



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN  
DE SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y  
DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA  
LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA**

Autores:

Aguilar, Javier  
Landaeta, Eliana

Bárbula, Octubre de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN  
DE SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y  
DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA  
LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA

Tutor:

Mujica, Miguel

Autores:

Aguilar, Javier  
Landaeta, Eliana

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciado en Administrador Comercial**

Bárbula, Octubre de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN  
DE SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y  
DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA  
LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA

Tutor:  
Prof. Miguel Mujica

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Por: Miguel Mujica  
C.I.: V-4.133.344

Bárbula, Octubre de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



## ACTA DE APROBACIÓN

N° Exp: 1018

Periodo: 1S-2012

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN DE SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA**

Elaborado y Presentado por:

AGUILAR JAVIER	18.746.502	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
LANDAETA ELIANA	19.990.070	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

### JURADOS

\_\_\_\_\_  
MANUEL FONTELA  
COORDINADOR

\_\_\_\_\_  
MANUEL GONZALEZ  
PRINCIPAL

\_\_\_\_\_  
MIGUEL MUJICA  
TUTOR

\_\_\_\_\_  
SARA GARCIA  
SUPLENTE

En Bárbula a los \_\_\_\_\_ días del mes de OCTUBRE del año 2012

***Dedicatoria***

*Al Único y Todo Poderoso Dios.  
Te Amo Señor.*

*Eliana Landaeta*

***Dedicatoria***

*Primeramente al Dios Todo Poderoso por  
Darme la Oportunidad, Fuerza y Apoyo.*

*A mis Padres por Hacer de mi lo que Soy y  
Por su Amor Incondicional.*

*Javier Aguilar*

## **Agradecimientos**

*A mi Señor, dueño de vida y de mi corazón. Mil gracias Dios, gracias por tu fidelidad que es infinita y por tus misericordias que son nuevas cada mañana. Sin ti nada tengo y nada soy. Te amo.*

*A la empresa Avícola La Guásima, por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar este proyecto en el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola.*

*A mi tío Israel, gracias por darme la oportunidad de realizar esta investigación en su lugar de trabajo, por su tiempo y colaboración. Está demás decir que fue una experiencia enriquecedora.*

*Al Dr. Miguel Mujica, gracias por todo su apoyo. Aprendí mucho de usted y lo considero más que un profesor un verdadero amigo.*

*A mi tía-mamá Mari, por tu amor incondicional, tiempo y dedicación. Gracias a ti soy lo que soy. Te amo.*

*A mi Abuelita Eladia, gracias por tenerme siempre en tus oraciones.*

*A mi novio Javier, gracias por tu amor sincero y compañía. Me encanto compartir esta meta contigo. Te amo.*

*A mi bella familia por su apoyo y por sus oraciones.*

*A la Sra. Liry y el Sr. Alejandro, gracias por ayudarme a cumplir uno de mis más grandes sueños.*

*A mi tío José Luis y mi tía Arelis, muchas gracias por todo. Siempre han estado cuando más los he necesitado.*

*Eliana Landaeta*

## **Agradecimientos**

*A Dios Todo Poderoso, por su presencia en todo momento y por su manera única de enriquecer mi vida.*

*A la Empresa Avícola La Guásima por permitir el desarrollo de la investigación brindándome experiencia y conocimientos para mejorar mi desempeño.*

*A Israel Landaeta, por su esfuerzo y dedicación que fue vital para el desarrollo óptimo de la investigación.*

*Al Dr. Miguel Mujica, por su apoyo y ofrecimiento de amistad que hicieron de este proyecto una experiencia sumamente enriquecedora.*

*A mis Padres, por su Amor que me hizo lo que soy ahora, por apoyarme y por estar siempre conmigo lo que hizo posible que lograra este triunfo.*

*A Eliana, que más que mi compañera en este proyecto fue ese pilar y soporte necesario para hacer de esta experiencia lo que fue, que de otra forma no hubiese sido igual. ¡De verdad gracias, Te Amo!*

*A la Sra. Maribel Landaeta, por estar siempre pendiente de mí y brindarme su apoyo en todo momento.*

*Javier Aguilar*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN  
DE SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y  
DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA  
LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA**

