi (2010)**, en su investigación titulada “Metodología para la Mejor Administración de los Recursos Humanos en la Gestión de Empresas de Servicio en Etapa de Maduración”, realizada en la Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires – Argentina, cuya investigación estuvo enmarcada dentro de la metodología cualitativa, cuyo método de recolección de datos se realizó a través de la entrevista a gerentes de Recursos Humanos de las empresas de servicio que se encuentran en esta etapa de su localidad, comenta: el tablero de comando se ha transformado en una herramienta altamente conocida por las empresas de hoy día y su utilización se incrementa con el paso de los años, sin embargo existen organizaciones que no la implementan no porque no conozcan su aplicación, sino porque no están preparadas para aprovechar sus potencialidades, puesto que necesitarían cambios, tecnológicos, estructurales y culturales a fin de tener una alta probabilidad de éxito.

Esta investigación, se relaciona con el presente estudio, ya que se centra en un tema importante: el factor humano y su relación con las tecnologías gerenciales, puesto que muchas empresas, actualmente, tiene procesos (productivos, administrativos, entre otros) obsoletos, pero su rentabilidad u otra razón que se desconoce, no ayuda a implementar nuevas estructuras que cuenten con tácticas que incentiven a la productividad, no solo desde el punto de vista de producción como tal, sino también desde el punto de vista del recurso humano, que es lo único que no debe ser canjeable. De acuerdo a lo indicado anteriormente el cuadro de mando integral, brinda herramientas

que permiten analizar y visualizar la influencia que tienen las acciones que se tomen en la empresa en el rendimiento de los empleados.

**Escalona (2010)**, realizó una investigación la cual se titula: “Modelo de Gestión Estratégica para la Gestión Pública en los Gobiernos Regionales”, Trabajo de Grado para optar al Título de: Magister en Administración, mención Gerencia. Para esta investigación, la autora fundamento su estudio en una revisión bibliográfica a cerca de los datos que se relacionaron con las variables de estudio. La metodología aplicable para este trabajo de grado es la cuantitativa, bajo el modelo de campo y documental, y se empleó como técnica de recolección de datos, la encuesta que fue aplicada a 40 funcionarios, entre secretarias y Presidentes de las gobernaciones del Estado Carabobo y Aragua.

En esta investigación se manifiesta la continua improvisación de la gestión, lo que predice un sistema de control débil, donde difícilmente se logre las metas propuestas. La autora indica los fundamentos metodológicos para preparar la construcción de un modelo estratégico de gerencia, iniciando con la “Matriz DOFA”, siguiendo con el “Análisis Sistémico” de la organización para la determinación del proceso medular y la formulación de indicadores de gestión, interpretación y uso de dichos indicadores hasta llegar a la implementación del cuadro de mando integral; por esta razón este estudio es considerado como aporte a esta investigación, pues busca proponer mecanismos innovadores y acordes al área de estudio creando un modelo de planificación estratégica que permita la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos inherentes a un plan, control interno, entre otros.

**Marín (2009)**, en su investigación la cual lleva por título “Balance Scorecard: Herramienta de Análisis Financiero y Mejora Continua en la empresa



Inversiones Chakra, C.A.” este estudio fue realizado para optar al título de Magister en Ciencias Administrativas, Mención Finanzas, en la Universidad de Oriente, Maturín Edo. Monagas. La autora describió esta investigación como un trabajo de campo – descriptivo, pues recurrió a la observación directa y a la entrevista estructurada como método de recolección de datos, la cual aplicó a 10 personas que laboraban en la distinguida empresa, objeto de estudio. Este trabajo representa un apoyo en el gran proceso de tomas de decisiones, pues se considera un instrumento que orienta a evaluar la gestión de las empresas, bajo un continuo y permanente control, guiando a crear herramientas que permiten formar análisis estratégicos que accedan a tomar la mejor y más acertada decisión.

Este estudio es considerado un aporte de esta investigación, porque evalúa si esta ideología de pensamiento y/o formulas, permiten lograr el éxito, transformando una estructura cualquiera en un verdadero proceso productivo que conlleve al éxito.

**Terán (2009)**, Realizó una investigación con el objetivo de proponer un Plan Estratégico basado en Cuadro de Mando Integral para el Mejoramiento de la Gestión Cultural en el Instituto Autónomo de Cultura del estado Barinas. La misma se desarrolló bajo la modalidad de investigación de campo y documental, de tipo descriptivo, no experimental, el enfoque fue de tipo cuantitativo. Se aplicaron cuestionarios de recolección de información, cuyos resultados permitieron el diseño de la propuesta y el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación. La metodología utilizada para la Formulación del Plan Estratégico estuvo basada en el Cuadro de Mando Integral tomando en cuenta las cuatro (4) perspectivas, de las cuales cada una permitió proponer unos objetivos estratégicos que apuntan a la solución del problema planteado dentro de esta investigación.

Esta tesis constituye una contribución al presente trabajo de grado, debido al diseño de un Plan Estratégico para mejorar la planificación y gestión gerencial, partiendo del análisis de indicadores o perspectivas, puestos que estos constituyen el sistema operativo de un modelo de gerencia estratégica.

### **Bases teóricas**

Toda investigación tiene su pilar o fundamento en las bases teóricas por ello se hace imprescindible consultar textos, bibliografía con el fin de obtener conceptualización en relación al tema a estudiar. Los aspectos teóricos permiten dar credibilidad al trabajo de investigación. Es por ello que el planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que se propone conocer, por lo tanto, es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema a investigar.

Sabino (2007), expresa lo siguiente en referencia al marco teórico referencial:

El investigador que se plantea un problema no lo hace en el vacío, como si no tuviese la menor idea acerca del mismo, sino que siempre parte de algunas ideas o informaciones previas, de algunos referentes teóricos y conceptuales, por más que estos puedan no tener todavía u carácter preciso y sistemático. (p.47).

Con el propósito de desarrollar los objetivos de la presente investigación y sustentar el proceso del conocimiento desarrollado, se tomaron como bases teóricas conceptos diseñados por especialistas en el área gerencial,

abordando los siguientes ejes temáticos: Gerencia Estratégica, Planificación Estratégica, Balanced Scorecard, lo cual permitió dilucidar lo siguiente:

### **Gestión**

Beltrán (2005, p.24), define gestión como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. Por su parte, Vilcarromero (2013), expresa que:

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Así mismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (p.14)

En torno a estas consideraciones, se evidencia que la gestión hace referencia a los logros a alcanzar con un conjunto de recursos limitados, en consecuencia, lograr la mayor productividad de los mismos implica una gestión exitosa. En este sentido, esos logros implican una racionalidad en decisiones y acciones a desarrollar.

De acuerdo con lo considerado, la racionalidad en la gestión deriva de una toma de decisión y las consecuentes acciones, a partir de un proceso decisorio racional, es decir, teniendo en cuenta los recursos disponibles y definidos los objetivos a alcanzar, evaluar diferentes alternativas para luego seleccionar la mejor de ellas, con el consiguiente control. Así una gestión racional se viene a convertir en un análisis de todos los aspectos relacionados con la misma

## **Gerencia Estratégica**

Según Betancourt (2014, p.22), la gerencia estratégica está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Este nuevo tema trata de una serie de conceptos nuevos que no formaban parte de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional. El primero es que cuando se dice “cada Gerente o Líder”, pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aun cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada Gerente, ya que no es un centro de poder (Poder Central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa. Hay también algo nuevo cuando se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que se imponga. Este es un cambio que introduce el concepto de gestión estratégica y denominará a la Empresa Proactiva.

Según el autor, Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación, por consiguiente:

Es importante señalar que cada nuevo paradigma no viene a sustituir al anterior, sino que se agrega a este. Es decir, cuando surge el segundo paradigma, de la Planificación Financiera, al final del proceso la gente se sigue encomendando a Dios. Cuando aparece la Planificación Estratégica, después se sigue haciendo Planificación Presupuestaria y finalmente nos encomendamos al Señor. (p.15)

Durante el desarrollo de este trabajo, se profundiza sobre estos conceptos, así como sobre las diferencias entre Planificación Estratégica y Gestión Estratégica, todo ello buscando llegar hacia la anticipación y la empresa proactiva.

¿Por qué hablamos de Gestión Estratégica y no de Gerencia Estratégica o Planificación Estratégica? La expresión Gestión Estratégica, está formada por dos elementos que según el Diccionario Larousse (2013), significan:

- Gestión: “acción y efecto de administrar”.
- Estratégica: “perteneciente a la estrategia”, que nos lleva a,
- Estrategia: “arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto”.

De acuerdo con esto, Gestión Estratégica podría definirse, inicialmente como: “Acción y efecto de administrar hábilmente un negocio”. Sin embargo, esta definición, si bien es un buen elemento de arranque, dista mucho de ser

totalmente plausible. En realidad, los cambios ocurridos en nuestros tiempos, nos llevan a pensar que la Gestión Estratégica es mucho más de lo que se menciona en la definición anterior, de hecho, según Fred (2013; p.68) la Gestión Estratégica es: “Un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos”.

Es importante señalar que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa.

La respuesta es que las empresas están haciendo mucho, pero les queda mucho más por hacer. Es cierto que los modelos tradicionales funcionan. De hecho, las empresas han funcionado durante muchos años con ellos consiguiendo resultados positivos ejercicio tras ejercicio, Pero, ¿se podrían mejorar los resultados y la rentabilidad empresarial incorporando nuevos elementos al modelo de negocio tradicional?

Estos nuevos conceptos no han de ser vistos como elementos tecnológicos, sino como importantes oportunidades para mejorar resultados. La tecnología siempre ha de ser vista como una herramienta para optimizar negocios y no como un fin en sí misma, por ello, las empresas necesitan “compañeros de viaje” para mejorar sus modelos de gestión, desarrollando esta transición de manera no traumática y consiguiendo mejorar sus resultados desde el primer

momento. Necesitan compañeros que les ayuden tanto en el área de dirección como en el área tecnológica para obtener soluciones integrales.

### **Bases de la Gerencia Estratégica**

La conversión de una organización, hacia la realización de procesos de Gestión Estratégica, requiere el desarrollo de algunos aspectos claves, básicos para realizarla. De acuerdo a lo indicado por Betancourt (2014; p. 111), a continuación se presenta cuáles son estos elementos:

- 1) Lo primero que debe haber, al iniciar un proceso de Gestión Estratégica es una Visión clara de adonde se quiere llegar. Lamentablemente, mucha gente, no solo en los niveles más bajos, sino incluso en los niveles más altos de las organizaciones, no tiene una visión personal y cuando no se tiene visión personal, es difícil lograr una visión compartida. Por esto vemos infinidad de negocios a la deriva. Cuando existe una visión todos saben a dónde ir, independientemente de quien sea el líder, ya que la visión se convierte en el líder.
- 2) El segundo proceso clave de la Gestión Estratégica son los Valores Nucleares. Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena.
- 3) El tercer elemento es la Misión, que lleva a conocer ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo? Una misión debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente y no en función de la riqueza personal de los accionistas, como ya lo dijimos; una misión en función del paquete de valor al cliente, es una misión que

dice claramente que es lo que hay que hacer, para que hacerlo y quien recibe el beneficio de ese paquete. La importancia de conocer la Misión, está en que muchas veces encontramos en las organizaciones a un montón de gente que está allí haciendo cosas, sin saber con claridad para qué lo está haciendo y eso produce una gran frustración de la gente que trabaja sin un sentido claro de la importancia que tiene su trabajo para los demás.

- 4) El cuarto elemento clave es la Estrategia del Negocio. Una estrategia de negocio, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno.

La estrategia organizacional requiere la realización de los siguientes procesos:

- Análisis Ambiental
- Análisis Organizacional
- Análisis de Oportunidades
- Desarrollo del Modelo de Negocio
- Estudio de brechas
- Planificación de acciones
- Desarrollo de estrategias multiplicadoras



## **Planificación estratégica**

Según Jadue (2006, p.6), es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos.

El diagnóstico toma en consideración los entornos, el territorio y la administración. Se consideran principalmente las dinámicas y las actuaciones en marcha, las demandas sociales, los puntos críticos, los obstáculos y las potencialidades. Sobre la base del diagnóstico se determina la situación previsible, los escenarios posibles y la situación deseable.

Esta definición da cuenta de varios detalles tremendamente importantes. Lo primero es que no se realiza el ejercicio de planificar estratégicamente para dejar las cosas como están. Se planifica para intentar darle la dirección deseada a los cambios que acontecen a diario.

Lo segundo es que para lograr movilizar a todos los actores de la organización y a sus áreas de influencia en la consecución de los objetivos de la organización es necesario que esos objetivos sean contruidos por todos los actores, de manera democrática y participativa o de lo contrario será difícil comprometer a la organización en la implementación del plan.

Lo tercero, es que los planes deben ser acotados en tiempo y espacio para no dispersar los esfuerzos en metas imposibles de cumplir que no tienen plazos establecidos. Lo importante es lograr definir los cuellos de botella del plan. Aquellos obstáculos que posee la organización para lograr los

objetivos, de manera tal de utilizar todas las energías y recursos de la organización en los puntos críticos que impiden un mayor avance de la organización en el cumplimiento de los objetivos del Plan.

Para ello es imprescindible realizar también un análisis participativo de la situación en que se encuentra la organización para llevar adelante el plan, cumplir sus objetivos, tomando en consideración tanto los factores internos como externos de la organización.

### **Cuadro de Mando Integral (CMI) – Balanced Scorecard (BSC)**

El CMI según Kaplan y Norton (2002), más que un sistema de medición, es un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia a largo plazo por medio del cual se pueden llevar a cabo procesos de gestión definitivos como:

- Determinar la estrategia y visión que realmente se busca.
- Interrelacionar los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica.

Asimismo el CMI Proporciona a los directivos el equipo de herramientas que se requieren para ser competitivo en el mercado, según explican estos autores el CMI pone énfasis en la consecución de objetivos financieros pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.

De la misma forma otro autor que define el CMI es Muñiz (2005), el cual explica que es el proceso que permite enfocar o traducir lo objetivos estratégicos en resultados. La utilización de esta herramienta permite a la

dirección de la empresa dirigir su atención a lo más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos.

Por otro lado Serra, V y otros (2005), citan a varios autores como Jimeno, Blanco y los mismos Kaplan y Norton, los cuales explican que cada día es más importante tener una visión global de la gestión basado en un conjunto de informaciones, donde se debe realizar un control por excepción a través de una serie de áreas claves seleccionadas. Se hace énfasis en que se debe edificar las capacidades competitivas de largo alcance, enfocados en el futuro, los costos, el modelo de contabilidad, entre otros, dan vida a lo que es un CMI. Asimismo definen el CMI como un conjunto de información sistematizada, oportuna y relevante, que se pone al servicio de la dirección para apoyar la toma de decisiones.

La utilización del CMI permite a la dirección, centrar su atención en los que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos según explica Muñiz (2005). Se acota que el CMI sirve para medir de una manera eficaz si se están cumpliendo con los resultados esperados, confirmar que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia, divulgar en la organización como conseguir los objetivos estratégicos.

El CMI es un sistema de comunicación, de información y de formación que contiene indicadores que sirven de apoyo a la consecución de objetivos marcados en la estrategia.

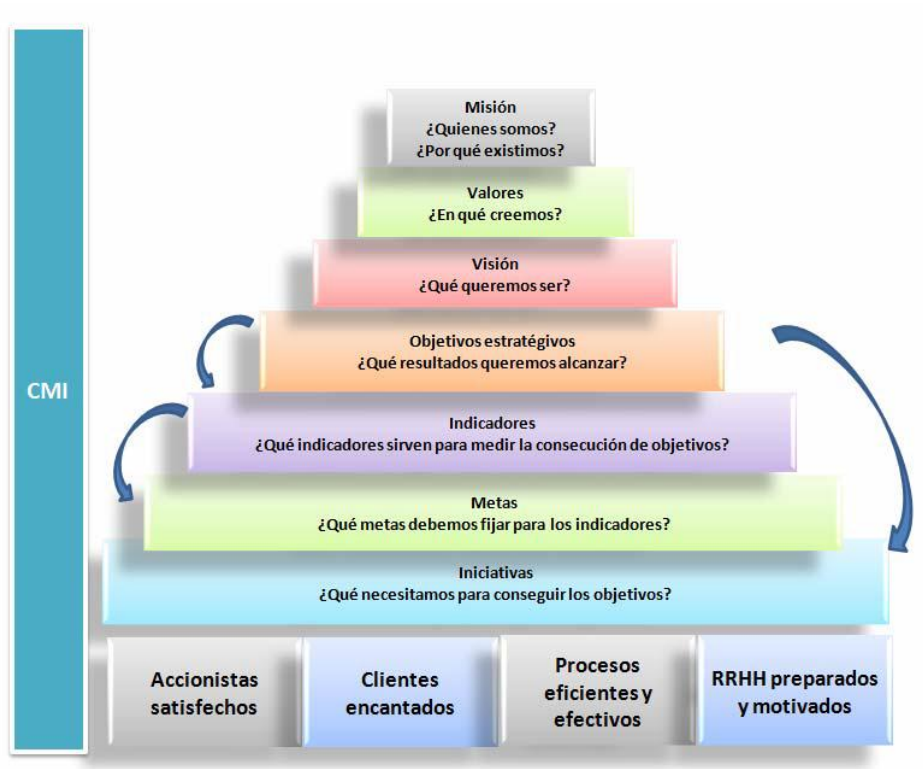
Existen diez pilares básicos del CMI que son indispensables para poder implementar esta herramienta, estos pilares son:

1. Es la principal herramienta de control de gestión

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

De igual forma el CMI tiene una serie de componentes como se muestra en la siguiente Figura 1:

**Figura 1. Componentes del CMI**



Fuente: Muñiz (2005).

El CMI tiene varias fases de aplicación que cumplen con una metodología que se relaciona con el *planing* del proyecto, acerca de esto se tiene:

- Fases del proyecto: planificación, diseño y puesta en marcha.
- Cada fase debe contener los diferentes trabajos a realizar.
- Se deberá también elegir al responsable de cada fase y explicar todo aquello que sea excepcional.
- Deberá expresar el plazo o tiempo para realizar el trabajo en cada fase.

En la siguiente figura 2, se puede visualizar metodología para la implementación del CMI.

**Figura 2. Metodología del CMI**



Fuente: Muñiz (2005).

Dentro de esta metodología existen diversos conceptos que son necesarios definir para complementar el estudio de esta herramienta necesaria para el control de gestión.

Algunos conceptos importantes según Muñiz (2005), y otros autores son:

- **Aspectos claves de gestión o factores claves de éxito**

Muñiz (2005), propone el concepto: Son variables que pueden afectar significativamente la evolución presente y futura de la organización. Estos

aspectos deben ser definidos por el equipo de dirección y apoyados por toda la organización.

Por otro lado el Beltrán (2008), explica que los factores de éxito corresponden a aquel aspecto que se requiere para mantener el control y el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende realizar.

Algunas características de los aspectos clave son:

- Están relacionados con la competitividad de la empresa, Son subjetivos porque representan apreciaciones de los responsables, son específicos de cada tipo de empresa.
- Existe una relación entre objetivos estratégicos.
- Los indicadores y los aspectos clave, son esenciales para el éxito de la planificación estratégica.
- Están relacionados al análisis DOFA y no siempre son indicadores que sirven de medición
- Pueden ser procesos, sistemas de trabajo, y otros.

De este modo el CMI tiene una relación estrecha con estos factores claves, ya que estos se vinculan por la fijación de objetivos estratégicos, se deben identificar previamente a la fijación de objetivos estratégicos, se relacionan con los indicadores, su control requiere en muchos casos la medición de los mismos de forma estratégica, entre otros.

En el Cuadro 1, se muestra una serie de ejemplos de aspectos clave según diferentes áreas de la empresa.

**Cuadro 1. Ejemplos de aspectos claves**

AREA	ASPECTOS CLAVE A MEDIR
Fabricación	Capacidad de producción utilizada o productividad conseguida Control de stock: rotación y antigüedad
Comercial	Satisfacción de los clientes la estructura de la cartera de clientes por tipo o volumen de ventas
Compras y almacenes	Cumplimiento de plazos de entrega de proveedores Calidad de productos entregados por los proveedores
Administración y finanzas	Nivel de liquidez y solvencia Capacidad de endeudamiento
Recursos humanos	Absentismo por trabajadores de distintos departamentos Capacidad de formación

Fuente: Muñiz (2005).

• **Los objetivos estratégicos y las iniciativas para conseguirlos**

Para definir cuáles son los objetivos estratégicos y las iniciativas, se debe profundizar en el contenido del proceso de realización de la planificación estratégica que consta de los siguientes pasos visualizados en el Cuadro N°2

**Cuadro 2. Contenido de la planificación estratégica**

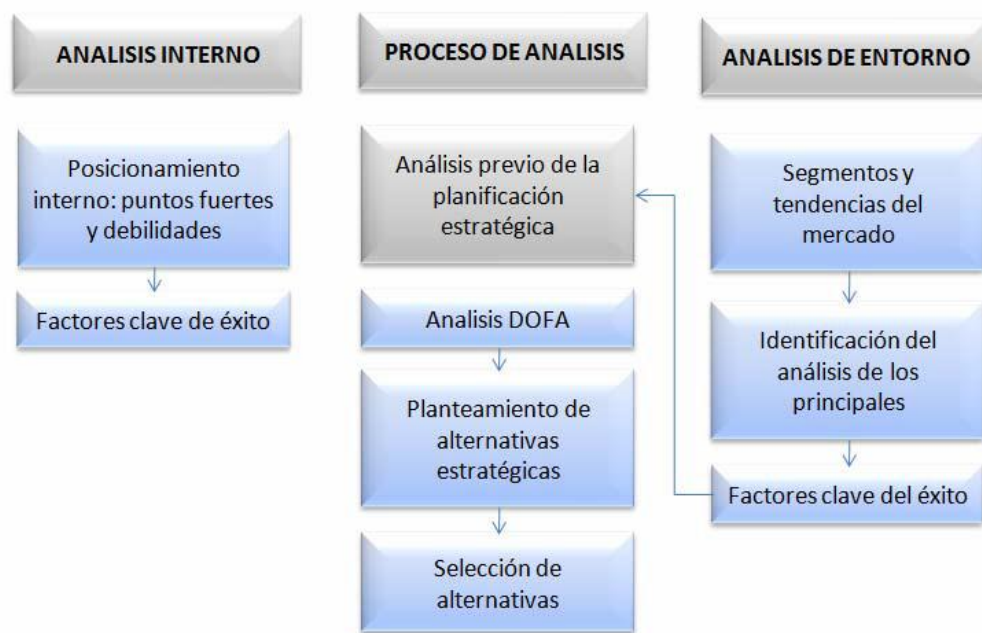
COMPONENTES	RESULTADOS	CONTENIDO
Elaborar los objetivos a conseguir	¿Qué vamos a conseguir?	Enumerar los objetivos a alcanzar a largo plazo
Crear iniciativas para conseguir los objetivos	¿Cómo lo vamos a conseguir?	Analizar las posibles estrategias y determinar cual de ellas sirven para conseguir los objetivos
Valorar los objetivos y su cumplimiento: plan financiero	¿Qué resultado vamos a obtener?	Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos y obtener un resumen en forma de estados financieros
Obtener plan estratégico (suma 1 a 3)	¿Resultado final?	Plan estratégico

Fuente: Muñiz (2005).



El análisis de la planificación estratégica requiere del estudio de los factores internos y externos de la empresa como se indica en la Figura 3.

**Figura 3. Análisis de factores internos y externos a la empresa**



Fuente: Muñiz (2005).

Tanto en el análisis interno como en el externo se observa que se deben determinar los factores clave de éxito que marcan la pauta en el desarrollo de la organización. De este modo se debe realizar como lo indica la Figura N°10, el análisis DOFA que permitirá determinar y relacionar las amenazas y las oportunidades (externo) con las debilidades y fortalezas (internas) que darán origen a las estrategias necesarias para que la organización se enfrente a los retos venideros.

Posteriormente se deben determinar los objetivos estratégicos que son parte fundamental del desarrollo de la planificación estratégica. Dichos objetivos deben ser creíbles en la medida de lo posible, deben ser coherentes con la misión de la empresa, deben ser alcanzables, equilibrados, cuantificables, adaptables a cada circunstancia, aceptados por el personal y definidos por los responsables de cada área o departamento.

Para la determinación de objetivos se requieren de unos pasos previos:

- Se debe conocer la situación de los productos de la empresa (nuevos y viejos), evolución de sus mercados, revisión de la política de marketing aplicada, estudio de campañas de publicidad y de las promociones, analizar la competencia y la evolución del sector.
- Conocer la situación de la economía general, evolución técnica, los gustos y preferencias de los consumidores, el lugar de venta, las características del mercado y los cambios de las normativas legales.
- El análisis de los datos históricos de la empresa y del sector, a nivel de indicadores y estadísticas.

Además de los objetivos se deben realizar las iniciativas que se van a utilizar para el logro de esos objetivos. Las iniciativas son todos aquellos procesos, trabajos y actos que posibiliten el cumplimiento de los objetivos.

Para conseguir las iniciativas se debe: analizar los objetivos, seleccionar a los responsables de realizar las iniciativas o planes de acción, seleccionar todas las fuentes de información previas y necesarias, preparar la relación de iniciativas y seleccionar y evaluar las iniciativas más adecuadas. Por último

se debe realizar el plan financiero que no es más que la traducción económica del resultado de los objetivos e iniciativas y consta de cuentas de explotación, balances, presupuestos de tesorería e indicadores.

- **Misión:**

Define el propósito principal de la empresa o sea el por qué existe. Trata de resumir la razón de existir de la misma, ello requiere que se analice de una forma muy concreta por qué y para qué debe ejercer la empresa su actividad o actividades.

- **Visión:**

Es una declaración de adonde quiere llegar la empresa en el futuro. La visión debe ser precisa y concreta que sirva como punto de referencia cuando se deban obtener los objetivos y estrategias para conseguirlos, donde las personas de la empresa trabajan en la misma dirección.

- **Valores:**

Son la forma de actuar que tiene una empresa, es decir sus empleados.

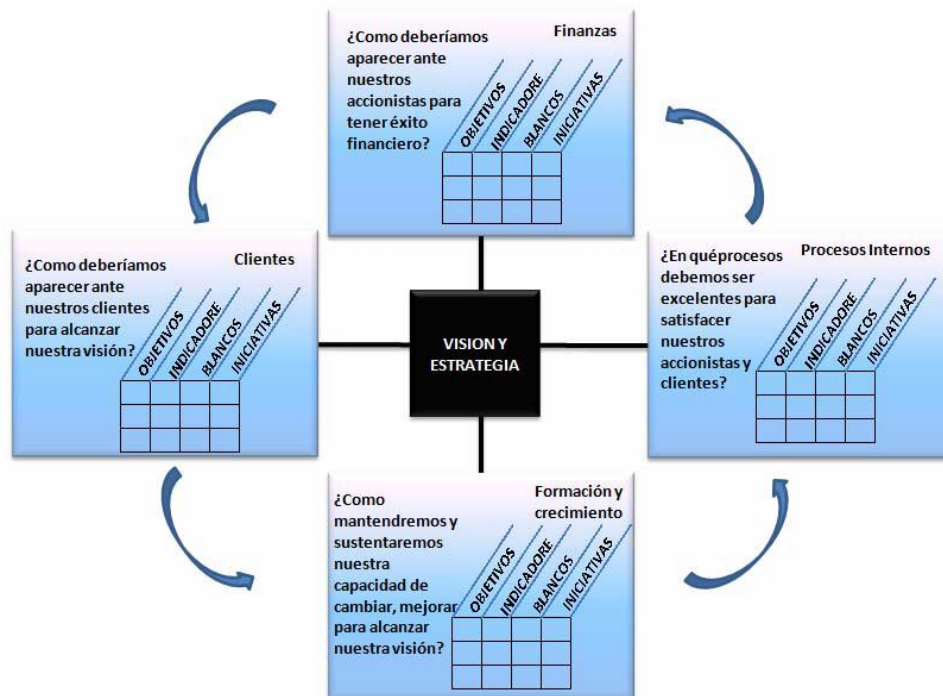
Son las creencias que están profundamente arraigadas dentro de la misma y se demuestran a través del comportamiento diario de sus empleados.

## **Perspectivas del CMI**

La construcción del CMI se basa fundamentalmente en las 4 perspectivas que lo conforman y que serán explicadas detalladamente a continuación. El CMI contempla según Kaplan y Norton (2002), la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: las financieras, la del cliente, la del

proceso interno y la de formación y crecimiento, las cuales se pueden visualizar en la siguiente Figura 4:

**Figura 4. Perspectivas del CMI**



Fuente: Kaplan y Norton (2002)

- **Perspectiva Financiera**

Los objetivos financieros son aquellos que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del CMI. Esto fundamentalmente lo explica Kaplan y Norton (2002), y hacen referencia a que se deben determinar las métricas financieras adecuadas para cada

estrategia y que estas medidas definen la actuación financiera que se espera de la estrategia.

El autor Muñiz (2005), define la perspectiva financiera como un conjunto de indicadores financieros valiosos para resumir las consecuencias económicas. Son fáciles de medir, reflejan el resultado de acciones pasadas.

Los objetivos financieros van a depender de la fase del ciclo de vida de un negocio y se identifican tres fases:

#### **1.- Crecimiento:**

Los negocios en crecimiento corresponden a aquellas empresas que ven comenzando y están en la fase más temprana de su ciclo de vida. Se caracterizan por dedicar recursos a desarrollo de nuevos productos y servicios, ampliación de instalaciones, inversiones en sistemas, entre otros. Estos negocios generalmente operan con flujos de cajas (cash flows) negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. El objetivo financiero general para las empresas en esta fase es un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

Muñiz (2005), explica algunas características de la fase de crecimiento:

- Fase temprana del ciclo de vida.
- Productos y servicios con significativo potencial de crecimiento.
- Requerimientos de inversiones tanto en productos como en infraestructura de respaldo.
- Objetivo financiero general: persigue el crecimiento de ingresos.

- Indicadores posibles: porcentaje de crecimiento de ventas en mercados, clientes y regiones seleccionadas.

## **2.- Sostenimiento:**

La mayoría de las unidades de negocio de una empresa, se encuentran en esta fase, que consiste en atraer constantemente inversiones y reinversiones, pero se les exige excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Estas empresas deben mantener una cuota del mercado e incrementarla anualmente. Las mismas, utilizan un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad, este puede relacionarse con ingresos contables, beneficios de explotación y margen bruto, rendimientos sobre inversiones, rendimientos sobre capital empleado y valor añadido económico.

Por otro lado Muñiz (2005), explica algunas características de la fase de sostenimiento:

- La mayoría de las empresas se encuentran en esta fase.
- Se les exige excelentes retornos sobre el capital invertido.
- Se espera mantener o expandir la participación en el mercado.
- Proyectos de inversión destinados a mejorar la cadena de valor, no al crecimiento.
- Objetivo financiero general: persiguen rentabilidad.
- Indicadores posibles: ingresos, utilidad operativa y resultados.

## **3.- Cosecha:**

Estas unidades de negocio son las que están en una fase madura donde la empresa recolecta o cosecha las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes, más

bien solo lo suficiente para mantener los equipos. El objetivo es aumentar el máximo el retorno de cash flow a la corporación.

Igualmente Muñiz (2005), explica algunas características de la fase de cosecha o recolección:

- Fase madura que requiere recolectar la cosecha de las inversiones hechas en las fases anteriores.
- Inversiones sólo para mantener capacidades existentes con periodos de recuperación breves.
- Objetivo financiero general: aumento del *cash flow* y reducir el capital circulante.

Para desarrollar el CMI según Muñiz (2005), se debe comenzar por dialogar con el director financiero y el director general sobre los objetivos y la categoría de la unidad de negocio para definir una estrategia financiera para cada unidad de negocio de la organización.

Para las tres fases antes mencionadas, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia gerencial:

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos:**

Este implica la expansión de la oferta de productos y servicios, captar nuevos clientes y mercado, diversificar la variedad de los productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y modificar los precios de dichos productos y servicios.

- **Reducción de costes/ mejora de la productividad:**

Utiliza esfuerzos para rebajar costos directos de los productos y servicios, disminuir costos indirectos y compartir recursos comunes con otras unidades de negocio.

• **Utilización de los activos/estrategia de inversión:**

En este tema, los directivos de la empresa tratan de reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar un volumen y una diversidad del negocio dados. Además se esfuerza por conseguir mayor utilización de activos fijos, enfocando el negocio hacia nuevos recursos que en la actualidad no están utilizando en toda su capacidad, utilizando de este modo los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor del mercado.

En el cuadro 3, se muestra una selección de inductores de los objetivos financieros para las diferentes fases del ciclo de vida de un negocio.



**Cuadro 3. Inductores de los objetivos financieros**

		TEMAS ESTRATEGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/ mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de los nuevos producto, servicios y clientes.	ingresos/ empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de los ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de productos y clientes	Coste frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes Porcentaje de los clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad output, por transacción)	Período de recuperación (Pay-back) Throughput

Fuente: Kaplan y Norton (2002).

Muñiz (2005), expone un resumen de indicadores en el Cuadro N° 4 que se utilizan en la perspectiva financiera y que tiene mucho en común con los indicadores planteados por Kaplan y Norton.

- **Perspectiva del cliente:**

En la perspectiva del cliente Kaplan y Norton (2002), explican que se debe identificar los segmentos del cliente y del mercado en los que se ha elegido competir. Esta perspectiva permite que la empresa equiparen sus indicadores clave sobre los clientes como: satisfacción de la calidad, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad. Todo esto va de la mano con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

**Cuadro 4. Resumen de indicadores de los objetivos financieros**

<b>CRECIMIENTO DE INGRESOS Y CARTERA DE CLIENTES</b>
<p>Porcentaje de crecimiento en las ventas</p> <p>Porcentaje de aumento cuota de mercado ( por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc)</p> <p>Porcentaje de ingresos procedentes de : clientes nuevos, zonas geográficas nuevas, nichos de mercado nuevos, líneas productivas o productos nuevos)</p> <p>Rentabilidad por: clientes, productos y/o servicios, zonas o canales de distribución</p> <p>Porcentaje de ingresos procedentes de otras unidades de negocios</p>
<b>UTILIZACION DE INVERSIONES Y ACTIVOS</b>
<p>Eficiencia en la utilización del capital circulante :</p> <p>(Saldo clientes/Venta media diaria) Días de ventas en cuentas a cobrar</p> <p>(Saldo de proveedores/ Compra media diaria) Días de compra en cuentas a pagar</p> <p>(Saldo PT/Venta media diaria) Días de venta en existencias de producto terminado</p> <p>(Saldo MP/Compra media diaria) Días de compras en existencias de materias primas</p> <p>Aumento del uso del activo inmovilizado</p> <p>Utilización de activos ociosos</p> <p>Porcentaje de activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa</p> <p>Rentabilidad de capital o financiera (beneficio neto/ Fondos propios)</p> <p>Rentabilidad de inversiones o económica (beneficio bruto/ activo total neto)</p>
<b>REDUCCION DE COSTES Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD</b>
<p>Reducción de gastos operativos, administrativos, generales, etc.</p> <p>Productividad en términos de ingresos: vetas por empleado, ventas por actividad.</p> <p>Reducción de costes unitarios</p> <p>Rentabilidad y eficiencia de los canales de distribución</p>
<b>CREAR VALOR PARA EL ACCIONISTA</b>
<p>Flujos de caja generados (cash flow)</p> <p>Beneficio por acción</p> <p>Value gap (valor de la brecha, suma de los indicados posteriormente)</p> <p>Gap de expectativas ( diferencia entre los flujos de caja que se pretende obtener y el reconocido por el mercado)</p> <p>Gap estratégico ( diferencia entre los flujos de caja que se querrían obtener y las previsiones realizadas realmente)</p>

Fuente: Muñiz (2005).

Los directivos deben traducir sus declaraciones de estrategia y su visión en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes para poder obtener su satisfacción y agrado.

Por otro lado Muñiz (2005), habla de que esta perspectiva es clave en la gestión estratégica, porque permite verificar hasta qué punto los clientes son leales y están satisfechos con los productos y servicios que se les ofrecen.

Para desarrollar la perspectiva de cuadro de mando integral basada en los clientes Kaplan y Norton (2002), acotan que se deben identificar los segmentos del mercado y luego seleccionarlos, se tienen los siguientes puntos:

- **Segmentación del mercado:**

La segmentación del mercado depende de las preferencias de los clientes, tanto de los existentes como de los potenciales. La estrategia de la empresa se define los segmentos del mercado o clientes y sus preferencias en cuanto a aspectos como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicios.

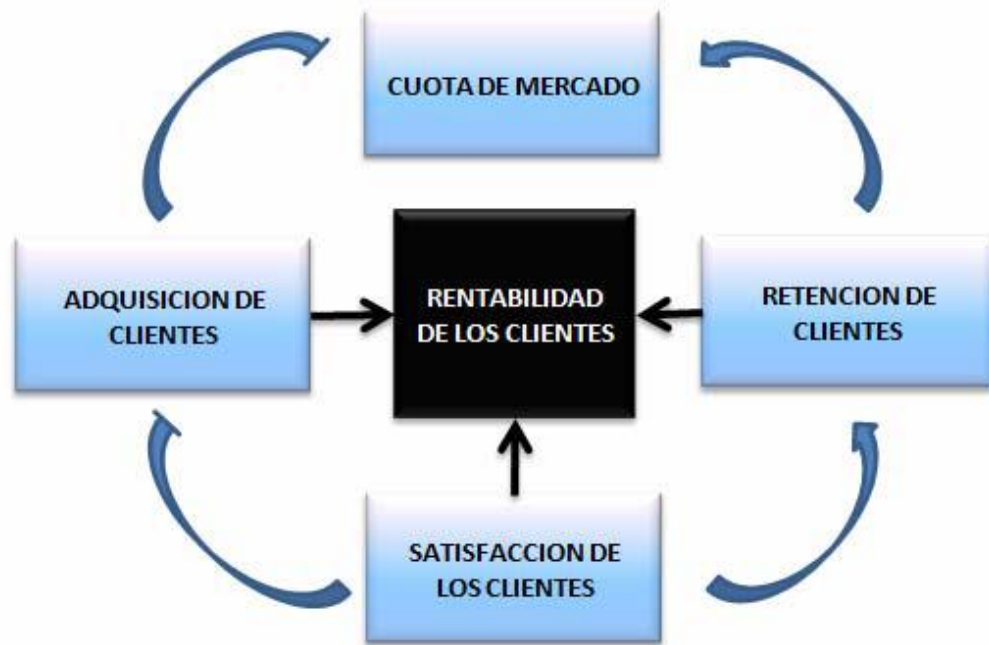
- **Grupo de indicadores centrales del cliente:**

El grupo de los indicadores centrales de los clientes que se utiliza para todas las organizaciones incluye los siguientes indicadores:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Estos indicadores se relacionan entre sí como se puede observar en la siguiente figura:

**Figura 5. Relación entre los indicadores de la perspectiva del cliente**



Fuente: Kaplan y Norton (2002).

Asimismo en el Cuadro 6, se explica en qué consiste cada uno de estos indicadores.

**Cuadro 5. Indicadores de clientes**

INDICADOR	CONCEPTO
<b>Cuota de mercado</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado ( en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocios.
<b>Incremento de clientes</b>	Mide en términos absolutos o relativos, tasa en que la unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Relación de clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la unidad de negocio retiene o mantiene relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción de clientes</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido
<b>Rentabilidad de clientes</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Kaplan y Norton (2002).

Muñiz (2005), expone un resumen de indicadores en el Cuadro 6, que se utilizan en la perspectiva de clientes.

**Cuadro 6. Resumen de Indicadores de clientes**

CUOTA DE MERCADO: EVOLUCION
Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado a nivel regional, comarcal, zonal a nivel de segmento de mercado, por tipo de clientela.
Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercados objetivos
RETENCION O FIDELIZACION DE CLIENTES
Porcentaje de crecimiento del negocio del cliente actual
Indice de repetición de compra (frecuencia)
Tiempo medio de retención del cliente
ADQUISICION DE NUEVOS CLIENTES
Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado: a nivel regional/comercial/zonal, a nivel de segmento de mercado, por tipo de clientela.
Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercados objetivos
Porcentaje de nuevos clientes/clientela total
Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes
Porcentaje de nuevos clientes vía acción promocional
Porcentaje de ingresos de nuevas zonas geográficas
SATISFACCION DE CLIENTES
Precio: número de descuentos presentados, evolución de los precios alta o baja
Calidad: Número de quejas de clientes
Nivel de garantía de servicio
benchmarking estratégico de precios
Número de incidencias o defectos, índice de error de los productos
Nivel de respuesta a quejas
Nivel de atención personalizada
Número de llamadas entrantes y salientes promedios de duración
Tiempos de disposición y de ocupación de cada agente de ventas
Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas
RENTABILIDAD
Porcentaje de ingreso por pedidos
Desviaciones de precios
Análisis de márgenes brutos
Cálculo neto de pérdidas o ganancias
Cantidades devueltas por segmento de clientes
Rentabilidad por cliente y canal de distribución
Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto
Tiempo destinado a operaciones no cerradas
Promedios de valoración de operaciones comerciales

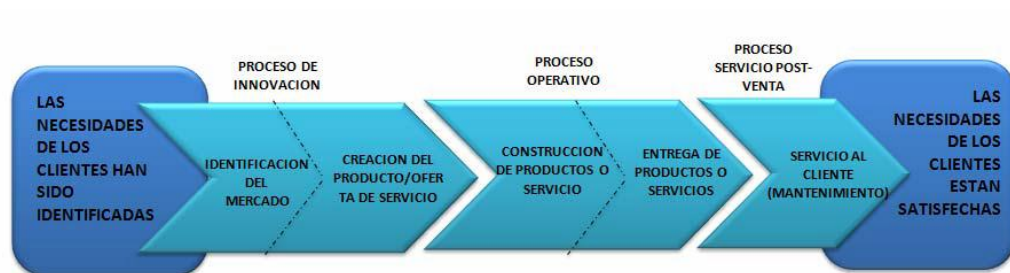
Fuente: Muñiz (2005).

- **Perspectiva del proceso interno:**

En esta perspectiva, se recomienda a los directivos definir una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y futuros y se desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades. Luego sigue a través de los procesos operativos, en donde se entrega producto y servicio existente a los clientes con los que cuenta la organización y por último el servicio postventa que ofrece servicios después de la venta que añaden valor recibido después por los clientes.

En el CMI, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Para la definición de la cadena de valor de la empresa existe un modelo genérico que puede servir de guía para preparar esta perspectiva y se puede ver en la Figura 6 esta plantilla que consta de tres procesos principales:

**Figura 6. Cadena de valor de una organización**



Fuente: Kaplan y Norton (2002).

- **Innovación:**

La innovación es un proceso interno crítico donde las empresas identifican y cultivan nuevos mercados, nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes.

Igualmente las empresas diseñan desarrollan nuevos productos y servicios que permitan alcanzar nuevos mercados y clientes y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificados.

El proceso de innovación que consta de dos componentes: el primero son los directivos que se encargan de la investigación de mercado para identificar su tamaño, la naturaleza de las preferencias de los clientes y el precio objetivo para el producto o servicio seleccionado. El segundo es el proceso de diseño y desarrollo del producto/servicio donde el grupo de investigación y desarrollo de la organización, se encarga de investigar para desarrollar productos y servicios nuevos, investiga la tecnología existente y realiza esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

- **Operaciones:**

El proceso operativo, comienza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega eficiente, consiente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega.



Se utilizan medidas de actuación como tiempo, calidad y coste de los procesos pero también se pueden incorporar medidas adicionales como indicadores de flexibilidad y de las características específicas de los productos y servicios (pueden ser medidas de exactitud, tamaño, velocidad, claridad o consumo de energía).