**Autores:** Aguilar, Javier y Landaeta, Eliana  
**Tutor:** Mujica, Miguel  
**Fecha:** Octubre, 2012

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como finalidad proponer lineamientos estratégicos gerenciales basados en el Cuadro de Mando Integral para una eficiente gestión de servicio en el Laboratorio de Control de Calidad de la empresa Avícola La Guásima, C. A., éste se basó en un estudio descriptivo y de campo que determinó las causas de las deficiencias en la unidad de estudio al recolectar información directamente en el entorno donde se desarrolla el fenómeno; esta recolección se realizó a través de la observación y la entrevista que ayudaron a identificar que en el laboratorio se encuentran distintos puntos de control con la finalidad de crear un orden en el desarrollo de las actividades, de las cuales, tres de ellas presentan deficiencias, que en resumen son: La creación del número de solicitud, el procesamiento de los resultados y la actualización de la Base de Datos, así como la aprobación de los mismos, de lo que se pudo concluir que esta situación ocasiona la insatisfacción en los clientes internos que posee el laboratorio, que no solo viene dado por el poco desarrollo del sistema sino también por la falta de compromiso del personal que allí labora, lo que aleja a la unidad de su misión y visión.

**Palabras Claves:** Puntos de Control, Lineamientos Estratégicos, Cuadro de Mando Integral.



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
AND PUBLIC ACCOUNTING  
CAMPUS BÁRBULA



**PROPOSAL FOR STRATEGIC GUIDELINES BASED ON THE BALANCED  
SCORECARD BOX (CMI) FOR EFFICIENT MANAGEMENT OF SERVICE  
QUALITY CONTROL LABORATORY AND POULTRY DIAGNOSTIC OF  
THE COMPANY AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA**

**Authors:** Aguilar, Javier y Landaeta, Eliana

**Guardian:** Mujica, Miguel

**Date:** October, 2012

**OVERVIEW**

This paper aims to propose strategic management guidelines based on the balanced scorecard box for an efficient management of service in the quality Control Laboratory of the company Avícola La Guásima, C. A., this was based on a descriptive study and field that determined the causes of the deficiencies in the unit of study to collect information directly in the environment where it develops the phenomenon; This collection was carried out through observation and interviews helped to identify that in the laboratory are different control points in order to create an order in the development of activities, of which three of them are deficient, which in short are: The creation of the number of request, the processing of the results and the update of the database, as well as the adoption of the same, it could be concluded that this situation causes dissatisfaction on the internal clients that it owns the laboratory, that not only is given by the low development of the system but also by the lack of commitment of the personnel that work therewith zooms out to the unit of its mission and vision.

Key words: Points of Control, strategic guidelines, comprehensive control panel.

Campus Bárbula

**FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL**

Yo, Miguel Mujica; titular de la Cédula de Identidad V-4.133.344, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención
Eliana Landaeta	19.990.070	0412-1337677	elianalandaeta@hotmail.com	AC
Javier Aguilar	18.746.502	0412-4543569	guavier_15@hotmail.com	AC

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

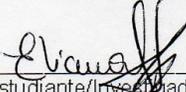
Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional.

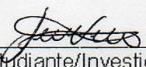
Línea: Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas y Contables.

Interrogante: ¿Bajo cuales patrones, criterios, finalidad; se producen estrategias de intervención en la acción gerencial?

Firman:

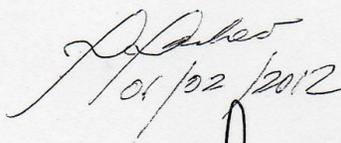
  
\_\_\_\_\_  
Tutor  
Nombre y Apellido: Miguel Mujica  
E-mail: miguel.mujica@gmail.com

  
\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: Eliana Landaeta  
E-mail: elianalandaeta@hotmail.com

  
\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: Javier Aguilar  
E-mail: guavier\_15@hotmail.com

En Valencia, a 1 día del mes de febrero del año 2.012

  
\_\_\_\_\_  
Feb. 03, 2012  
10:17 am.

  
\_\_\_\_\_  
10/02/2012  
  
24-07-2012



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Profesor de Investigación Aplicada:** Dalia Correa

**Tutor:** Miguel Mujica

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN DE SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA.