- **Servicios postventa:**

La etapa final de la cadena de valor, incluye actividades de garantía y reparación, tratamiento de defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes en cuanto a este servicio, pueden utilizar los mismos indicadores de calidad, tiempo y coste descrito para los procesos operativos. De este modo se puede medir la velocidad de respuesta a los fallos, coste de recursos utilizados, porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.

Muñiz (2005) expone un resumen de indicadores en el Cuadro 8 que se utilizan en la perspectiva de procesos internos.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

Esta última perspectiva se encarga de desarrollar objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

**Cuadro 7. Resumen de Indicadores de procesos internos**

PROCESOS DE INNOVACION
<p>Porcentaje de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante</p> <p>Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos</p> <p>Costes de desarrollo/ beneficios operativos --- generados por un nuevo producto en un período de tiempo</p> <p>Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto</p> <p>Porcentaje de productos para los cuales el primer diseño cumple con las especificaciones del cliente</p> <p>Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos</p> <p>Porcentaje de ventas procedentes de nuevos productos</p> <p>Porcentaje de productos patentados</p> <p>Ritmo de introducción de nuevos productos en relación con la planificación realizada</p> <p>Margen bruto procedente de nuevos productos</p> <p>Porcentaje de productos nuevos e relación con la competencia</p>
PROCESO DE OPERACIONES
<p>Productividad: tiempo de proceso/ tiempo total del proceso de producción</p> <p>Medidas de calidad de los procesos:</p> <p>Porcentaje de desechos</p> <p>Porcentaje de uso inmovilizado</p> <p>Porcentaje de procesos sometidos a control estadístico de procesos</p> <p>Número de reclamos de la clientela</p> <p>Indicadores de defectos</p> <p>Devoluciones de los clientes o de fases internas</p> <p>Coste de la actividad de inspección</p>
PROCESO DE SERVICIO POSTVENTA
<p>Coste de las operaciones</p> <p>Tiempo de respuesta</p> <p>Tiempos de servicios de asistencia técnica</p> <p>Velocidad de respuesta de fallos</p> <p>Indicadores de costo</p> <p>Porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan de una vez</p>

Fuente: Muñiz (2005).

Existen tres categorías fundamentales de esta perspectiva, estas son:

- **Las capacidades de los empleados:**

Para que una organización pueda mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos de actuación de cara a los clientes deben provenir de los empleados. Los empleados deben tener determinados perfiles de acuerdo a sus funciones y en la mayoría de la empresa utilizan tres indicadores fundamentales en esta perspectiva:

- **La satisfacción del empleado:**

Esta se encarga de reconocer la moral y la satisfacción general que siente el empleado respecto a su trabajo. Para medir esta satisfacción de deben emplear encuestas anuales o renovable en la que cada mes se pregunte a empleados elegidos al azar cosas como participación en la decisiones, si se sienten reconocidos por haber hecho bien su trabajo, si tienen acceso a la información para trabajar, si se sienten apoyados por los directivos, y otros aspectos.

- **La retención del empleado:**

Representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo ya que estos representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad ante la necesidad de los clientes.

- **La productividad del empleado:**

Es un indicador que resulta del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de

los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado.

- **Las capacidades de los sistemas de información:**

Si los empleados deben ser eficientes en el entorno competitivo actual, no es suficiente que estén motivados y capacitados. Se requiere que dispongan de la información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea deben disponer de la información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Se pueden utilizar indicadores de disponibilidad de información estratégica que podrían ser el porcentaje de procesos con feedback disponible sobre calidad en tiempo real, tiempos de ciclo y costo, porcentaje de empleados que están a cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre los clientes.

- **Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.**

Este factor clave se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Se puede medir con una serie de indicadores como:

- Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica: se mide con el número de sugerencias por empleado que abarca toda la organización y se puede mejorar colocando la calidad de las sugerencias que se han hecho.

- Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales de la organización: estos se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados al CMI. Principalmente se mide con encuestas.
- Indicadores de actuación del equipo: las organizaciones que están orientadas a cumplir con las necesidades de los clientes requieren de equipos de trabajo para conseguir procesos importantes, como desarrollo del servicio y operaciones internas. Básicamente los indicadores de trabajo en equipo se miden por medio de planes de negocio desarrollados por equipos, porcentaje de equipos con incentivos compartidos, entre otros. Estos indicadores comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcione asistencia y apoyo mutuo.

Muñiz (2005), expone un resumen de indicadores en el Cuadro 8, que se utilizan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

### **Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia**

El CMI debe comunicar una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. La importancia de comunicar la estrategia viene dada por:

- El CMI traduce la visión de la organización a toda la organización.
- Vincula a todos los empleados de la organización de manera que contribuyan al éxito de la organización.

**Cuadro 8. Resumen de Indicadores de aprendizaje y crecimiento**

<b>CAPACIDAD DEL PERSONAL</b>
Satisfacción del personal:
Involucración en el proceso de toma de decisiones
Reconocimiento de trabajo bien hecho
Retención de empleados:
Rotación de empleados
Productividad del personal:
Ingresos por empleado
Valor añadido por empleado
Producción por empleado
<b>CUALIFICACION DE LOS TRABAJADORES</b>
Nivel de cualificación requerido
Nivel de mejoras conseguido
Nivel de cualificación actual respecto al necesario
<b>CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION</b>
Nivel de avance tecnológico:
Puestos TI / plantilla
Número de personas formadas en TI y SI
Número de actividades automatizadas totalmente
Nivel de inversión en TI y SI
Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI
Nivel de participación/satisfacción de usuarios del sistema
<b>MOTIVACION Y ALINEAMIENTO</b>
Generación de sugerencias e implantación:
Número de sugerencias por empleado
Número de sugerencias implantadas
Alineamiento individual y organizativo:
Porcentaje directivos o empleados involucrados y gestionados con el CMI
Porcentaje de directivos o empleados con objetivos relacionados con el CMI
Porcentaje de directivos o empleados que entienden la misión y estrategia
Trabajo en equipo:
Desarrollo personal: encuestas de clima laboral
Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas

Fuente: Muñiz (2005).

Para vincular el CMI con la estrategia de la organización se requiere tres principios básicos: las relaciones causa efecto, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas.

El proceso de implementación del CMI comienza según Kaplan y Norton (2002), cuando la alta dirección traduce la estrategia de la unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos. Se deben identificar los objetivos para los clientes y los financieros, luego la organización identifica los objetivos e indicadores para el proceso interno. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en la mejora de los empleados.

Este proceso de construcción clarifica los objetivos estratégicos e identifica los puntos críticos de los mismos. Otra parte fundamental es que los indicadores estratégicos deben comunicarse o divulgarse a lo largo de toda la organización, a través de la utilización de las herramientas o técnicas que se consideren más efectivas dentro de la institución.

Al final del proceso de comunicación, se deben comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como qué estrategia se utilizará para la consecución de esos objetivos.

En principio la alta dirección debe establecer los objetivos para los indicadores de 3 a 5 años, que de llegar a cumplirse transformarán a la empresa radicalmente. Igualmente el CMI permite que la organización lleve la planificación estratégica a una visión anual de presupuestos. En la medida que se establezcan objetivos en un horizonte de tiempo de 3 a 5 años, la alta dirección debe establecer objetivos para cada indicador que correspondan al siguiente año fiscal. Estos objetivos a corto plazo, establecen puntos de

evaluación del desempeño en el progreso a largo plazo de la unidad de negocio.

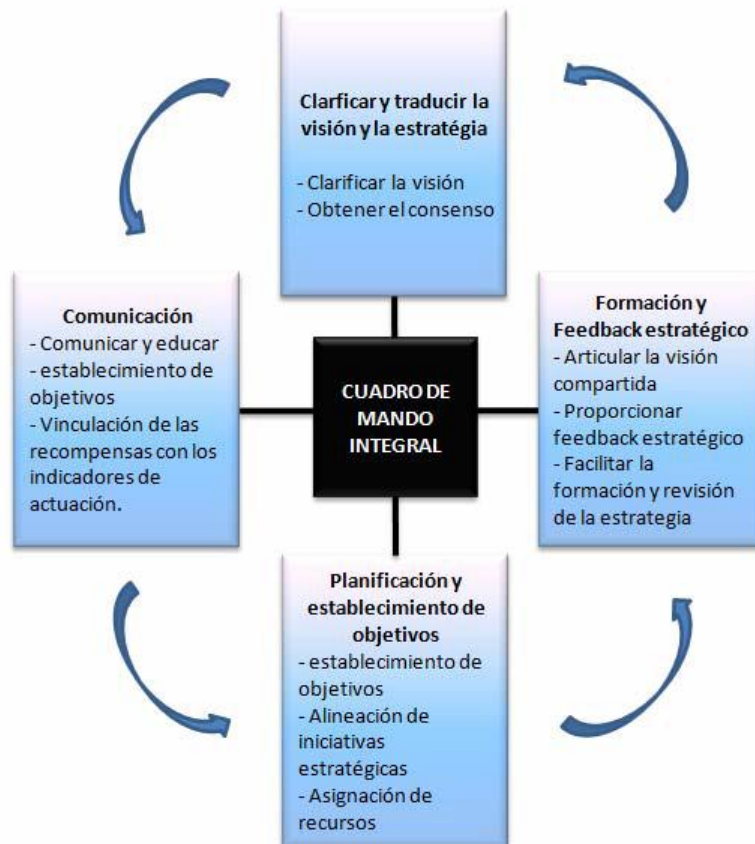
Finalmente se tiene una estructura de formación estratégica, ya que proporciona la capacidad y aptitud para la formación en la organización a nivel ejecutivo. El CMI permite a los directivos vigilar y ajustar la puesta en práctica de las estrategias aplicadas y además permite hacer cambios fundamentales.

En la Figura 7, se muestra la clarificación de una misión compartida, en donde se debe traducir los conceptos de manera más concisa para poder lograr el consenso entre directivos. La comunicación y alineación, involucra a todos los individuos para que realicen acciones enfocadas a la consecución de objetivos. La planificación, implica la definición de objetivos donde se equilibra los factores de actuación y los resultados.

El proceso de formación estratégica alimenta el siguiente proceso estratégico de visión, que abarcan as diferentes perspectivas, se evalúan, se reemplazan de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los inductores de actuación para los periodos siguientes.



**Figura 7. El CMI como marco estratégico para la acción**



Fuente: Kaplan y Norton (2002).

### **Barreras del CMI**

En el diseño e implantación del CMI se presentan algunos errores que se deben evitar según expresan Muñiz (2005).

Estos errores pueden ser:

- Falta de formación de usuarios.
- Procesos de comunicación poco efectivos.

- Poca automatización del sistema.
- Falta de recursos de los principales implicados.
- Poco interés de los diferentes implicados.
- Argumentos poco convincentes utilizados durante el proceso.
- Tratar el proyecto como algo con fecha de caducidad cuando el CMI es para siempre.
- Saltarse los pasos del proceso de diseño, puesta en marcha e implantación.

Asimismo existen ciertas barreras que se presentan dentro de este proceso:

- La cultura de control de gestión de la empresa se basa solo en el seguimiento de indicadores financieros.
- A veces no se contemplan a fondo los proveedores, los competidores, las normativas legales y medioambientales que afectan a la empresa no los trabajadores por la rigidez de las perspectivas.
- La cultura de la empresa no fomenta la participación de los equipos, la formación o a las reuniones.
- El CMI es un proceso que provocará cambios en la empresa, y todo cambio tendrá oposiciones.
- Creer que los empleados que no son categorías directivas no puedan entender la estrategia.

De esta manera existen ciertos puntos críticos en todo el proceso de creación de un CMI que abarca la planificación, el diseño, la implantación y puesta en marcha. Esto se puede ver en la Figura 8.

Por último los autores Bourne, M y Bourne P (2004), mencionan cinco defectos del CMI que se deben tener presentes:

1. Las personas quedan excluidas: La perspectiva de innovación y aprendizaje incluye a las personas, se recomienda utilizar una perspectiva solo para personas, es decir que se agregue al CMI ya que las personas son un motor importante del rendimiento y si no se valora a las personas da la impresión de que no son importantes para la empresa.
2. Los proveedores quedan excluidos: Muchas empresas dependen de sus proveedores. Los defensores del CMI argumentan que los proveedores deberían tenerse en cuenta dentro de la perspectiva de procesos, pero estos no son visibles realmente como se merecen.
3. Los organismos reguladores se ignoran.
4. Se evitan temas comunitarios y ambientales.
5. Los competidores son ignorados: Estas críticas surgen del hecho que el CMI no es un sistema de múltiples interesados. Pero todo sistema que evalúe el rendimiento debe reflejar las necesidades de todas las partes interesadas.

Asimismo se destacan todos los problemas, barreras, puntos críticos y errores para que al momento de implementar el CMI en alguna organización se tomen en cuenta y se pueda disminuir la probabilidad de error.

**Figura 8. Puntos críticos en el proceso de implantación del CMI**



Fuente: Bourne y otro, (2004).

### **Objetivos de la aplicación del Cuadro de Mando Integral:**

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia aplicar.
- Alcanzar enfoque que se desea.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización, implementar cultura organizacional.
- Fijar metas estratégicas.

- Alinear programas e inversiones.
- Crea sistemas de incentivos.
- Mejora el sistema de indicadores actuales.
- Mantiene enfocados estratégicamente al personal y genera evaluación de la gestión estratégica.

### **Definición de términos básicos**

Dentro de la terminología que será desarrollada en la presente investigación, encontramos algunos términos fundamentales que permiten ampliar el contenido del objeto de estudio, los cuales se definen a continuación:

**Control de Gestión:** Es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

**Cuadro de Mando Integral:** Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

**Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**Indicador de Gestión:** Son aquellos que se asocian con la capacidad administrativa o de gestión y se relacionan más con la efectividad y eficacia que con la eficiencia institucional.

**Gerente:** Personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar en cualquier nivel y en cualquier empresa.

**Gerencia:** Se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas.

**Globalización:** Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales. (Diccionario de la Real Academia Española, 2015).

**Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

**Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

**Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma

de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

**Operacionalización de las variables:**

En el siguiente cuadro, se presentan las variables de la presente investigación:

## Cuadro 9. Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Propuesta de un Modelo de Gerencia Estrategica para impulsar el fortalecimiento de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (Pequiven S.A.), basado en la Filosofía del Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ÍTEMs	FUENTE	INSTRUMENTO
* Diagnosticar los modelos de gerencia estratégica existentes para determinar debilidades del patrón.	Gerencia estratégica.	* Gestion del gerente en crear estrategias y adaptarlás para ser competitivos a corto, mediano y largo plazo	* Diagnostico	A1,A2, A3, A4, A5, A6, A17, A20, B1, B2, B3,	Gerentes de Finanzas / Tributario y colaboradores directos de las gerencias	Encuesta / Entrevista
* Determinar, mediante un análisis de vulnerabilidad, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A.	Analisis de vulnerabilidad	* Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.	* Matriz DOFA	A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A16,A18, A19, A20, B4, B5, B6, B7, B8,	Gerentes de Finanzas / Tributario y colaboradores directos de las gerencias	Encuesta / Entrevista
* Describir estrategias, a corde con los factores criticos de éxito	Estrategias y factores criticos de éxito	* Objetivos estrategicos	* Cuadro de Mando Integral	A14, A15	Gerentes de Finanzas / Tributario y colaboradores directos de las gerencias	Encuesta/ Entrevista
* Desarrollar indicadores que permitan la medicion de cada una de estas.	Indicadores de medicion	* Iniciativa estrategica	* Cuadro de Mando Integral	A14, A15	Gerentes de Finanzas / Tributario y colaboradores directos de las gerencias	Encuesta/ Entrevista
* Diseñar un modelo de gestión estratégica para Petroquímica de Venezuela S. A.	Modelo de gerencia estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A. (PEQUIVEN, S. A.), basado en la filosofía del cuadro de mando integral	* Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A. (PEQUIVEN, S. A.), basado en la filosofía del cuadro de mando integral	* Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A. (PEQUIVEN, S. A.), basado en la filosofía del cuadro de			

**Fuente:** Elaboración propia (2015) a partir de Hernández y otros (2006).



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Perspectivas**

Esta investigación se apoyó en el Método Cuantitativo, por cuanto la investigación fue de lo general a lo específico, realizando una medición de la operatividad de Pequiven, a través de encuestas al personal profesional que allí labora, lo cual permitió desarrollar lineamientos estratégicos para diseñar un modelo de gerencia estratégica, aplicado a un caso particular de estudio en Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN).

Hueso y Cascant (2012), expresan lo siguiente al respecto del tipo de investigación objeto de aplicación en este trabajo:

La investigación cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando. Se utiliza en diferentes ámbitos, desde estudios de opinión hasta diagnósticos para establecer políticas de desarrollo. Descansa en el principio de que las partes representan al todo; estudiando a cierto número de sujetos de la población (una muestra) nos podemos hacer una idea de cómo es la población en su conjunto. (p.1)

#### **Tipo De Investigación**

En la actualidad las investigaciones se han inclinado hacia la exploración y posterior solución de problemas, dando cabida en consecuencia a los Proyectos Factibles. En este sentido, la UPEL (2012), define el proyecto factible como “un estudio que consiste en la investigación, elaboración y

desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.16).

En relación a lo antes expuesto, La presente investigación fue desarrollada de acuerdo a la modalidad de Proyecto Factible, el cual, según la institución antes citada, representa un conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten investigar y modificar una situación educativa en un contexto determinado, para mejorar sus condiciones y la de la población donde interviene.

### **Nivel de la Investigación**

De acuerdo a lo descrito por Supo (2014), este estudio se clasifica como Descriptiva, pues narra fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada.

Su finalidad es describir y/o estimar parámetros. Se describen frecuencias y/o promedios; y se estiman parámetros con intervalos de confianza. (p.2)

### **Diseño de la Investigación**

El modelo propuesto es un estudio documental con apoyo de campo ya que partirá de las fuentes documentales tales como: trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos, a objeto de estudiar el problema y profundizar el conocimiento de su naturaleza. Sin embargo, sistematizará el problema en la realidad con el propósito de describirlo, interpretarlo, explicar sus causas y efectos permitiendo hacer uso de métodos característicos de cualquiera de los

paradigmas o enfoques de investigación. En este caso, la investigación permitió recopilar información, entre los años 2013 al 2016, directa y específica en materia de Gerencia, conectándola con el ámbito estratégico de planificación de Petroquímica de Venezuela S.A.

## **Población y Muestra**

Hernández, Fernandez y Batista (2008; p.190), definen la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo"

En la presente investigación, la población estará constituida por trabajadores de la Gerencia Tributaria, adscrita a la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN), tomando en consideración que es Pequiven quien maneja las operaciones aduaneras de sus empresas filiales / mixtas y unidades de negocios adscritas a ella. La muestra está representada por el personal que labora de la Unidad de Aduanas, cuyo equipo es una de las dos (2) unidades de trabajo que conforma la Gerencia Tributaria.

Al tener la población definida se procedió a calcular la muestra. Arias (2006), define la muestra como un subconjunto representativo y finito que se selecciona de la población a la que se tiene acceso.

Por otro lado Hernández y otros (2010), explican que la muestra corresponde a un subgrupo de la población objetivo de la cual se recolectará la información, y esta debe ser representativa de la población.

Para el desarrollo de esta investigación, la muestra se calculó por medio del muestreo no probabilístico: intencional u opinático, el cual consiste en seleccionar los elementos con base en criterios o juicios del investigador. Arias (2006).

Por otro lado Hernandez y otros (2008), indica que el muestreo no probabilístico o dirigido, selecciona típicos con la vaga esperanza de que sean casos representativos de una población determinada... es decisión del investigador.

De acuerdo a lo tipificado en obra citada, en relación a la muestra no probabilística, donde “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (p.207) (2008). Por lo tanto, el procedimiento a seguir no es mecánico, ni se basa en fórmulas de probabilidad, ya que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas”. (p. 227) (2008).

La ventaja de una muestra no probabilística, desde la visión cuantitativa, es que requiere no tanto una representatividad de los elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Para la determinación de esta muestra, se tomó en consideración cuatro (4) puntos importantes de la población:

- Que laboren en la gerencia corporativa de finanzas de Pequiven.
- Que su desempeño se relacionen con tributos.

- Que su labor diaria sea operativa.
- Que esa operatividad sea en materia aduanera y de permisería.

La muestra de la población fue tomada intencionalmente, con el objeto de evaluar, los miembros tanto operativos (analistas de aduanas), administrativos (analistas administrativos de operaciones aduaneras) como de trámite (analistas de permisología), así como también a los gerentes y asesor adscritos al área, de cada uno de los procesos y actividades realizadas en la gestión aduanera. La muestra de la población objeto de estudio, está conformada por 9 empleados públicos, entre dos (2) gerentes, seis (6) analistas y un (1) asesor que conforman la gerencia.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

A fin de obtener la información necesaria, la recolección de datos se ejecutó mediante técnica tales como: Observación no participante a la Unidad de Aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A., de igual forma se aplicó encuestas y entrevistas al personal de la Unidad de Aduanas de Pequiven, ya que se pretende conocer directamente de los entes involucrados en el estudio, la información mediante la cual se desarrollará la presente investigación; así como la revisión bibliográfica asociadas, las cuales se desarrollan a continuación:

#### **- La observación:**

El autor Arias (2006), explica que la observación participante es donde el investigador forma parte de la comunidad o se desenvuelve dentro del medio donde se desarrolla la investigación.

Hernández y otros (2008), definen la observación como un registro sistemático, confiable que sirve para evaluar comportamientos y situaciones a través de un conjunto de categorías.

En el caso de estudio, la autora labora en la empresa Pequiven S.A., sede Corporativa, por lo cual el tipo de observación sirvió para captar mediante la vista los hechos y situaciones que se produjeron en función de los objetivos de la investigación.

**- Revisión documental:**

Es una técnica que se utiliza para la recopilación de información de carácter bibliográfico, se usa para detectar, consultar, investigar y obtener referencias que sean de utilidad para la investigación, de donde se debe seleccionar y recopilar la información más importante y que de valor agregado al trabajo con el fin de dar aval a la posible solución del problema de investigación.

**- Encuesta:**

La encuesta es un instrumento para recolectar datos según Hernández y otros (2008), estos datos corresponden a numerosos individuos y al realizarla resulta un plan para hacer una descripción numérica de tendencias, opiniones y actitudes de una población específica. A través de esta se compara, explica y describe valores sentimientos y preferencias.

El instrumento utilizado para esta técnica es el cuestionario que según explica Arias (2006), es una modalidad de la encuesta que se realiza de forma escrita mediante un formato preestablecido que contiene una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación. Debe ser llenado por

el encuestado sin la ayuda del encuestador. Este instrumento se puede observar en el Anexo 2 al 3 del presente estudio.

Para realizar la encuesta correspondiente a esta investigación, se procedió a revisar los objetivos específicos y la operacionalización de las variables donde se define qué instrumentos y técnicas se utilizarían para el cumplimiento de los objetivos. Con base en las dimensiones y los indicadores se determinaron los ítems del cuestionario. Además se consultó el material bibliográfico y se contrastó con los objetivos que se perseguían.

El procedimiento realizado para obtener los datos, se fundamentó en la aplicación de un instrumento con dos modelos de medición:

- Conformada por el patrón Likent combinada conjuntamente con
- Modelo de medición pre codificada, identificadas bajo las opciones “SI” y “NO”.

Este instrumento estuvo compuesta de 2 partes: una de veintiún (21) preguntas cerradas y la otra de ocho (8) preguntas abiertas.

### **Validación de Instrumentos**

Asimismo al obtener la encuesta, se realizó el proceso de validación que según los autores Hernández y otros (2008), un instrumento se puede validar por medio de la validez de expertos, que consiste al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión de acuerdo con la opinión de un grupo de expertos.

En este caso se procedió a entregar a tres profesores del Postgrado de FACES que gozaran del dominio del tema en cuestión, el instrumento y la

operacionalización de las variables. Igualmente se le entregó una carta donde avalan que el contenido del instrumento es adecuado para el logro de los objetivos. Estas validaciones se pueden ver en el Anexo 1.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

A lo largo de la investigación se utilizaron técnicas para analizar los datos obtenidos del proceso de muestreo. En principio se analizaron los resultados de las encuestas aplicadas donde se agruparon los resultados en columnas las cuales contenían un consolidado de cada ítem. Se realizó la tabulación de los datos agrupando los ítems de la siguiente forma:

- Columna 1 (parte a): ítems del 1 al 6, 17 y 20.
- Columna 2 (parte b): ítems 1 al 3.
- Columna 3 (parte a): ítems del 7 al 16, del 18 al 19 y 21.
- Columna 4 (parte b): ítems del 4 al 8.

Esto se debe a que estos ítems cumplen con varios objetivos de esta investigación.

Se realizaron hojas en el programa del Office Excel con los datos tabulados y vinculados directamente a las gráficas. Luego de haber agrupado los datos se procedió entonces, analizar gráficamente cada ítem, el análisis se realizó para los 21 ítems se preguntas cerradas y para las 8 preguntas abiertas existentes, tomando como referencia las diferentes escalas utilizadas. Los gráficos empleados fueron de barras simples de forma horizontal.

Asimismo se realizaron una serie de análisis a los gráficos, como por ejemplo cálculos porcentuales del número de individuos que aplicaban para cada



Ítem, se realizaron interpretaciones de los resultados y además se establecieron comparaciones, análisis crítico y estimación de posible tendencia de los resultados.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **Presentación y análisis de los resultados**

El análisis de la información representa el punto más importante en el desarrollo de investigación, debido a que permite interpretar el conjunto de datos provenientes de las diversas fuentes consultadas, de manera tal, que permitan vislumbrar dudas y den respuestas necesarias que satisfacen los objetivos propuestos.

Para Hernández y otros (2008, p.335), la observación de datos “es el análisis de estadísticas descriptivas para cada una de sus variables y luego describe la relación entre ellas”, “El análisis no es discriminado y no deben hacerse más análisis de lo necesario”. Partiendo de esta ideología, se puede comentar que esta actividad no se efectúa por capricho del investigador, es necesaria para generar pensamientos certeros que cubra las expectativas de la investigación.

Por lo antes expuesto y a fin de satisfacer los objetivos propuestos en el presente estudio, se elabora el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos (Encuesta y Entrevista), los cuales fueron descritos en las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información, indicado en el Capítulo III.

Los resultados obtenidos son mostrados en tablas y gráficos, según las respuestas dadas por el personal operativo, gerencial que participaron en la aplicación de las herramientas empleadas. Para tal fin, se ideó un instrumento que se despliega en dos (02) bloques: Encuesta de preguntas

cerradas y Encuesta de preguntas abiertas, de manera de poder inferir de forma individual en cada una de ellas, para luego diagnosticar en forma general la situación actual de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S. A., en concordancia con los objetivos establecidos en la investigación, los cuales a su vez satisfagan las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Para analizar las respuestas a las preguntas del instrumento aplicado, se emplearon gráficos de columnas que permiten interpretar en forma clara, los resultados. Además, se agruparon las preguntas en función de dar respuesta a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Según lo indicado en el capítulo anterior, la muestra de la presente investigación fue tomada intencionalmente, con la finalidad de evaluar cada uno de los aspectos que conforman el CMI en la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A., (Pequiven); por tal motivo, el análisis se realizó desde la óptica de los sujetos que intervienen en la ejecución y dirección de la empresa.

En primer lugar, se exponen los datos recolectados en la encuesta de preguntas cerradas, a través de cada uno de los ítems que la conforma, con su respectivo análisis e interpretación. Luego, en segundo lugar, se plasmó los datos recolectados en la encuesta de preguntas abiertas, siguiendo el procedimiento indicado anteriormente.

#### **Preguntas Encuesta Parte A (preguntas cerradas):**

Este instrumento se aplicó a las nueve (9) personas que conforman la unidad de aduana, cuyo personal está conformado por los seis (6) analistas, un (1) asesor y dos (2) gerentes de la misma, de acuerdo lo estipulado en la muestra, del Capítulo III del marco metodológico de la investigación. A continuación se presentan los resultados tabulados de la Encuesta (A) (Para detalles sobre el instrumento aplicado en esta sección, ver anexo 1).

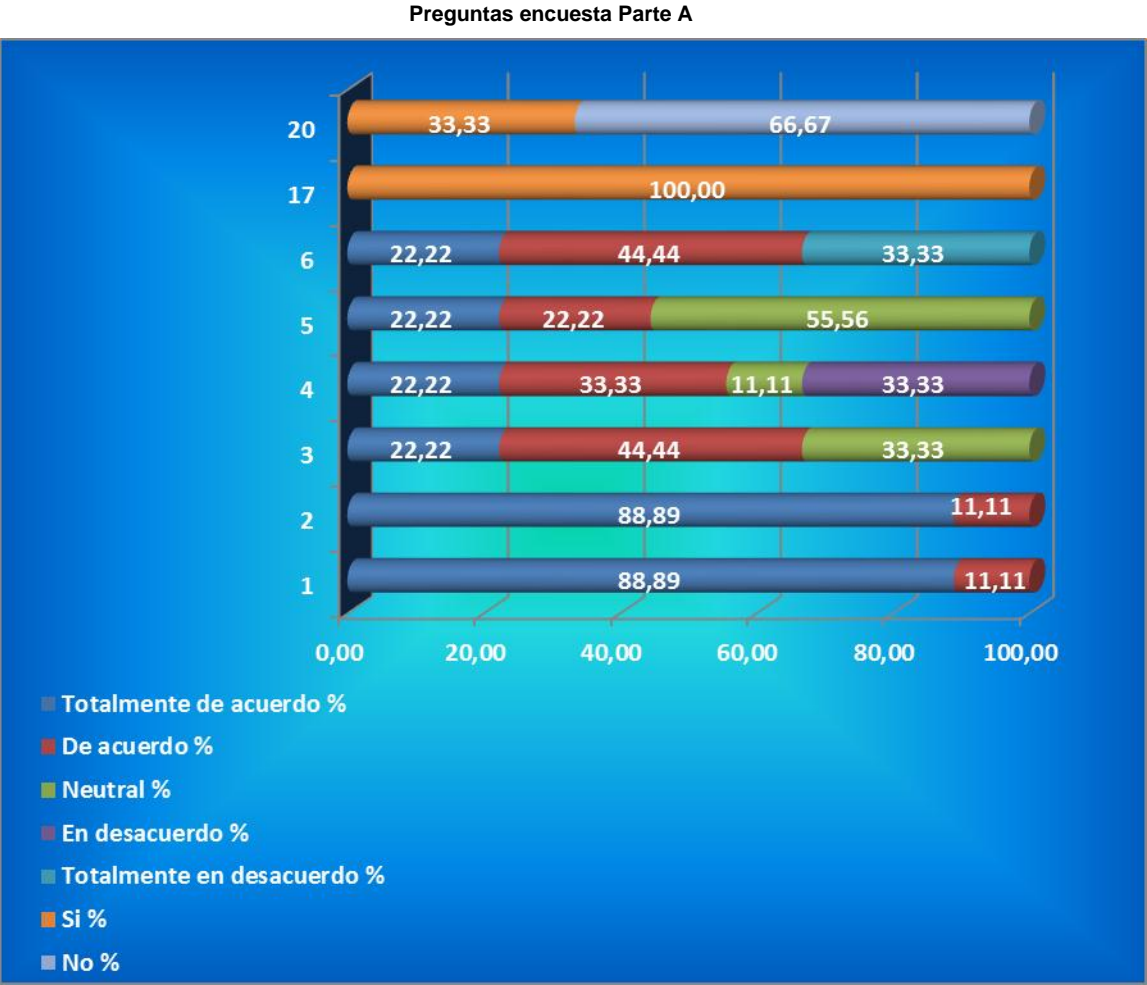
**Cuadro 10. Diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.**

Preguntas encuesta Parte A

N° Ítems	Enunciado	Totalmente de acuerdo %		De acuerdo %		Neutral %		En desacuerdo %		Totalmente en desacuerdo %		Si %		No %	
		FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1	En su opinión, la misión y visión están formalmente establecidas en su empresa.	8	88,89	1	11,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00				
2	La misión y visión es conocida por usted.	8	88,89	1	11,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00				
3	Los principios y valores organizacionales son conocidos por todo el personal.	2	22,22	4	44,44	3	33,33	0	0,00	0	0,00				
4	Los objetivos estratégicos están claramente definidos.	2	22,22	3	33,33	1	11,11	3	33,33	0	0,00				
5	La organización define estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.	2	22,22	2	22,22	5	55,56	0	0,00	0	0,00				
6	La empresa cuenta con una estructura organizacional actualizada.	2	22,22	4	44,44	0	0,00	0	0,00	3	33,33				
17	¿Estaría dispuesto a implementar un modelo de gerencia o de gestión que le permita incrementar la competitividad de su empresa?											9	100	0	0,00
20	¿Existe un código de comportamiento establecido en su empresa?											3	33,33	6	66,67
	PROMEDIO		44,44		27,78		16,67		5,56		5,56		66,67		33,33

**Fuente: Elaboración propia (2015) a partir escala Likert.**

**Grafico 1. Diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A.**



**Fuente: Elaboración propia (2015).**

El cuadro 10 y el gráfico 1, proyectan dos (2) modelos de medición, la primera bajo el patrón LIKERT, donde el porcentaje mayor de respuesta se centra en la opción “Totalmente de Acuerdo” con un cuarenta y cuatro con cuarenta y cuatro (44,44 %) en promedio; en segundo lugar se ubica la opción “De acuerdo” con un veintisiete con setenta y ocho (27,78%) en

promedio; a ello le sigue la opción “ Neutral” con un dieciséis con sesenta y siete (16,67%) en promedio y para finalizar la primera parte de la medición, encontramos una igualdad entre las opciones “En desacuerdo” y Totalmente en desacuerdo” con un cinco con cincuenta y seis (5, 56%) en promedio.

En la segunda parte del instrumento encontramos el segundo modelo de medición bajo la modalidad pre codificada, identificadas bajo las opciones “SI” y “NO”, logrando obtener el mayor puntaje la opción “Si” con un sesenta y seis con sesenta y siete (66,67%) de promedio, mientras que la opción “NO” obtuvo un treinta y tres con treinta y tres (33,33%) en promedio. Es interesante resaltar que para las seis (6) primeras interrogantes, el primer y el segundo ítems se inclinan con el mayor puntaje del instrumento con un ochenta y ocho con ochenta y nueve (88,89%) por ciento sobre la opción “Totalmente de acuerdo”, mientras que los ítems restantes, específicamente el ítem 5, muestra su mayor tendencia sobre la opción “Neutral” con un cincuenta y cinco con cincuenta y seis (55,56%) por ciento. En relación a las opciones “SI” y “NO”, el ítems 17, cuya aplicación solo fue para la parte gerencial a la que está adscrita la unidad, mostró su mayor tendencia sobre el “SI” mientras que por el contrario el ítem 20 mostro su mayor tendencia sobre el “NO” , todo ello en concordancia con el marco muestral.

De igual forma presentamos los resultados de la Encuesta de Preguntas abiertas, encontradas en el cuestionario B.

De acuerdo a lo indicado por Del Canto (2014), La información debe vaciarse en un cuadro de cuatro (4) columnas con la finalidad de entender e interpretar mejor los resultados. La primera columna, corresponde a la temática manejada, en ella se colocan las diferentes preguntas que se realizaron en la entrevista; en la segunda columna, se colocaran un

resumen de la respuesta dada por los informantes claves o actores; en la tercera columna, se hace una categorización basada en los puntos más importantes de las respuestas de dichos informantes o actores claves; y en la cuarta y última columna, se coloca, producto de las reflexiones del investigador, las interpretaciones de la temática presentada.

**Preguntas Encuesta Parte B (preguntas abiertas):**



## Cuadro 11. Diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela

**S.A.**

### Preguntas encuesta Parte B

ITEMS	TEMATICA	DESCRIPCION	CATEGORIA	INTERPRETACION
1	PROCESOS NO CORRECTOS DE LA UNIDAD	Actualización del reporte de gestión. Sistema Aduanero no acorde. La planificación lo que trae retraso en los despachos.	Actualización Planificación Retrasos Despachos Reportes	El reporte de gestión es un instrumento que muestra la actuación de la unidad en un tiempo determinado, en él se indican las cantidades de bienes importados por los diferentes puertos, aeropuertos y puertos secos del país, así como también se evidencia la actuación de las otras unidades de trabajo por la no planeación de las cargas impactando el despacho de los bienes a los diferentes almacenes de la corporación. El sistema Aduanero utilizado actualmente es un formato en Excel vulnerable al manejo del usuario.
2	DISTINCION DE LA UNIDAD DE ADUANA DE OTRAS UNIDADES	Capacidad de respuesta, el cumplimiento del cronograma de despacho, la pro actividad y el compromiso a pesar de cualquier eventualidad, el dinamismo, entrega de resultados.	Respuesta Cronograma Despacho Pro actividad Compromiso Dinamismo Resultados	Lo que hace diferente a esta unidad, es su interés en dar respuesta a todas los servicios requeridos por la áreas de la corporación, lo cual se proyecta los despachos en función a las necesidades de este. El ámbito aduanero se caracteriza por lo rápido y cambiante de los procesos a través de la globalización, de allí radica su dinamismo. De igual forma el sentido de pertenencia entre los actores del proceso con la misión y visión de la organización ha creado un perfil de pro actividad y compromiso entre ellos a fin de lograr los objetivos de la corporación.
3	SUCESOS IMPORTANTES NO CONTROLABLES DE LA UNIDAD DE ADUANA	La ausencia de notificación de los arribos de las cargas y los abandonos legales, conflicto de intereses entre los lideres, actores externos: Bolipuerto - ministerios, otros.	Ausencia Abandonos Conflictos Lideres Actores	Es importante identificar esos procesos que no controla la unidad, puesto que afecta indiscutiblemente el desenvolvimiento operativo y administrativo de la corporación, lo que trae como consecuencia el abandono legal de las cargas. Por otro lado, las acciones de los lideres no están alineadas a los procedimientos aduaneros, por lo que dificulta la acción y desenvolvimiento de los actores externos.

**Fuente:** Elaboración propia (2016) a partir de Del Canto (2014 p.42).

En esta parte del instrumento de preguntas abiertas, nos muestra que uno de los temas más álgidos de la unidad es la opción “Reportes de gestión”, pues es el responsable de mostrar de una u otra forma el desenvolvimiento de la unidad, aunado a que la misma, no cuenta con un sistema informático que permita manejar la data de las operaciones de manera confiable, impactando así a la planeación de los despachos, lo que trae como consecuencia su retraso.

De igual forma, llama la atención que la opción “Planificación”, se encuentre presente en 2 de las 3 preguntas que conforman la segunda parte del instrumento, por lo que se puede interpretar que este es un tema que afecta de una u otra forma la gestión de la unidad.

Dado los resultados de la Cuadro 10 y 11, se concluye que la Unidad de Aduanas de Pequiven, S.A., es una unidad de trabajo que actualmente maneja un gran volumen de trabajo y que a pesar de las pocas personas que laboran en ella, de una u otra forma poseen una gran capacidad de respuesta, aunque su labor sea afectada por procesos ajenos a su gestión.

Aunque lo expuesto anteriormente no debe ser una excusa para impedir ejecutar labores, se puede dilucidar que el volumen de trabajo es una de las razones para no llevar a cabalidad el reporte de gestión, aunado a que existen personas con carencia de conocimiento en el área, por lo cual le resta tiempo de ejecución laboral al resto del personal que si posee pericia en el mismo, pues deben dedicar tiempo importante entrenarlos y hacerlos conocedores de todo el proceso operativo – administrativo de la unidad, así como también los enlaces existentes con las otras gerencias con la cual la unidad tiene interacción. Otro punto importante que precisa la situación

actual, es la ausencia de un instrumento informático eficaz que permita registrar la data de las operaciones diariamente.

Actualmente ésta data se registra bajo un formato Excel, convirtiéndose en una sábana de trabajo que de primer plano llenarlo no es amigable para sus usuarios, creando incomodidad, desmotivación y desaliento, consecuencia de ello no se elabora como debe ser, por consiguiente la información que arroja no es confiable y actual, siempre dependen de los registro que presenta su auxiliar de la administración aduanera (Agente Aduanal).

De acuerdo a la experiencia de la autora, la unidad enfrenta procesos no controlables que afectan su gestión, uno de ellos, es la procura o compra internacional. Este proceso es delegado a otras unidades de negocio (empresas mixtas, filiales o gerencias divorciadas del proceso aduanero) que ejecutan órdenes de compra internacional sin consultar con la unidad de aduana el ¿cómo?:

- ❖ se debe ejecutar este proceso sin afectar el protocolo aduanero venezolano,
- ❖ realizar la compra evitando altos costos en el proceso de nacionalización,
- ❖ Se debe celebrar contratos a fin de evitar obstáculos en el proceso de despacho,
- ❖ Hacer seguimiento al tránsito internacional,
- ❖ Enlazar este proceso de manera efectiva con los procesos aduaneros de la unidad, entre otros.

Estos puntos importantes conllevan a que la unidad no sea informada oportunamente sobre las proyecciones de compras del año, por lo tanto hay ausencia de planificación y por lo tanto de seguimiento de embarques.

Del análisis de estos primeros resultados se puede interpretar que aunque los actores o ejecutores de la unidad tienen conocimiento de las competencias organizaciones de la empresa, los objetivos estratégicos y las acciones a aplicar para lograrlos, no son los más asertivos. De igual manera los resultados indican que la estructura organizativa no está acorde a las situaciones actuales de la empresa y por ende las actividades a desarrollar en las unidades de trabajo no siempre dan los resultados esperados o logran cubrir eficientemente las necesidades. Prueba de ello, lo demuestra la segunda parte de la encuesta, donde un 100% de los encuestados y entrevistados apostaron por aceptar la propuesta de un modelo de gerencia que apunte a la competitividad de la organización, logrando modelar el comportamiento y compromiso que la empresa requiere.