<b>CAPÍTULO I El Problema</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones.	1.-	05/12/2011	Aceptación Tutorial y Verificación del Avance del Trabajo de Grado.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	09/12/2011	Revisión del Título, Objetivo General y Objetivos Específicos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	12/12/2011	Correcciones y Reformas Generales.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	16/12/2011	Revisión Final del Capítulo I.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Profesor de Investigación Aplicada:** Dalia Correa

**Tutor:** Miguel Mujica

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN DE SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA.

<b>CAPITULO II</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
<b>Marco Teórico</b>  Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	<b>23/01/2012</b>	Verificación de los Antecedentes y Bases Teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	<b>06/02/2012</b>	Correcciones de los Términos Básicos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	<b>13/02/2012</b>	Correcciones y Reformas Generales.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	<b>24/02/2012</b>	Revisión Final del Capítulo II.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Profesor de Investigación Aplicada:** Dalia Correa

**Tutor:** Miguel Mujica

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN DE SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA.

<b>CAPÍTULO III</b>				
<b>Marco Metodológico</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	<b>02/03/2012</b>	Reforma de las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	<b>09/03/2012</b>	Verificación del Procesamiento de la Información.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	<b>16/03/2012</b>	Correcciones y Reformas Generales.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	<b>27/03/2012</b>	Revisión Final del Capítulo III.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Trabajo de Grado. **Tutor:** Miguel Mujica **E-mail del Tutor:** miguel.mujica@gmail.com

**Título del Trabajo:** PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN DE SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA.

<b>CAPÍTULO IV</b> Análisis e Interpretación de Resultados	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	13/04/2012	Verificación de la Información Obtenida.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	25/04/2012	Corrección del Análisis de la Información.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	08/05/2012	Correcciones y Reformas Generales.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	04/06/2012	Revisión General del Capítulo IV.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Trabajo de Grado. **Tutor:** Miguel Mujica **E-mail del Tutor:** miguel.mujica@gmail.com

**Título del Trabajo:** PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN DE SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA.

<b>CAPÍTULO V</b> <b>La Propuesta</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	21/06/2012	Correcciones de los Aspectos de la Propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	03/07/2012	Verificación de los Lineamientos Propuestos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	18/07/2012	Presentación Preliminar y Correcciones Generales.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	31/07/2012	Presentación del Esquema Definitivo de la Propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vii
Resumen.....	ix
Formato de Postulación Tutorial.....	xi
Control de Etapas del Trabajo de Grado.....	xii
Índice de Cuadros.....	xix
Índice de Gráficos.....	xix
Introducción.....	20
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	23
Objetivos de la Investigación.....	28
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
Justificación de la Investigación.....	28
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	31
Bases Teóricas.....	34
Definición de Términos Básicos.....	41
Bases Legales.....	44

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Nivel de la Investigación.....	47
Tipo de Investigación.....	47
Método de Investigación.....	47
Técnicas e Instrumentos para Recolectar información.....	48
Procedimiento para Recolectar y Procesar Información.....	50
Unidad de Estudio.....	50

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Análisis de los Resultados.....	52
Análisis de la Observación.....	53
Análisis de las Entrevistas.....	57
Triangulación de la Información.....	83

### **CAPÍTULO V**

#### **PROPUESTA DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES**

Presentación de la Propuesta.....	89
Procedimiento para el Planteamiento de la Propuesta.....	89
Aspectos de la Propuesta.....	91
Descripción de la Propuesta.....	93
Conclusión.....	99
Recomendaciones.....	101
Referencias Bibliográficas.....	102
Anexos.....	106

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N°</b>	<b>Pág.</b>
1- ANÁLISIS DOFA.....	88

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N°</b>	<b>Pág.</b>
1- Triangulación.....	46
2- Cuadro de Mando Integral – Mapa Estratégico.....	90

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones sin importar la actividad a la que se dediquen han ido incorporando progresivamente métodos administrativos a sus procesos, sabiendo que éstos son la guía de todas las actividades que tienen lugar en una empresa.