**Preguntas Encuesta Parte A (preguntas cerradas):**

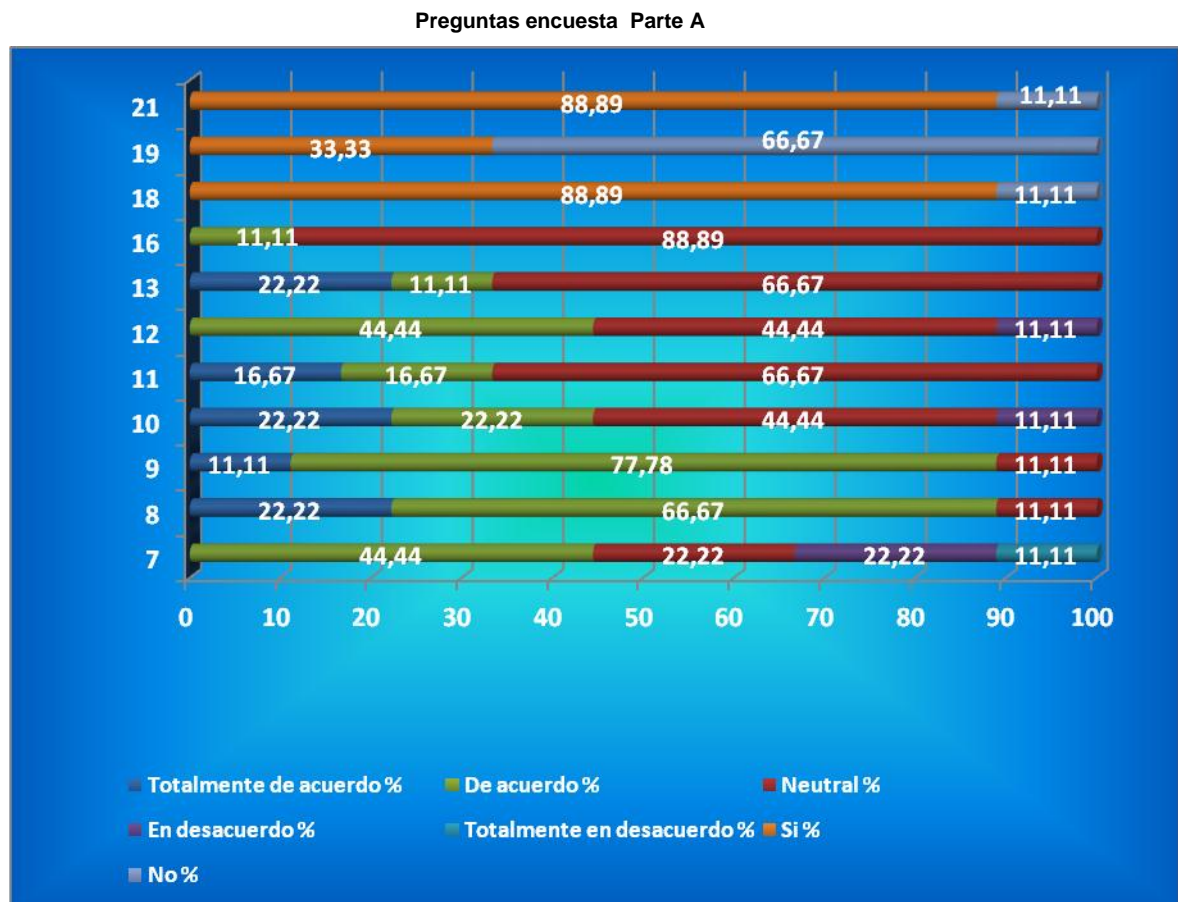
**Cuadro 12. Análisis de vulnerabilidad, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad de Aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A.**

**Preguntas encuesta Parte A**

<b>PARTE A</b> <b>N° Ítems    Enunciado</b>		<b>Totalmente de acuerdo %</b>		<b>De acuerdo %</b>		<b>Neutral %</b>		<b>En desacuerdo %</b>		<b>Totalmente en desacuerdo %</b>		<b>Si %</b>		<b>No %</b>	
		<b>FA</b>	<b>%</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
7	Las estrategias son definidas en atención a la planificación de la empresa.	0	0,00	4	44,44	2	22,22	2	22,22	1	11,11				
8	Existen manuales de normas y procedimientos.	2	22,22	6	66,67	1	11,11	0	0,00	0	0,00				
9	Los manuales de normas y procedimientos están a la disposición del personal.	1	11,11	7	77,78	1	11,11	0	0,00	0	0,00				
10	La toma de decisiones se concentra en niveles estratégicos de la organización.	2	22,22	2	22,22	4	44,44	1	11,11	0	0,00				
11	Se realizan mesas de trabajo para manifestar e informar procesos fuera de norma.	1	16,67	1	16,67	4	66,67	0	0,00	0	0,00				
12	Se realizan actividades o prácticas para corregir estos procesos.	0	0,00	4	44,44	4	44,44	1	11,11	0	0,00				
13	Existen indicadores de gestión, para medir los objetivos aduaneros de la empresa.	2	22,22	1	11,11	6	66,67	0	0,00	0	0,00				
16	La toma de decisiones se concentra en niveles estratégicos de la organización.	0	0,00	1	11,11	8	88,89	0	0,00	0	0,00				
18	¿El personal gerencial recibe formación donde se aplique lineamientos estratégicos como parte de los planes de la organización?											8	88,89	1	11,11
19	¿Se contrata personal capacitado para el desempeño de las actividades inherentes al cargo?											3	33,33	6	66,67
21	¿Está usted dispuesto a realizar inversiones en tecnología con el fin de mejorar la toma de decisiones y la competitividad de la empresa?											8	88,89	1	11,11
	<b>PROMEDIO</b>		11,81		36,81		44,44		5,56		1,39		70,37		29,63

**Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de escala Likert.**

**Grafico 2. Análisis de vulnerabilidad, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad de Aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A.**



**Fuente: Elaboración propia (2015)**

De acuerdo al resultado obtenido en el cuadro 12, con respecto a la primera fase de la encuesta, se evidencia que el mayor rango se encuentra en la opción “Neutral” con un cuarenta y cuatro con cuarenta y cuatro (44, 44%) en promedio, a este resultado le sigue la opción “De acuerdo” con un treinta y seis con ochenta y uno (36, 81%) en promedio. Seguido de este resultado se ubica la opción “Totalmente de acuerdo” con un valor de once con

ochenta y uno (11,81%) en promedio, por otro lado y ubicándose, casi en la posición final, encontramos la opción “En desacuerdo” en cinco con cincuenta y seis (5, 56%) en promedio, y finalmente la opción “Totalmente en desacuerdo” con un uno con treinta y ocho (1,38%) en promedio.

En estos resultados, destaca la opción “Neutral” pues su promedio apunta al porcentaje más alto dominando así, la fase de la data muestral.

Con respecto a la segunda fase de la encuesta se encuentran los datos obtenidos por la opción “SI” con setenta con treinta y siete (70, 37%) del resto de la data muestral, mientras que la opción “NO” representa un veinte nueve con sesenta y tres (29,63%) del porcentaje de la data. Es importante mencionar que las preguntas 18 y 21 fueron aplicadas solo a la parte gerencial a la que está adscrita la unidad, por lo que llama la atención, pues se demuestra que si hay interés en alinear los procesos y mejorar su desempeño en función a la competitividad de la empresa.

Para dar un análisis más completo, de igual forma se hace necesario mostrar los resultados logrados en la aplicación de la entrevista con los actores de los procesos, para ello se utilizara la misma estrategia aplicada por Del Canto (2014).

A continuación se presenta el análisis respectivo:

#### **Preguntas Encuesta Parte B (preguntas abiertas):**

**Cuadro 13. Análisis de vulnerabilidad para determinar, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad de Aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A.**

**Preguntas encuesta Parte B**

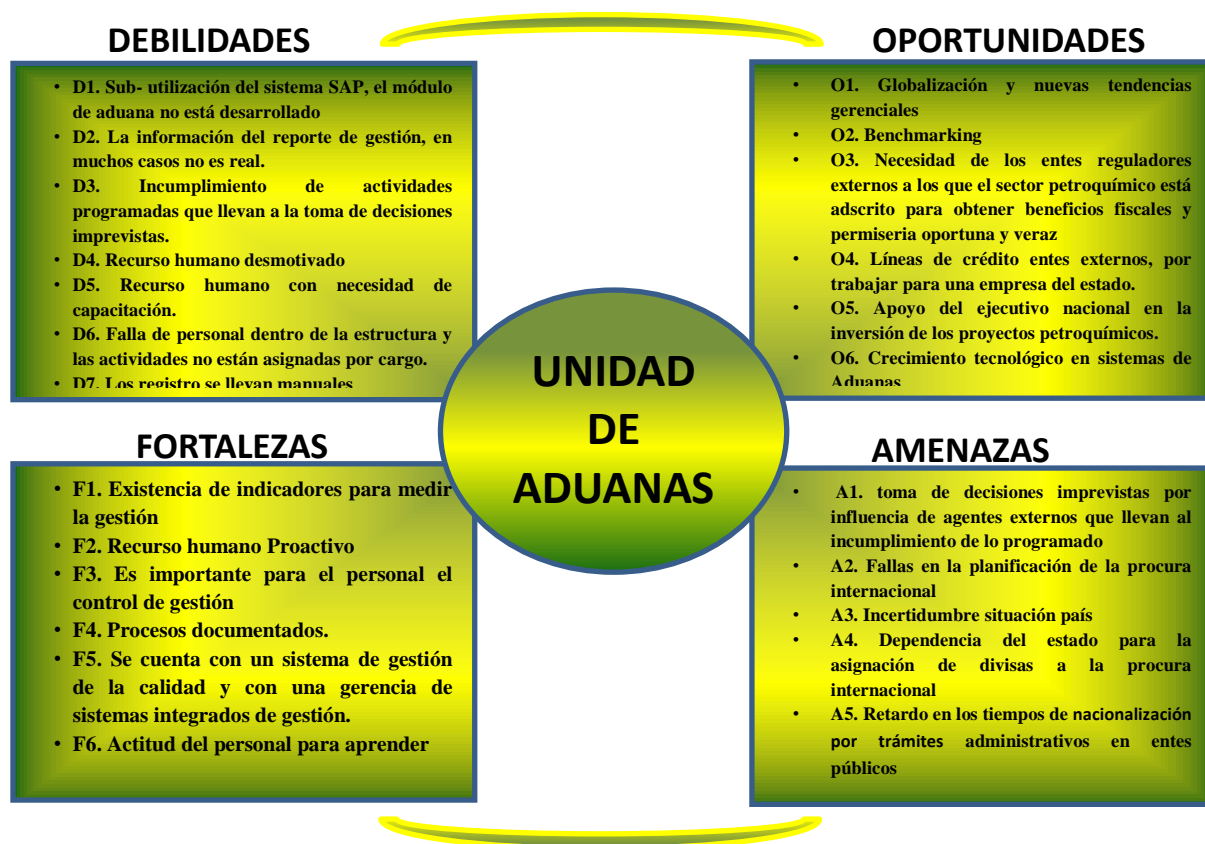
ITEMS	TEMATICA	DESCRIPCION	CATEGORIA	INTERPRETACION
4	ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD, RAZON DE SER Y EXISTENCIA	La nacionalización eficaz y en tiempo optimo, prestar servicio integral desde el punto de vista de comercio Exterior e Internacional	Nacionalización Optimo Servicio Comercio Exterior Comercio Internacional	La nacionalización de los bienes importados por Pequiven es el motor de arranque para la corporación, esta actividad debe realizarse en tiempo optimo, dentro de los lapos de tiempo establecidos, este servicio esta concebido para asesorar a todas la áreas de la empresa desde la importación a la exportación.
5	EN EL FUTURO COMO SERIA LA UNIDAD Y PREOCUPACION FUNDAMENTAL	Lograr mantener un control adecuado de los procesos, planear la procura internacional conjuntamente con la unidad, que los individuos que laboren allí, estén preparados profesionalmente y comprometidos con la organización, optimar los costos , nacionalizar los bienes en el tiempo establecido.	Control Procesos Planear Procura internacional Individuos Organización Costos	Una gestión adecuada es el deseo de toda organización, lograr control de los procesos, planificar las compras, alineados a los procesos aduaneros es lo ideal, dado a que minimiza los costos y optimiza la gestión en tiempo d de la nacionalización.
6	LOGROS DE LA UNIDAD Y TRANSFORMACION DE LA ORGANIZACIÓN	Lograr el nivel de compromiso; responsabilidad y sentido de pertenencia en los procesos; unificación y estandarización de los procesos; reconocer la importancia de los lineamientos dictados en la unidad y cumplirlos, esto marcaria la gran diferencia en el cumplimiento de los procesos; mayor proactividad en funciona a la meta.	Compromiso Responsabilidad Sentido de pertenencia Estandarización Importancia Lineamientos Meta	El ideal de cada unidad esta en sus logros, que crean transformación, refrescar el clima organizacional y mantener un nivel de compromiso adecuado genera sentido de pertenencia y de una u otra forma ayuda a que la pro actividad en función a la meta establecida
7	ASPECTOS FAVORABLES DE LA UNIDAD	La planificación; creación de sistemas adecuados; personal preparado; mejorar los pagos de impuestos acorde a la norma	Planificar Sistemas Personal Impuestos	Como complemento a lo anterior, es importante destacar los aspectos para lograr un cambio considerable que favorezca al desarrollo efectivos de los procesos de la unidad
8	FACTORES DE EXCELENCIA	Responsabilidad, compromiso, indicadores de medición, ahorros , actualización oportuna, no hay resistencia al cambio, trabajo en equipo, clima organizacional	Responsabilidad Compromiso Indicadores Ahorro Cambio Equipo Clima Organizacional	Aunado, al párrafo anterior, se debe reconocer los aspectos que destacan su actuación en comparación a otras, puesto que la responsabilidad, la acción de garantizar los ahorros y beneficios fiscales, entre otros, se interpreta el nivel de compromiso que los actores tienen ante la organización

**Fuente: Elaboración propia (2016) a partir de Del Canto (2014 p.42).**



En lo expuesto anteriormente, a través de los gráficos 2 y cuadro 12 y 13, se puede dar una idea de lo vulnerable que es la gestión de la Unidad de Aduana de Pequiven. A tal efecto, se presenta la siguiente imagen, que representa el diagnostico estratégico para construir la Matriz DOFA de dicha unidad. (Ver figura 9):

**Figura 9. Diagnostico estratégico para construir la Matriz DOFA de la Unidad de Aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A.**



**Fuente: Elaboración propia (2015).**

Partiendo de las debilidades y fortalezas, presentadas en la figura anterior, la Unidad de Aduana de Pequiven, se presenta como un equipo medianamente eficiente, pues depende obligatoriamente de una buena planificación efectiva de las unidades de trabajo al cual, esta le brinda el servicio, lo que nos conlleva a elaborar la Matriz DOFA en sí. A continuación se presenta el cruce de la misma:

**Figura 10. Matriz DOFA de la Unidad de Aduanas de Petroquímica de Venezuela S.A.**

		INTERNOS	EXTERNOS
		ANÁLISIS FODA	
		Pequiven	
		FORTALEZA	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	O1. Globalización y nuevas tendencias gerenciales	F1. Existencia de indicadores para medir la gestión	D1. Sub- utilización del sistema SAP, el modulo de aduana no esta desarrollado
	O2. Benchmarking	F2. Recurso humano Proactivo	D2. La información del reporte de gestión, en muchos casos no es real.
	O3. Necesidad de los entes reguladores externos a los que el sector petroquímico esta adscrito para obtener beneficios fiscales y permisería oportuna y veraz	F3. Es importante para el personal el control de gestión	D3. Incumplimiento de actividades programadas que llevan a la toma de decisiones imprevistas.
	O4. Líneas de crédito entes externos, por trabajar para una empresa del estado.	F4. Procesos documentados.	D4. Recurso humano desmotivado
	O5. Apoyo del ejecutivo nacional en la inversión de los proyectos petroquímicos.	F5. Se cuenta con un sistema de gestión de la calidad y con una gerencia de sistemas integrados de gestión.	D5. Recurso humano con necesidad de capacitación.
	O6. Crecimiento tecnológico en sistemas de aduaneros	F6. Actitud del personal para aprender	D6. Falta de personal dentro de la estructura y las actividades no están asignadas por cargo.
AMENAZAS	A1. toma de decisiones imprevistas por influencia de agentes externos que llevan al incumplimiento de lo programado	E1. Aprovechar que existen procesos controlados y documentados para que el uso de los indicadores de gestión sea oportuno, monitoreado continuamente, de manera que los gerentes puedan tomar decisiones.	D7. Los registro se llevan manuales
	A2. Fallas en la planificación de la procura internacional	E2. Enfocar al personal en el logro de objetivos para ser competitivos aprovechando el desempeño y la capacidad del personal.	E1. Promover el ingreso de personal que permita llenar las vacantes dentro de la estructura, con el fin de capacitar a los nuevos ingresos y realizar una distribución de las funciones en aduanas en función de avanzar al ritmo de las nuevas tendencias.
	A3. Incertidumbre situación país	E3. En función de la actitud proactiva y la disposición para aprender del personal, fomentar el benchmarking con otra empresa que ofrezca nuevas herramientas y técnicas para controlar.	E2. Promover la utilización de los sistemas de información que existen en la organización y nuevos proyectos externos en aduana a través de la capacitación del personal para poder responder a los requerimientos externos oportunamente, mejorar la gestión y evitar los registros manuales
	A4. Dependencia del estado para la asignación de divisas a la procura internacional	E4. En función de las nuevas tendencias, promover la actualización y ajuste de los indicadores existentes a los necesarios que den valor agregado a la unidad.	E3. Dictar charlas de motivación y trabajo en equipo al personal, que promueva la mejora en el desempeño con el fin de dar respuesta antes los cambios bruscos causados por la globalización y las nuevas tendencias gerenciales.
	A5. Retardo en los tiempos de nacionalización por tramites administrativos en entes públicos.	E5. En función de las buenas relaciones institucionales como entes del estado y la proactividad del personal, desarrollar actividades que ayuden a mejorar la gestión oportuna de manera de dar a conocer los tiempos de operatividad de las operaciones y comunicar los cuellos de botella.	E4. Celebrar contratos virtuales con los entes externos operativos aduaneros a fin de agilizar los procesos, para cumplir con las actividades programas en el ámbito aduanero.
		E6. En función a los lazos interinstitucionales realizar acercamientos para sensibilizar a los entes externos para simplificar tramites	E5. Desarrollar el modulo SAP de aduana y capacitar al personal en su aplicación, a fin de proyectar datas reales de la gestión que permitan la toma de decisiones acertadas
			E6. Preparar al personal de manera de que sea orientado a visualizar las mejores prácticas en aduana correspondientes a otras organizaciones que permita la agilización de los procesos.

**Fuente: Elaboración propia (2016) a partir de Kaplan y Norton (2002).**

Dado que el objeto de planear es carente en la organización, las estrategias ideadas para lograr cubrir la demanda exigida no cumple con las expectativas esperadas. En algunas oportunidades la toma de decisiones no se ejecuta de la forma adecuada, y muchas veces tiende a ser arbitraria, sin considerar la operatividad de los procesos. Por otro lado, existen debilidades en cuanto a la utilización de un sistema informático que se adecue a las actividades de estos procesos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, específicamente, en la parte de preguntas abiertas (ver cuadro 12), los datos estadísticos y de medición se registran, medianamente, en un reporte de gestión, que por el volumen de información y por desconocimiento del funcionamiento de la herramienta informática por parte de los usuarios, tiende a no mostrar de manera oportuna y en tiempo real, el estatus de las actividades que la conforman. En la mayoría de las veces estos datos son obtenidos por las empresas contratadas como auxiliares de la administración aduanera, por lo que no existe una comparación y control real de la información.

Por otro lado, existen acciones ejecutadas por los departamentos de procura o compra internacional, que no están acordes o no se ajustan con el funcionamiento de la unidad y aunque los actores manifiestan estas inconformidades, no se aprecia el interés gerencial por corregir estas debilidades, pues se presume que hay otros intereses de mayor dimensión.

Lo indicado en el párrafo anterior, nos enlaza a otra situación que definitivamente perturba el desarrollo de las operaciones y es el hecho de que el control y la planificación de los procesos se considera difícil de lograr, debido al poco personal que conforma la unidad Vs. El volumen de

operaciones que maneja, por ende el dinamismo y rapidez exigida no siempre es el deseado.

Medir no puede entenderse sólo como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Se pueden tener muchos datos sobre las causas de un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales efectos y establecer sus relaciones, con la finalidad de orientarlos con los objetivos organizacionales de la organización, enfocado en el desarrollo de la unidad objeto de estudio, no se puede lograr las mejoras requeridas en todos sus procesos y de nada servirá la información recopilada y la medición.

**Preguntas Encuesta Parte A (preguntas cerradas):**

## Cuadro 14. Diagnostico en la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral

Preguntas encuesta Parte A

N° Ítems	Enunciado	Totalmente de acuerdo %		De acuerdo %		Neutral %	Si %		No %	
		FA	%	FA	%	FA	FA	%	FA	%
14	¿Conoce la metodología del Cuadro de Mando Integral?						2	22,22	7	77,78
15	¿Conoce usted las condiciones o factores que con llevarían a un alto desempeño en la unidad de aduana?						3	33,33	6	66,67
	PROMEDIO							27,78		72,22

**Fuente:** Elaboración propia (2015) a partir de escala Likert.

**Grafico 3. Diagnostico en la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral**



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

En relación a estos resultados se puede mencionar que la Opción “NO” es quien lleva la batuta, pues la data arroja un setenta y dos con veinte dos (72,22%) en comparación con la opción “SI” quien representa resultados de veinte siete con setenta y ocho (27,78%), lo que interpreta que en la unidad existe un gran desconocimiento de la metodología del cuadro de mando integral, ¿qué es?, ¿de qué se trata?, ¿para qué existe?, ¿qué puede mejorar? entre otros. Es por ello que surge la necesidad de describir el proceso para la aplicación e implementación de esta metodología en la unidad de aduana de Pequiven.

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión que ayuda a traducir la estrategia en objetivos relacionados, cuantificados a través de indicadores

ligados estos a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de una organización, esto se logra a través de:

- ❖ mapas estratégicos
- ❖ asignación de recursos
- ❖ evaluación de desempeño

Así pues, el CMI, ayuda a engranar piezas normalmente desajustadas en nuestras organizaciones para alinear el comportamiento de las personas hacia la estrategia empresarial.

El CMI no depende del tipo de empresa, sino del tipo de problemas que ella enfrenta, al aplicarlo a través de la relación coherente de los elementos prioritarios, se consigue simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

De acuerdo a lo comentado anteriormente, se comenzará entonces a detallar el proceso para la implementación de esta metodología en la gestión de la Unidad de Aduana de Pequiven.

A continuación, se describirán los aspectos básicos y comunes en la mayoría de los procedimientos revisados, para la aplicación de esta valiosa herramienta.

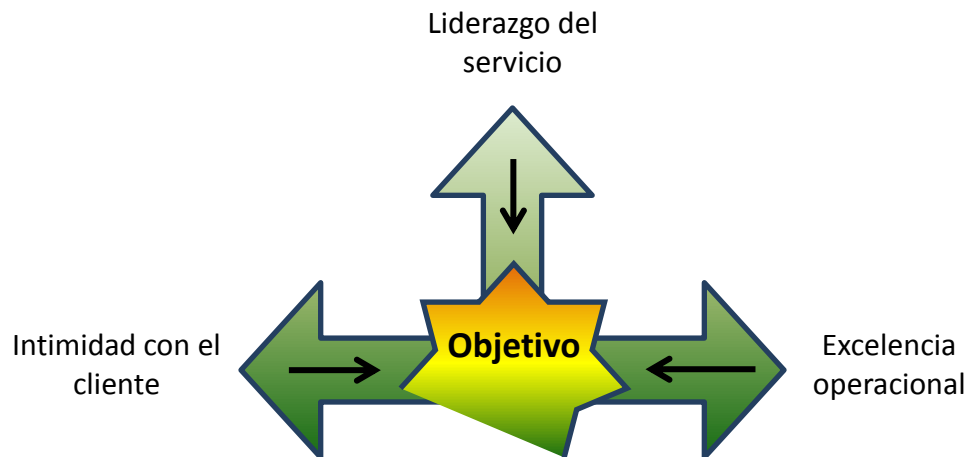
### **Fases de implementación**

Es necesario iniciar con una nueva premisa: convertir un sistema de control de gestión a un sistema de gestión estratégica, mediante los siguientes pasos:



**Fase 1.- Desarrollar la estrategia:** Preparar la visión a partir de una propuesta de valor. (Ver figura 11).

**Figura 11. Modelo de Propuesta de Valor**



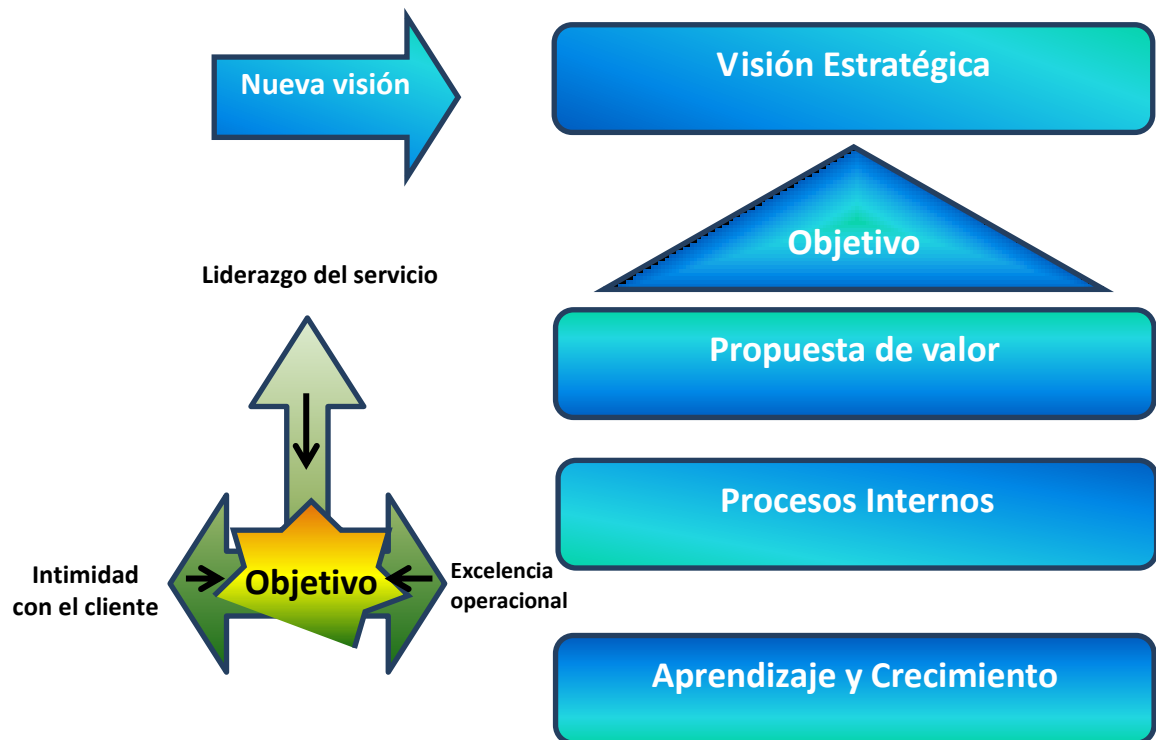
**Fuente:** Elaboración Propia (2012) a partir de Kaplan y Norton (2002, p. 29).

**Nueva Visión:** Dado que el modelo de Cuadro de Mando Integral se basa en una visión global que guía a la consecución de los objetivos de la empresa, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión. El CMI aportará a la empresa una visión más centrada que antes, ya que presenta una excelente oportunidad para comenzar a formular una que sea compartida por todos. Evaluar los procesos internos: corresponde a clasificar los procesos, subprocesos y actividades que afectan la gestión, determinar puntos de quiebre y formas de mejora.

**Aprendizaje y Crecimiento:** Atraer, desarrollar y retener las ideas de invención que los actores pudiesen desarrollar, así como también motivar al

personal en pro de la mejora. Para visualizar mejor la estructura de lo indicado anteriormente, se presenta el siguiente patrón (ver figura 12).

**Figura 12. Estructura de la Estrategia**

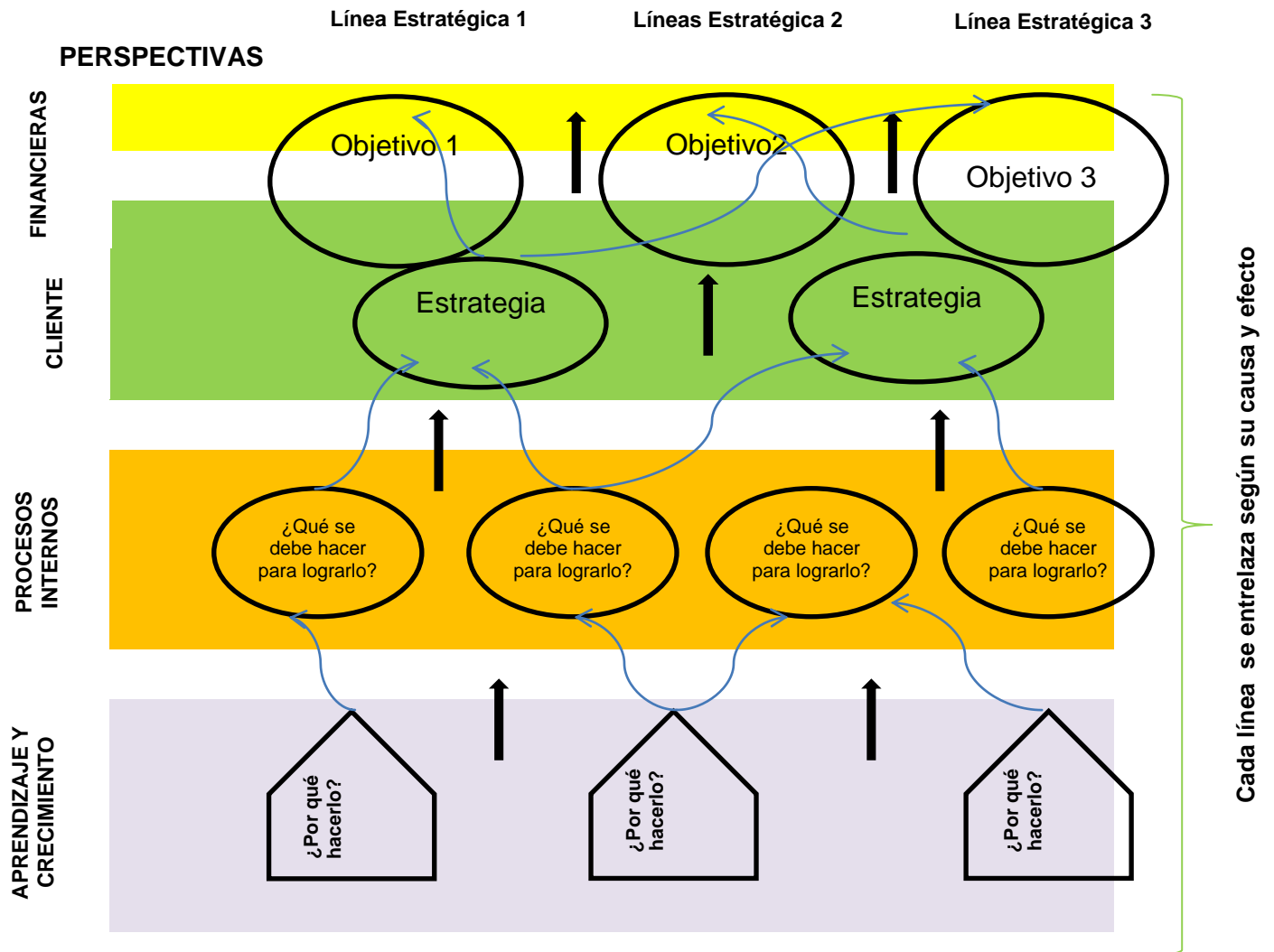


Fuente: Elaboración Propia (2012) a partir de Kaplan y Norton (2002, p.30).

## **Fase 2: Traducir la estrategia en un cuadro de mando integral.**

**Paso 1:** Diseñar el mapa estratégico, definiendo objetivos estratégicos en las cuatro dimensiones o perspectivas, uniéndolos entre sí por medio de relaciones "Causa y Efecto". (Ver figura 13)

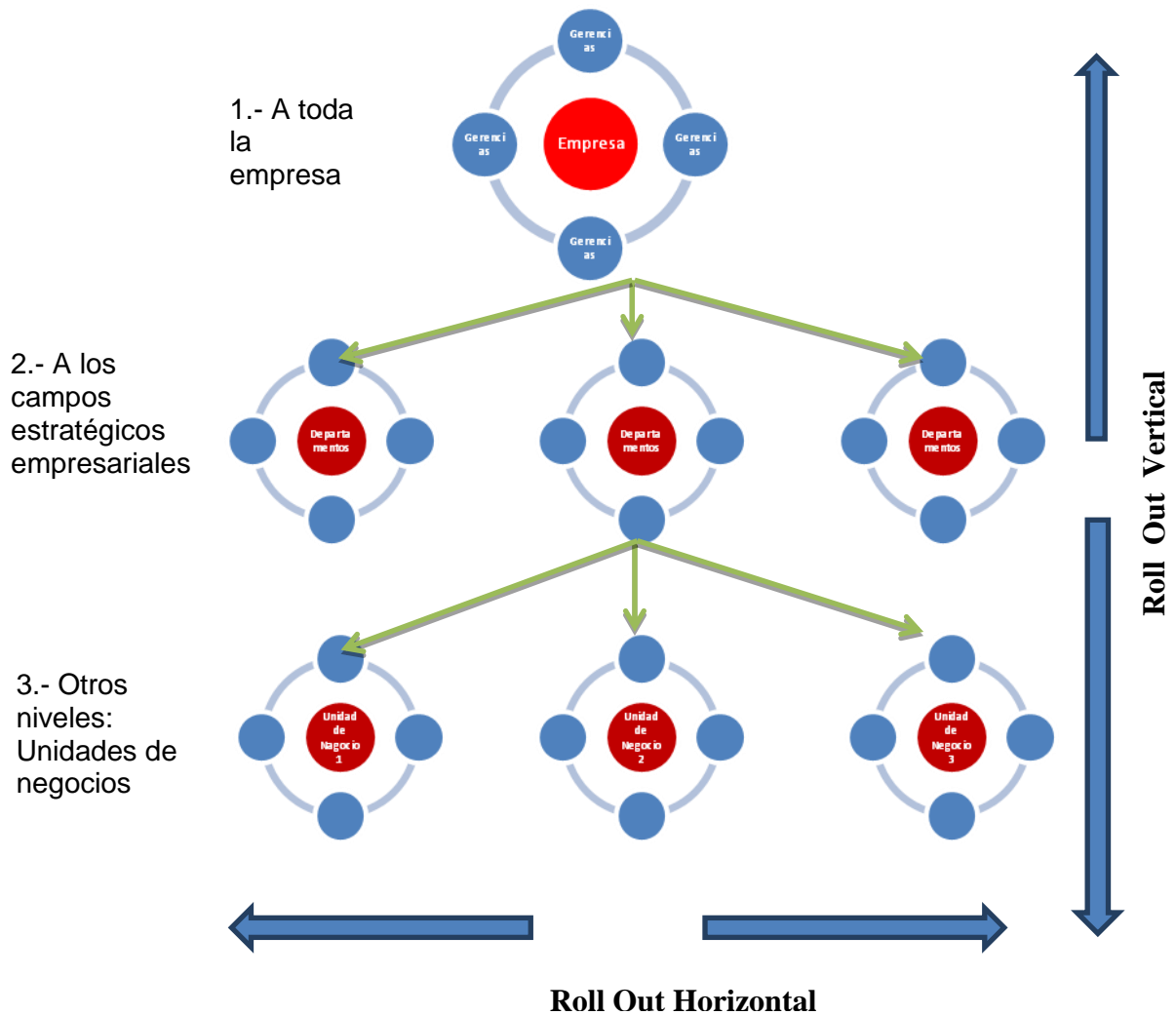
**Figura 13. Mapa Estratégico**



**Fuente:** Elaboración Propia (2012) a partir de Kaplan y Norton.

**Paso 2:** Gestionar la implantación (Roll Out), es decir, introducir el cuadro de mando integral (CMI) en todos los niveles de la empresa, dirigir el CMI hacia las unidades de negocios seleccionadas, crear el vínculo de CMI entre las unidades de negocio y asegurarnos de los resultados y documentarlos. (Ver figura 14)

**Figura 14. Modelo de Gestión de Implantación**

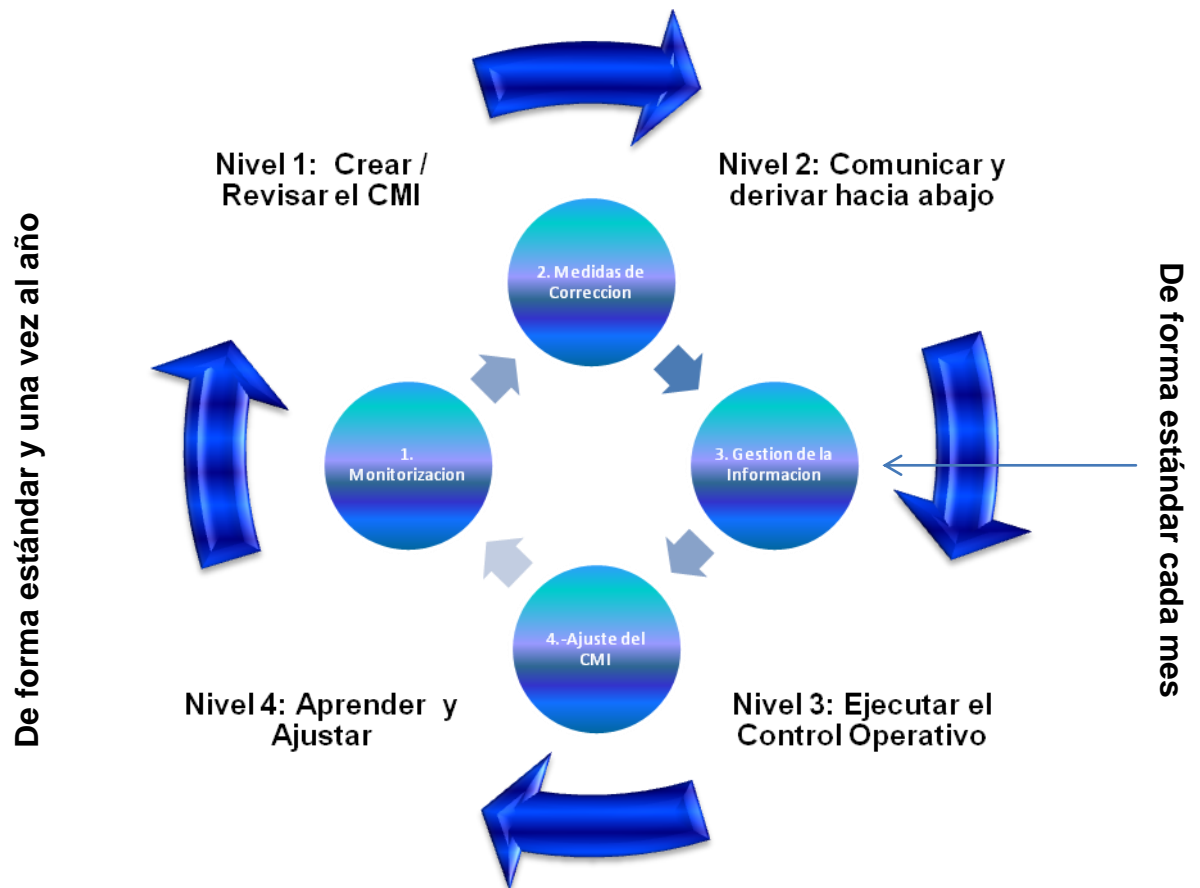


**Fuente:** Elaboración Propia (2012) a partir de Kaplan y Norton.

**Paso 3:** Garantizar la continuidad del CMI, integrar en los sistemas de gestión y control, el sistema de planificación y el sistema de informes, enlazar el CMI con el valor para los requirentes del servicio y crear un

soporte apropiado de tecnología de la información, de acuerdo a la siguiente figura:

**Figura 15. Modelo para Garantizar la Continuidad del CMI**



**Fuente:** Elaboración propia (2015) a partir de Kaplan y Norton.

A continuación se explica:

**Nivel 1: Crear / Revisar el CMI:** Elaborar el CMI en función a las estrategias, su aplicabilidad en el tiempo permitirá retroalimentación y ajuste según el

ecosistema del momento.

**Nivel 2: Comunicar y derivar hacia abajo:** La información de lo establecido en el CMI debe fluir a todos los involucrados, aguas abajo, a fin de garantizar su aplicabilidad.

**Nivel 3: Ejecutar el Control:** Los líderes que implementan el CMI deben monitorear, periódicamente la ejecución del mismo a fin de detectar posibles desbarajusten en el sistema.

**Nivel 4: Aprender y ajustar:** Del monitoreo del CMI, se detectan posibles fallas que en el tiempo se deben ajustar a fin de garantizar su efectividad, de allí que los actores deben aprender y superar obstáculos que conlleven al éxito.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ADUANA DE PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A. (PEQUIVEN), BASADO EN LA FILOSOFÍA DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)**

#### **Presentación**

En nuestra vida diaria el concepto medir nos resulta familiar, todos hemos medido algo alguna vez. Hemos medido nuestra estatura con otro compañero, la velocidad en una carrera, el tiempo que nos lleva realizar un trabajo, cocinar alguna comida específica, entre otros. En todos estos casos, el objeto es determinar la cuantía de la gestión, determinar las causas y los efectos que estos procesos conllevan, para poder tomar decisiones. En todos estos casos lo que hacemos es comparar una cosa con otra, es decir, comparamos una magnitud con respecto a otra, es medir, es comparar.

De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico, el cuadro de mando integral, convierte los objetivos del mapa estratégico en indicadores, por lo tanto en metas que se deben alcanzar, por consiguiente es considerado herramienta fundamental en el sistema de control de gestión, siempre y cuando permita efectuar seguimiento y evaluación periódica de gestión para medir los avances en el logro de la meta propuesta.

El cuadro de mando integral es considerado un instrumento revolucionario que permite guiar el desempeño actual y enseña a como apuntar al desempeño futuro, usando medidas en cuatro categorías:

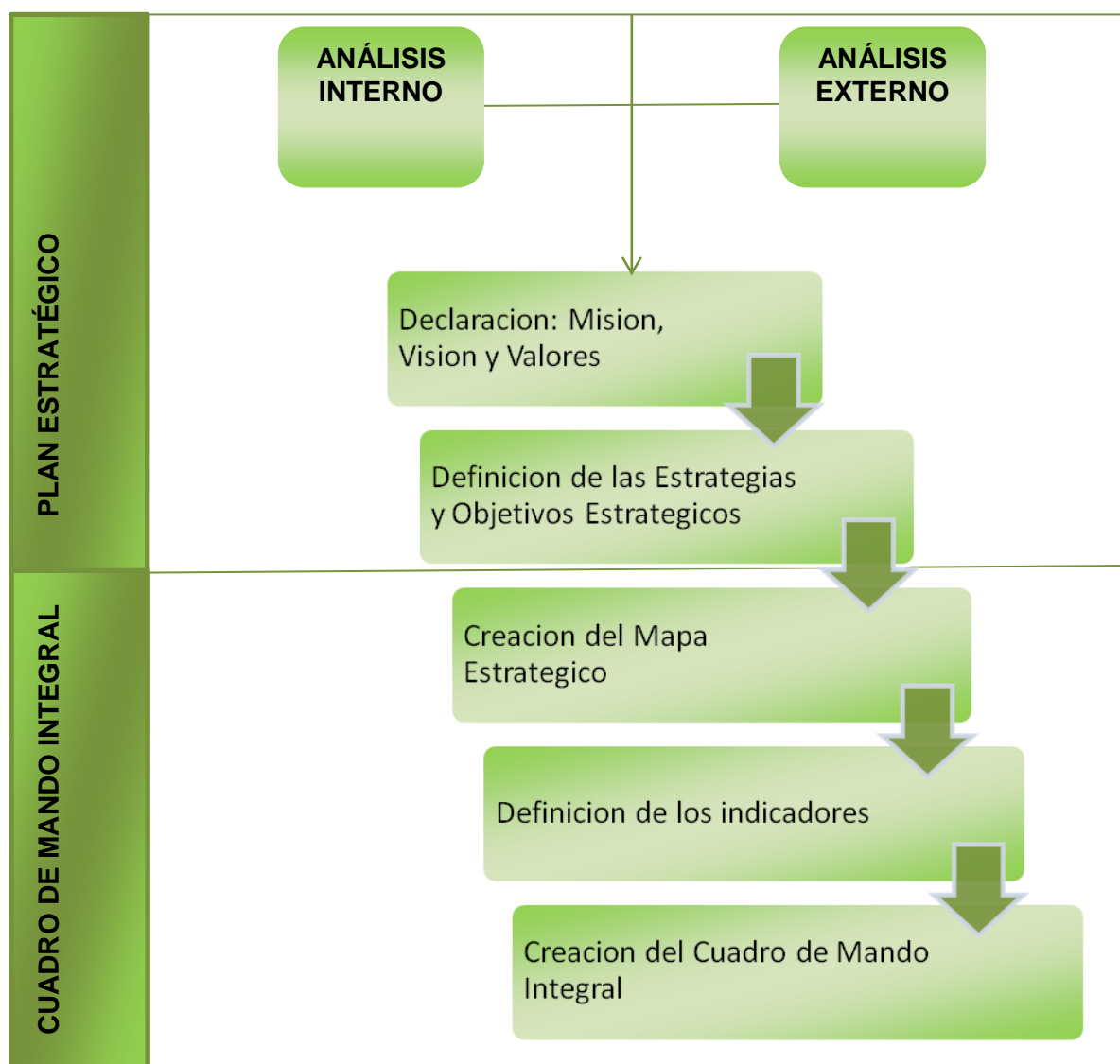
- ❖ Financieros
- ❖ Conocimientos del cliente
- ❖ Procesos internos de negocio
- ❖ Aprendizaje y crecimiento

Información esta, que permite alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente. Es un robusto sistema de aprendizaje que permite probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia en la organización, estructurando el sistema gerencial de forma tal que esté invierta en clientes, empleados, desarrollos de nuevos productos y sistemas, cambiando la manera en que se mide y se maneja el negocio.

En función a lo antes expuesto y de los resultados obtenidos en el Capítulo V de la presente investigación, a fin de lograr la construcción del modelo de Cuadro de mando integral para fortalecer, estratégicamente la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN), se siguieron los pasos establecidos en la figura 7, tomando en consideración las cuatro (04) perspectivas tradicionales que conforman un cuadro de mando integral.



**Figura 16. Creacion y diseño del Cuadro de mando Integral para la Unidad de Aduanas de Petroquimica de Venezuela S.A.**



**Fuente: Elaboracion Propia a partir de Fernandez (2003, p28)**

## Objetivos estratégicos de la Propuesta

A continuación se presentan los objetivos estratégicos que definen la táctica a implementar para la unidad de aduanas de Pequiven en función a los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos propuestos, los cuales permiten reconstruir y redefinir la nueva Misión, Visión y Valores de la Unidad objeto de estudio. La nueva destreza de acción se presenta mediante relación causa – efecto, para cada una de las perspectivas consideradas en el cuadro de mando integral, de forma de facilitar y agilizar la comunicación e implementación de la misma en todos los niveles de la organización.

- Fase 1: la estrategia
  - Propuesta de valor: Para este cuadro de mando integral, la propuesta de valor se define partiendo del objetivo propuesto, la cual se expresará según la figura siguiente:

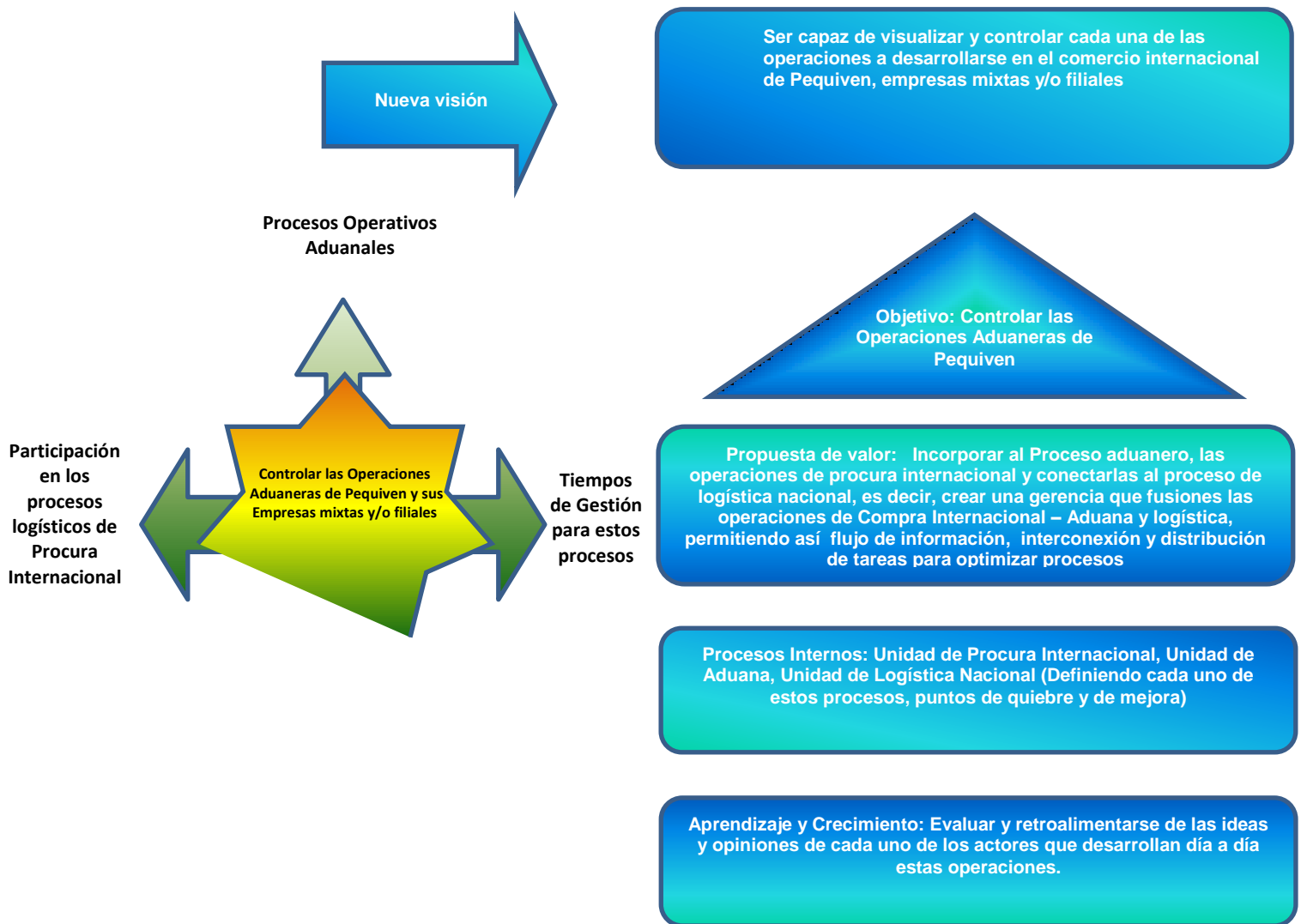
**Figura 17. PROPUESTA DE VALOR UNIDAD DE ADUANA DE PEQUIVEN**



**Fuente: Elaboracion Propia a partir de Kaplan y Norton (2002, p.30)**

Partiendo de esta propuesta de valor se procederá a construir la estrategia de acción para la Unidad de Aduana de Pequiven:

**Figura 18. Estrategia para el Cuadro de Mando Integral de la Unidad de Aduana de Pequiven**



Elaboración Propia a partir de Kaplan y Norton (2002, p.30)

- Fase 2: cuadro de mando integral

A fin de continuar la construcción del Cuadro de Mando Integral, se procederá a describir los objetivos estratégicos que definen la estrategia a implementar en la Unidad de Aduana de Pequiven, tomando en consideración las respuestas obtenidas en los instrumentos de recolección de datos utilizados en esta investigación, los cuales permitieron redefinir la Visión, Misión de la unidad de estudio. Estos objetivos se encuentran precisados en dimensiones o perspectivas, los cuales se unirán entre sí por medio de relaciones “Causa y Efecto” manera de facilitar la comunicación e implantación de la estrategia en todos los niveles de la organización.

#### **Perspectivas:**

1. **Financiera:** Considerando que la perspectiva financiera mide la creación de valor de la empresa, se planteó el cumplimiento 3 líneas estratégicas:
  - ❖ **Crecimiento Sostenido:** permite conocer el impacto de las acciones implementadas en las otras perspectivas, ya que muestra si la estrategia en la Unidad de Aduana está siendo exitosa. Esto es, ser económicamente viable mediante un aumento de los ingresos operando, además, en forma eficiente.
  - ❖ **Ahorros Fiscales:** permite conocer el impacto fiscal de las operaciones aduaneras mediante la tramitación y/o aplicación de beneficios de exención y exoneración otorgados en la Ley Orgánica para el desarrollo de actividades Petroquímicas (2009), y por opinión de los entes ministeriales otorgan a la empresa.

- ❖ **Ahorro en la Nacionalización:** permite conocer el impacto del costo lo que genera, si la gestión de las operaciones sobrepasan el tiempo estipulado.
2. **Cliente:** Tomando en consideración la demanda de las operaciones aduaneras, logísticas y procura internacional en Pequiven, se indicaron dos variantes:
    - ❖ **Satisfacción del Cliente:** Dado que el desarrollo de las operaciones impacta el flujo de cada unidad de negocios que demanda el servicio.
    - ❖ **Excelencia Operativa:** Demuestra la calidad del servicio que se presta y además, pudiese detectar debilidades en el proceso para corregirlas.
  3. **Procesos Internos:** Permiten asegurar el cumplimiento tanto de la propuesta de valor realizada a los clientes como del crecimiento de valor sostenido; de aquí se desprende la necesidad de identificar y focalizar en los procesos internos claves o críticos para lograr los resultados esperados. Es por ello que se incluyó los siguientes puntos:
    - ❖ **Gestión Comercial:** Identificamos la gestión comercial como proceso base para el servicio al cliente.
    - ❖ **Gestión de la Calidad:** La gestión de calidad de procesos y servicios, como elemento clave para la fidelización de clientes y datos.
    - ❖ **Gestión de la Innovación:** Capacidad para implementar nuevos servicios y capacidad para implementar nuevas estrategias.
    - ❖ **Gestión de la Tecnología de Información (TI):** La gestión de las tecnologías de la información actúa como soporte a los demás procesos y es un motor que apoya a la gestión de innovación.
  4. **Aprendizaje y Crecimiento:** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento destaca la función de alinear los activos intangibles de la organización con su estrategia. Hoy en día, en entornos dinámicos caracterizados por la incertidumbre y una creciente competitividad, se

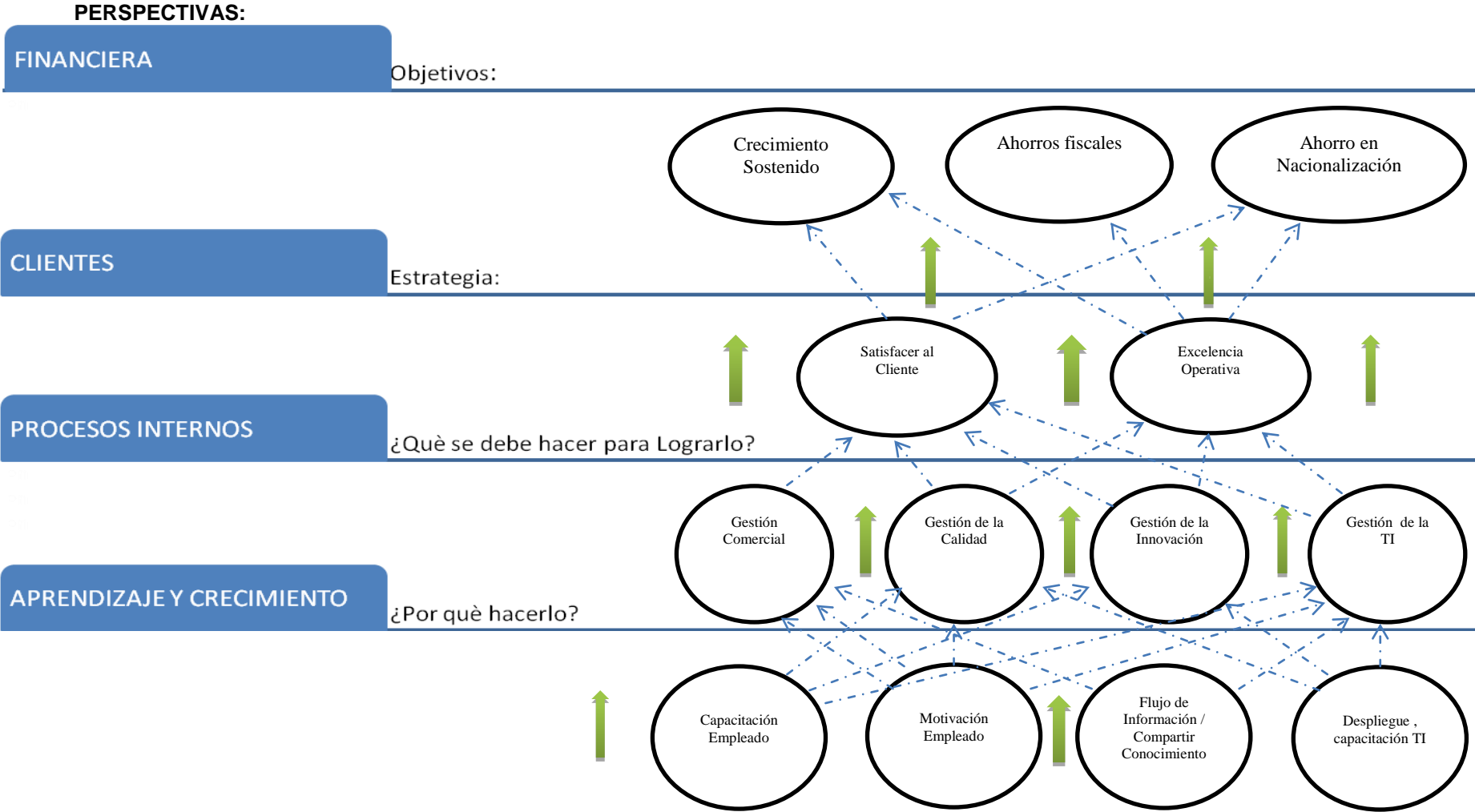
puede afirmar que el capital humano de una organización tiene tanto o más valor que los activos inmovilizados. En concordancia a lo expresado, para este modelo de cuadro de mando integral se tomó en consideración los siguientes puntos:

- ❖ **Capacitación del Empleado:** Esta variable evalúa la capacitación del empleado en el desempeño de sus funciones. Incluye la contratación y el entrenamiento.
- ❖ **Motivación del Empleado:** Se miden en esta variable aquellos factores que influyen directamente en la motivación de los empleados, tales como la política de incentivos o reconocimiento, el estímulo a la innovación y otros que dan idea de la motivación, tales como la retención / rotación de los empleados. Se incluye también los medios con los que se dota a los empleados para la realización de su trabajo, con excepción de las herramientas informáticas, ya que éstas se miden en el apartado de Capital de Información.
- ❖ **Flujo de Información / compartir el conocimiento:** Se evalúa aquí la cultura de compartir el conocimiento. Cómo la información relevante se hace pública y los implicados pueden acceder a ella. Se mide la comunicación dentro de la empresa, tanto de arriba abajo como viceversa. Se mide si la estrategia es conocida por todos los implicados y si existe la retroalimentación adecuada.
- ❖ **Despliegue de capacitación:** Esta variable mide específicamente la implementación de las TI (Tecnología de la Información) y mide los conocimientos informáticos de los empleados y la proporción de personal experto.

### **Mapa estratégico de la propuesta**

Dado a lo anterior, se materializa el cuadro de mando integral de acuerdo a lo indicado en la siguiente figura:

Figura 19. Mapa Estratégico propuesto para la Unidad de Aduana de Pequiven



Fuente: Elaboración Propia (2015) a parir de Kaplan y Norton (2002)



## **Cuadro de mando integral de la propuesta**

De acuerdo a lo señalado en el marco teórico, el Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, de manera que éstos constituyen un componente fundamental de un sistema de control de gestión, toda vez que permiten hacer el seguimiento y la evaluación del grado de avance en el logro de los objetivos.

Pero no basta sólo con identificar los objetivos y metas para alcanzar la estrategia, también se necesita que la organización sea capaz de ejecutar un conjunto de iniciativas que ayuden a aproximar estas diferencias entre el desempeño real y el desempeño deseado. De aquí que es fundamental que estas iniciativas sean concebidas como un conjunto de planes alineados con los temas estratégicos y no como un grupo de proyectos aislados. Bajo la lógica del CMI, los objetivos, indicadores, metas e iniciativas trabajan en conjunto para alcanzar los desafíos de largo plazo (visión).

Con estos antecedentes y a partir del mapa estratégico de la propuesta, se construyó el Cuadro de Mando Integral que se muestra en el siguiente cuadro (figura 11), para el cual se determinó los indicadores estratégicos y se establecieron las correspondientes metas. En relación a este punto, cabe señalar que para fijar las metas se utilizó una combinación de diferentes métodos. En algunos casos, éstas se derivan de una meta general, en otros, son el resultado de una comparación con los estándares de procesos, o bien, corresponden a una mejora incremental basada en el desempeño histórico. Adicionalmente, se definieron las iniciativas estratégicas que se deben ejecutar para contribuir al logro de los objetivos planteados.

**FIGURA 20. Cuadro de Mando Integral propuesto para Impulsar el Fortalecimiento de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN)**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Frecuencia	Meta	
FINANCIERA	Crecimiento Sostenido	Tasa de Crecimiento (Cantidad de embarques y/o Contenedores manejados)	Mensual	=100% según planificación de compras	
	Ahorros Fiscales	Tramites de Beneficios por unidad de negocios según planificación de compras	Mensual	= 100% de las solicitudes requeridas según embarques manejados	
		Garantía de aplicación de beneficios fiscales	Mensual	= 100% de los embarques manejados	
		Índice de Ahorro por beneficios	Mensual	= 100 % de los embarques manejados	
	Ahorro en Nacionalización	Gestión de Nacionalización , incluyendo despacho y entrega de contenedores vacíos	Mensual	≤ 21 días	
		Extra costos por nacionalización según gestión	Mensual	= 0%	
		Descuentos otorgados en extra costos	Mensual	= ≥ 50%	
	CLIENTES	Satisfacer al Cliente	Tasa de satisfacción de los clientes (encuestas /sondeos, entre otros)	Trimestral	= 90 % de los embarques manejados por unidad de negocio.
		Excelencia Operativa	Auditorias del proceso (Operativo / Administrativo)	Trimestral	= 90 % de los procesos
Gestión de cuentas por pagar			Mensual	= 90 % de las obligaciones	
Cumplimientos de Auditorias			Trimestral	= 90 % de los procesos	
Gestión de la Innovación		Nuevos Servicio ofertados	Trimestral	> 1 servicios	
		Nuevas estrategias a mejorar el proceso	Trimestral	> 1 estrategia	
Gestión de las TI		Automatización de procesos	Trimestral	= 100% según plan de ejecución	
		Retroalimentación de procesos / Actualización	Trimestral	= 90 %	

**Fuente: Elaboración propia (2015) a parir de Kaplan y Norton (2002)**

**FIGURA 20 (Cont.) Cuadro de Mando Integral propuesto para Impulsar el Fortalecimiento de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN)**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Frecuencia	Meta
	Gestión Comercial	Acuerdo institucionales (subcontratistas y/o alianzas con empresas)	Trimestral	> 80% Según contratados
		Asesoría a las Unidades de negocios en relación a los procesos de aduana y perisología	Mensual	= 95% según solicitudes
		Participación de comités, foros y /o reuniones con entes del gremio aduanero	Semestral	≥ 2 eventos
	Gestión de la Calidad	Gestión de embarques manejados fuera de fecha	Mensual	= 100% según gestión
	Capacitación del Empleado	Índice de horas de formación	Semestral	= 100% según planificación
		Capacitación en idiomas	Semestral	= 100% según planificación
		Índices de Calidad de información	Semestral	> 80%
	Motivación Empleado	Satisfacción del empleado	Mensual	> 90%
		Índices de incentivos	Semestral	> 50%
		Premios de vinculación	Semestral	> 50%
		Actividades extra empresa	Semestral	> 2 actividades
	Flujo de Información / Compartir Conocimiento	% de cumplimiento de entrega de informes de gestión en tiempo y forma a la gerencia	Mensual	= 100% según planificación
		Nº de nuevos especialistas con capacidad de formar	Anual	> 1 registrado anual
	Despliegue , capacitación	Disponibilidad de tecnología de información (Internet, Software, de aplicación entre otros.)	Mensual	> 80%
		Tiempo de respuesta a los requerimientos de los usuarios	Mensual	> 90%
		Formación del personal	Semestral	> 2 cursos y/o activación de estudios universitarios de 3er o 4to nivel


**Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de Kaplan y Norton (2002)**

**Figura 21. Estrategias propuestas para lograr los objetivos propuestos e Impulsar el Fortalecimiento de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN)**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Medio (Iniciativa estrategia)
FINANCIERA	Crecimiento Sostenido	Gestión del proceso de nacionalización Vs. Procura internacional.
		Gestión oportuna: Tiempos de operatividad Vs. Cuellos de botella.
	Ahorros Fiscales	Plan estratégico de procura internacional
		Garantizar beneficios fiscales y arancelarios ante el ente recaudador, por aprobación de puntos de cuenta.
		Cuadro de impacto de beneficios fiscales y arancelarios Vs. Gestión.
CLIENTES	Ahorro en Nacionalización	Eficiente manejo de recursos.
		Exhaustivo control de costos para mejorar márgenes de gestión.
	Ofrecer satisfacción del Cliente	Contratos virtuales con entes externos para agilizar procesos y eliminar obstáculos e las operaciones aduaneras.
		Uso de herramientas y sistemas para prepararse ante cambios de premisas, a fin de ofrecer respuestas rápidas a la organización.
		Estadísticas e histórico de datos, para toma de decisiones en requerimientos no planteados.
PROCESOS INTERNOS	Excelencia Operativa	Destacar el mantenimiento preventivo, aminorando o disminuyendo el mantenimiento correctivo.
		Acercamiento frecuente con los entes del estado y con las empresas que de una u otra forma impactan la gestión de nacionalización a fin de sensibilizar y simplificar trámites.
	Gestión Comercial	Sensibilizar la planeación de las compras internacionales, enfocar al personal en el logro de objetivos para ser competitivos en el desempeño y la capacidad del personal.
		Nuevas tendencias: Participación de Comités – Foros – reuniones de actualización que den valor agregado.
		Gestión de la Calidad
Calidad de la información para toma de decisiones: Desarrollo de una estructura adecuada, con asignaciones específicas al personal para evitar el re trabajo.		
Reforzar el sistema de calidad en todo el proceso productivo.		
Gestión de la Innovación	Desarrollo y capacitación del módulo SAP ADUANAS, para proyectar data en tiempo real en toma de decisiones.	
	Crear sistema de información que proyecte escenarios según variables económicos y procesos no planeados para dar soluciones tentativas.	
	Sistemas de información en la organización y nuevos proyectos externos en aduana, para dar respuesta oportuna a requerimientos externos.	

**Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de Kaplan y Norton (2002)**

**Figura 21 (Cont.) Estrategias propuestas para lograr los objetivos propuestos e Impulsar el Fortalecimiento de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN)**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Medio (Iniciativa estrategia)
 <b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	<b>Capacitación del Empleado</b>	Fomentar la capacitación de personal para mejorar perfil profesional que enfrente eventualidades y ofrezca soluciones.
		Establecer planes de carrera a través de eficiente sistema capacitación y actualización en todas las áreas de la organización, incluido idiomas.
		Adecuar el sistema de gestión de RRHH, de modo que permita el ingreso de personal especializado que esté acorde al ritmo de las nuevas tendencias.
	<b>Motivación del Empleado</b>	Charlas de motivación y trabajo en equipo: para mejorar el desempeño de los actores a fin de dar respuestas ante cambios bruscos por efecto de la globalización y nuevas tendencias gerenciales.
		Benchmarking con otras empresas: para captar nuevas herramientas y técnicas para controlar.
	<b>Flujo de Información / Compartir Conocimiento</b>	Fortalecer el desarrollo de un ambiente laboral que fomente y refuerce el aprendizaje continuo. Identificar y compartir mejores prácticas.
		Alinear metas y objetivos de los colaboradores con la cultura focalizada en el cliente.
		Creación de conciencia estratégica en los colaboradores. Asegurar que todos conocen el rumbo de la empresa y el modelo de negocios.
		Optimizar todos las vías de comunicación (Verbal, escrita, electrónica, etc.)
		Desarrollo y mejoramiento continuo de Base de datos de: Clientes, mercados, y experiencia.
	<b>Despliegue TI / Capacitación TI</b>	Apoyar y fortalecer uso de plataforma TI.

**Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de Kaplan y Norton (2002)**

## CONCLUSIONES

El proceso y fenómeno de la globalización ha traído como consecuencia una reestructuración geopolítica del mundo, ha incentivado para que los países se envuelvan en la apertura económica, revolución de la información y comunicación y finalmente la liberación de los mercados capitales. Estos ejes hacen que se mueva también el comercio internacional y más aún el comercio exterior de cada uno de los países que ha permitido ser seducido por este proceso. Uno de estos países es Venezuela.

A continuación se indicaran las conclusiones de esta investigación, que conforman una visión global entorno a las principales observaciones y resultados que arrojó el estudio, aunado a los objetivos planteados:

- En cuanto al primer objetivo que es “Diagnosticar la situación actual de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A.”, se concluye que es una unidad de trabajo que actualmente maneja un gran volumen de trabajo y que a pesar de las pocas personas que laboran en ella, de una u otra forma poseen una gran capacidad de respuesta, aunque su labor sea afectada por procesos ajenos a su gestión, tal y como se evidencia de lo reportado por los trabajadores según la encuesta aplicada, parte B.
- Se concluye que el volumen de trabajo es una de las razones para no llevar a cabalidad el reporte de gestión, aunado a que existen personal con carencia de preparación en el área.
- Ausencia de un instrumento informático eficaz que permita registrar la data de las operaciones diariamente, tal y como se evidencia de lo

reportado por los trabajadores según la encuesta aplicada, parte A y B.

- De acuerdo al diagnóstico de los modelos de gestión existentes para determinar las debilidades del patrón, se concluye que la unidad enfrenta procesos no controlables que afectan su gestión, uno de ellos, es la procura o compra internacional, tal y como se evidencia de lo reportado por los trabajadores según la encuesta aplicada, parte B.
- La unidad no es informada oportunamente sobre las proyecciones de compras del año, por lo tanto hay ausencia de planificación y por lo tanto de seguimiento de embarques.
- En relación a determinar, mediante un análisis de vulnerabilidad, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A., se puede inferir que la Unidad de Aduana de Pequiven, se presenta como un equipo medianamente eficiente, depende obligatoriamente de una buena planificación efectiva de las unidades de trabajo al cual, esta le brinda el servicio.
- Las acciones ejecutadas por los departamentos de procura o compra internacional, no están acordes o no se ajustan con el funcionamiento de la unidad y aunque los actores manifiestan estas inconformidades, no se aprecia el interés gerencial por corregir estas debilidades.

- En cuanto a las estrategias a desarrollar para permitir el éxito en la unidad, se puede concluir que la Planificación es el motor que enciende la gestión, alineada a los procesos aduanales que se debe realizar una vez surja la necesidad de una procura internacional y sustentada con indicadores que permitan medir, en tiempo real, el desempeño de ello.
- Dentro de la propuesta del CMI, se tomó en consideración, desde el punto de vista perspectiva financiera, los ahorros fiscales y de nacionalización, dado a que estos son los que impactan el músculo financiero de la corporación.
- Pequiven S.A está en una fase de sostenimiento puesto que tiene más de 50 años en el mercado y posee características como: perseguir rentabilidad, se caracteriza por realizar inversiones, mantener la cuota del mercado e intentar incrementarla, entre otras.
- En la perspectiva de procesos internos se incluyó los siguientes puntos: Gestión comercial, puesto que la unidad presta un servicio a la comunidad petroquímica; gestión de la calidad, pues permite fidelización de datos; gestión de la innovación, dado a que permite implementar nuevas estrategias; gestión de las TI, puesto que permite soportar los procesos, manejo de información eficiente y apoya a la innovación.
- En la perspectiva de aprendizaje, formación y seguimiento, el personal es el que puede y es capaz a través de su formación de encaminar una organización a cumplir sus objetivos. Es una de las áreas que más atención necesita, su capacitación, entrenamiento, el estímulo, la



implantación de las TI dentro de su perfil, son puntos importantes que los directivos deben estar por su desempeño, su satisfacción.

- El CMI propuesto requiere de inversiones, tiempo disposición del personal, apoyo de los directivos y sobretodo mucho control y seguimiento.
- En cuanto a describir el proceso para la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral y proponer un modelo de gestión estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A. (PEQUIVEN), basado en la filosofía del Cuadro de Mando Integral, se pueden concluir que en el proceso de desarrollar un CMI para esta unidad se tomó en consideración los aspecto indicados anteriormente por lo cual se indicaron 13 objetivos estratégicos englobados en las 4 perspectivas principales de la herramienta, generando 31 indicadores con frecuencia de medición variables, que si se aplica permanentemente en el tiempo, generará información confidencial, que impulsará gerencialmente a esta unidad, dado a que es considerada un proceso medular en el paso productivo de esta gran empresa.
- De igual forma, esta propuesta creará patrones, que generen información óptima, permitiendo comparar sus procesos con otras empresas del sector, generando cambios “innovando”, hasta llegar a codearse con otras del rango mundial, puesto que para Pequiven su visión es ser líder en los mercados nacionales e internacionales en la manufactura de productos químicos y petroquímicos de alta calidad, elevando a Venezuela en potencia Petroquímica mundial cuyo lema es “Transformar Hidrocarburos en desarrollo Social”.

## RECOMENDACIONES

En el lapso en que se desarrolló este estudio, se detectaron algunas debilidades, que evidentemente se deben subsanar para garantizar la buena pro de esta unidad. A continuación se mencionaran puntos claves necesarios, tomando en consideración referencias de autores:

- De acuerdo a Jadue (2006), se debe fomentar la planificación, en todas las áreas de la corporación. Es importante planear sobre todo las procuras internacionales, necesarias para incrementar el buen funcionamiento de la corporación.
- Unificar las operaciones de procura internacional y aduanas en una sola gerencia. Esta acción permitirá desarrollar un sistema integral de estadísticas que permitirán tomar decisiones acertadas al momento de cambio de premisas.
- Contratar personal capacitado, para garantizar la ejecución de las actividades en tiempo real y óptimo, y haga frente a las operaciones de la unidad de aduana.
- De acuerdo a Jadeu (2006) se debe desarrollar sistemas de Información (sistema aduanero automatizado) acordes a la funcionabilidad de la unidad, para garantizar registros, información veraz y estadístico de medición, en tiempo real.
- Alineados a las opiniones de Jadeu (2006) se debe planificar las actividades, conjuntamente con los actores de la unidad, permitiendo vislumbrar dudas en el proceso y minimizar riesgo.

- De acuerdo a Muñiz (2005), se debe reorganizar y reestructurar los objetivos estratégicos de la unidad, para generar un clima organizacional distinto, incentivando el cambio.
- De igual forma, partiendo de Muñiz (2005), se debe Incrementar la motivación del personal y profesional, permitiendo elevar las probabilidades de éxito y compromiso con el trabajo a desarrollar.
- En línea a lo indicado por Kaplan y Norton (2002), se debe fomentar la capacitación del personal, en áreas como: herramientas de control, trabajo en equipo, valores organizacionales, en otros, para mejorar su capacidad ante cualquier cambio de premisas.
- Aunado a lo indicado por los autores citados en el párrafo anterior, ellos también indican que se debe Involucrar al personal en la toma de decisiones, con el propósito de conocer el entorno real de la situación y pueda ofrecer soluciones.
- Alineados a las opiniones de Betancourt (2014), se debe Fomentar los valores organizacionales y el sentido de pertenecía, a través de charlas, para incrementar la motivación y compromiso laboral.
- Fomentar el cumplimiento de las directrices de la unidad, para evitar ambigüedades en el proceso.
- De acuerdo con Muñiz (2005), se debe desarrollar una estructura organizativa adecuada por área, con descripciones de cargos específicas, que indiquen claramente las funciones del personal, distribuir la carga laboral, para minimizar ambigüedades.

- De acuerdo a Kaplan y Norton (2002), se debe dar fiel cumplimiento a lo propuesto en el CMI, su implantación a través del tiempo permitirá maximizar el desarrollo de los procesos confiables de la organización, e impulsar su estructura a un ámbito gerencial.
- De acuerdo a la opinión de la autora, el proceso aduanero no debe manejarse a la ligera, la aduana no es una bodega, su mala aplicabilidad genera sanciones fiscales y hasta judiciales, que pudieren afectar el músculo financiero de la corporación, su reputación en nuestro país y la integridad de los actores.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2006). **El proyecto de investigación**. Editorial Episteme. Caracas.
- Beltrán, Jesús (2005). **Indicadores de Gestión**. Segunda Edición. Editorial 3R. Bogotá - Colombia.
- Beltrán, Jesús, (2008). **Indicadores de Gestión**. Editorial Panamericana. Editorial 3R. Bogotá, Colombia.
- Betancourt, José (2014). **Gestión Estratégica “Navegando hacia el Cuarto Paradigma”**, Edición Electrónica Gratuita, Porlamar – Venezuela.
- Banchieri, Lucia y Campa, Fernando (2012), **Cuadro de Mando Integral: Teoría o Realidad**, Trabajo de Maestría, Universidad de Rovira i Virgili – Tarragona, España.
- Broggi, Adrián (2010), **Metodología para la Mejor Administración de los Recursos Humanos en la Gestión de Empresas de Servicio en Etapa de Maduración**, Trabajo de Maestría, Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires – Argentina.
- Bourne, Mike y Bourne, Pipa (2014), **Cuadro de Mando Integral En una Semana**, Ediciones Gestión 2000. Com.
- Del Canto, Eros (2014), **La gestión del Capital Humano en los gobiernos locales: aproximación a un modelo**, Publicación realizada por IPAPEDI, Valencia - Venezuela.
- Escalante, José (2011), **Análisis de la Gestión de Producción de una Organización Productora, basado en un Sistema de Indicadores de Gestión**, Trabajo de Maestría, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Edo. Lara – Venezuela.
- Escalona, Amelia (2010), **Modelo de Gestión Estratégica para la Gestión Pública en los Gobiernos Regionales**, Trabajo de Maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Fernandez, Pita y Diaz, Pertegas (2002). **Investigación cuantitativa y cualitativa**. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo. La Coruña – España.

Fred, David (2013), **Conceptos de administración Estratégica**, 9na Edición Electrónica Gratuita, Salamanca – España.

Garcia, Pelayo y Gross, Ramón (2013): **Diccionario Pequeño Larousse** Ilustrado. Edición Digital 2013.

Gómez, Eddy (2008), **El sistema de planificación y formulación de políticas públicas en Venezuela y el control de gestión**, Trabajo de Maestría, Universidad de los Andes, Mérida Edo. Mérida - Venezuela.

Hernández, María (2005), **Un Modelo de Diagnóstico para el Control de Gestión Empresarial**, Trabajo de Maestría. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), La Habana, Cuba.

Hernández, Roberto; Fernandez, Carlos y Batista, Pilar (2008). **Metodología de la investigación**. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

Hueso, Andrés y Cascant, Ma. Josep (2012). **Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación**. 1era. Edición. Editorial Universitat Politècnica de València.

Jadue, Daniel (1997). **Planificación Y Gestión Estratégica: Un Camino Hacia El Desarrollo Sustentable**, Revista Electrónica, Universidad de Chile – Chile.

Kaplan, Robert y Norton, David (2002). **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Harvard Business School Press, Boston.

Ley Orgánica para el desarrollo de Actividades Petroquímicas (2009), Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.203 del 18 de junio de 2009.

Laborit, José, (2011). **Propuesta De Un Sistema De Indicadores Operativos Para Control De Gestión De Proyectos En Empresas De Ingeniería**”, Trabajo de Maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Madrid, Germania (2013), **Estrategia para la Implementación de un cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard en una Empresa Agrícola Bananera**, Trabajo de Maestría, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador.

Marin, Saritza (2009) **Balance Score Card: Herramienta de Análisis Financiero y Mejora Continua en la Empresa Inversiones Chakra, C.A.**, Trabajo de Maestría. Universidad de Oriente, Maturín Edo. Monagas, Venezuela.

Martínez, Ana María (2008) **Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia**, Trabajo de Maestría. Universidad Politécnica de Valencia – España.

Martínez, Francisco; Peñalver, Antonio y Salamanca, Joaquim (2008). **Gestión Estratégica del Conocimiento**, Estudio Experimental, Universidad de Cantabria – España.

Martínez, Vilanova y MARTÍNEZ, Ana M. (2008). **Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia®**. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.- España.

Mendoza, Eglee (2007). **Lineamientos para la construcción de un cuadro de mando integral en la unidad de auditoria de la UNET que asegure un sistema de control de gestión estratégico**. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), Venezuela.

Moreno, Virginia, (2008). **Diseño de un modelo de indicadores de gestión como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos operativos en administradoras de centros comerciales. Caso estudio: Inversiones Elefante, C. A. (CC La Granja – Valencia)**, Trabajo de Maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Muñiz, Luis (2003). **Aplicación práctica del cuadro de mando integral: casos prácticos**. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Orbe, Alexandra, (2012), **Diseño y Desarrollo del Control Estratégico en una Empresa de Servicio de Telecomunicaciones del Ecuador**, Trabajo de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito – Ecuador.

Riera, Griselda (2011), **Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para impulsar el fortalecimiento y competitividad de las pymes, basado en la filosofía del balanced scorecard (cuadro de mando integral) en la Industria del Plástico de la Zona Industrial de Valencia Estado Carabobo**, Trabajo de Maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Sabino, Carlos (2007). **El proceso de investigación**. Caracas-Venezuela: Ediciones Panapo.

Serna, Humberto (2008). **Gerencia estratégica**. 10 ma Edición. Global Ediciones. Bogotá - Colombia.

Serra, Vicente; Velchet, Salvador y Zamorano, Vicente (2005). **Sistemas de control de gestión, Metodología para su diseño e implantación**. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Shapiro, Janet (2001). **Herramienta de planificación estratégica**. Disponible en: [www.iespana.es/traduc](http://www.iespana.es/traduc). (Consulta julio 2010).

Supo, José (2014). **Seminarios de Investigación**. Disponible en: <http://seminariosdeinvestigacion.com>.

Terán, Olivia (2009). **Propuesta de un plan estratégico basado en cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión cultural en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Barinas**. Trabajo de Maestría. Universidad UCLA, Venezuela.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL) (2006). Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. **Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. Fondo Editorial FEDUPEL, Caracas. Reimpresión 2014.

Vilcarromero, Raúl (2013) **La Gestión en la Producción**. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis>. (Consulta julio 2015).

Zárraga, Verónica (2011). **Modelo Gerencial para el impulso y desarrollo del Reciclaje en las Empresas de Producción Social en el Municipio Guacara Estado Carabobo**. Trabajo de Maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela.




## ANEXOS

### ANEXO 1. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

VALIDACIÓN DE EXPERTOS						
CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	CONTENIDO			OBSERVACIONES
			Pertinencia	Coherencia	Claridad	
* Diagnosticar la situación actual de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A.	* Diagnostico	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A17, A20, B1, B2, B3,	✓	✓	✓	
* Determinar, mediante un análisis de vulnerabilidad, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A.	* Matriz DOFA	A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A16, A18, A19, A20, B4, B5, B6, B7, B8,	✓	✓	✓	
* Describir el proceso para la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral.	* Cuadro de Mando Integral	A14, A15	✓	✓	✓	Agrega en este Objetivo fuente Documental, en el Cuadro Técnico Metodológico
* Proponer un modelo de gestión estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A. (PEQUIVEN, S. A.), basado en la filosofía del Cuadro de Mando Integral.			Ambos instrumentos (Cuestionario A y B) cumplen los requisitos para ser aplicados			por MPAN BLANCA es: 1.2345 03

## VALIDACIÓN DE EXPERTOS

CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	CONTENIDO			OBSERVACIONES
			Pertinencia	Coherencia	Claridad	
* Diagnosticar la situación actual de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A.	* Diagnostico	A1,A2, A3 A4, A5, A6, A17, A20, B1, B2, B3,				
* Determinar, mediante un análisis de vulnerabilidad, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A.	* Matriz DOFA	A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A16,A18, A19, A20, B4, B5, B6, B7, B8,				
* Describir el proceso para la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral .	* Cuadro de Mando Integral	A14, A15				
* Proponer un modelo de gestión estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A. (PEQUIVEN, S. A.), basado en la filosofía del Cuadro de Mando Integral.						 05/10/2022

# VALIDACIÓN DE EXPERTOS

ver los requisitos para  
su aplicación  
Ejemplo de Blanco: *pd/*  
CJ: 2839809

CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	CONTENIDO			OBSERVACIONES
			Pertinencia	Coherencia	Claridad	
* Diagnosticar la situación actual de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A.	* Diagnostico	A1, A2, A3, A4, A5, A3, A17, A20, B1, B2, B3,	✓	✓	✓	
* Determinar, mediante un análisis de vulnerabilidad, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A.	* Matriz DOFA	A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A16, A16, A19, A20, B4, B5, E6, B7, B8,	✓	✓	✓	
* Describir el proceso para la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral.	* Cuadro de Mando Integral	A14, A15	✓	✓	✓	Agrega fuente documental en este objetivo en el Cuadro Técnico
* Proponer un modelo de gestión estratégica para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S. A. (PEQUIVEN, S. A.), basado en la filosofía del Cuadro de Mando Integral.						

## ANEXO 2. ENCUESTA PARTE A

PARTE A								
N° Items	Enunciado	Respuesta						
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Si	No
1	En su opinion, la mision y vision estan formalmente establecidas en su empresa.							
2	La misión y visión es conocida por usted.							
3	Los principios y valores organizacionales son conocidos por todo el personal.							
4	Los objetivos estratégicos están claramente definidos.							
5	La organización define estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.							
6	La empresa cuenta con una estructura organizacional actualizada.							
7	Las estrategias son definidas en atención a la planificación de la empresa.							
8	Existen manuales de normas y procedimientos.							
9	Los manuales de normas y procedimientos están a la disposición del personal.							
10	La toma de decisiones se concentra en niveles estratégicos de la organización.							
11	Se realizan mesas de trabajo para manifestar e informar procesos fuera de norma.							
12	Se realizan actividades o practicas para corregir estos procesos.							
13	Existen indicadores de gestión, para medir los objetivos aduaneros de la empresa.							
14	¿Conoce la metodología del Cuadro de Mando Integral?							
15	¿Conoce usted las condiciones o factores que con llevarían a un alto desempeño en la unidad de aduana?							

		Respuesta						
N° Items	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Si	No
16	La toma de decisiones se concentra en niveles estratégicos de la organización.							
17	¿Estaría dispuesto a implementar un modelo de gerencia o de gestión que le permita incrementar la competitividad de su empresa?							
18	¿El personal gerencial recibe formación donde se aplique lineamientos estratégicos como parte de los planes de la organización?							
19	¿Se contrata personal capacitado para el desempeño de las actividades inherentes al cargo?							
20	¿Existe un código de comportamiento establecido en su empresa?							
21	¿Está usted dispuesto a realizar inversiones en tecnología con el fin de mejorar la toma de decisiones y la competitividad de la empresa?							

### ANEXO 3. ENCUESTA PARTE B

Este segmento presenta preguntas abiertas, para que usted exprese sus opiniones relativas al entorno estratégico de la Unidad de Aduana de Pequiven:

1.- En relación a la Unidad de Aduana, ¿Qué procesos no se hacen bien? Indicar

---

---

---

---

2.- En relación a la Unidad de Aduanas, ¿Qué la distingue favorablemente de otras Unidades de trabajo?

---

---

---

---

3.- ¿Qué sucesos importantes no controlables, presentes o por presentarse, positivos o negativos, enfrenta la Unidad de Aduana?

---

---

---

---

4.- En relación a la Unidad de Aduana: ¿Cuál debe ser el porqué de su organización? ¿Cuál debe ser su razón de ser? ¿Qué justifica su existencia?

---

---

---

---

5.- ¿Cómo desearía usted que fuese la Unidad de Aduanas en el futuro? ¿Cuál sería su preocupación fundamental?

---

---

---

---

6.- ¿Qué considera difícil de lograr en la Unidad de Aduana? ¿De alcanzarlo, transformaría radicalmente a la organización?

---

---

---

---

7.- ¿Qué aspectos considera para lograr un cambio radical y favorable en la Unidad de Aduana?

---

---

---

---

8.- ¿Señale al menos cinco factores, que permitan la excelencia en las Unidades de Trabajo como la que estamos analizando?

---

---

---

---

---