Por esta razón, los procesos internos se convierten en una pieza trascendental en la gestión de las empresas que han logrado ser competitivas en un entorno que está sometido a una globalización que va en aumento, a cambios tecnológicos y a unos clientes que esperan que sus expectativas sean superadas, específicamente las empresas que basan su sistema de gestión en la Calidad Total, ya que ésta busca la satisfacción de los clientes y, a través de ella su fidelidad a sus productos o servicios.

Este sistema viene dado por actividades o puntos de control que ayudan a verificar la eficiencia y eficacia de los procesos internos. Si se determina que estos son deficientes, no se confiará en dichas actividades y se tendrá la necesidad de crear estrategias que perfeccionen el servicio.

El propósito principal de las industrias productoras de alimentos, particularmente las del sector avícola, es proporcionar productos de consumo humano que aseguren la satisfacción de los clientes y consumidores, y garanticen la seguridad alimentaria de la población que se quiere proveer.

Así pues, el Laboratorio de Control de la Calidad y Diagnóstico Avícola de la Empresa Avícola La Guásima, C.A., como unidad de servicio debe ser un ente de apoyo que contribuya a una producción de calidad en la empresa, que por medio de servicios oportunos aporte a la correcta toma de decisiones, y al mismo tiempo debe ser una unidad de servicios eficiente que satisfaga las necesidades de los distintos clientes internos que posee.

De allí surge la intención de la presente investigación en el diseño de los lineamientos estratégicos pertinentes a la situación presentada en el laboratorio, donde para lograr todos los objetivos planteados se combinaron distintas herramientas administrativas que contribuyeron al planteamiento de los mismos. Estableciendo como principal objetivo precisamente el diseño de los lineamientos estratégicos que optimizarán el servicio en el laboratorio, para lo cual la investigación está estructurada en cinco (5) capítulos de la siguiente manera:

El Capítulo I, plantea el problema de forma detallada describiendo las causas del mismo para luego plantear los objetivos con los que se pretende erradicar la situación y por último se justifica el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo II, se encuentra toda la base teórica del trabajo referenciando las investigaciones anteriores que aportaron orientación, también se sintetiza toda la teoría en la que se basa este estudio citando los autores respectivos al contenido administrativo, definiendo los términos básicos y por último se presenta la base legal del estudio.

Los aspectos metodológicos se encuentran descritos en el Capítulo III, fundamentando el tipo, nivel y método de investigación, a su vez las técnicas

usadas para la recolección y posterior procesamiento de información que están detalladas en este capítulo, así como la unidad de estudio en la que se realizó la investigación.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados que arrojaron los instrumentos antes mencionados una vez aplicados y con los cuales se desarrollaron los lineamientos para el laboratorio, finalizando con un análisis de cada uno para mejor entendimiento de los resultados.

Por último, el Capítulo V muestra el desarrollo y diseño de los lineamientos, a través del Cuadro Mando Integral que ayudarán a que la gestión del servicio en el laboratorio sea la más óptima para la satisfacción de los clientes.

Finalmente, se indica la conclusión y las recomendaciones a las que se llegó.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La actividad industrial ha tenido un papel fundamental en el crecimiento de la economía, cabe destacar que con sus formas más variadas y complejas la industria avícola ha sido muy dinámica en las últimas décadas experimentando un desarrollo importante a nivel mundial más que cualquier otro sector de la producción animal, aumentando el tamaño de las empresas y la diversidad en productos avícolas, proporcionando signos de progreso incluso en las economías más débiles del mundo.

Dicha dinamicidad se concentró en el año 2009 en los principales productores de carne de pollo, los cuales según Friedman (2010), fueron: Estados Unidos, China, Brasil y la Unión Europea, que en conjunto concentran el 66,5% de la producción mundial, aunque Estados Unidos ocupó el primer lugar con el 22% de esta producción, en los últimos cinco años Brasil y China registraron la mayor tasa de crecimiento, que en ambos casos fue del 20%.

La avicultura en América Latina atraviesa un proceso de expansión, a tal punto que la región representa, de acuerdo a los datos de la Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI; 2011), el 20% de la producción mundial del sector, agrupada principalmente en países como Brasil y México, así como en Perú, Argentina y Venezuela, la cual para el 2011 obtuvo una media mensual de producción de 80.000 toneladas métricas que estuvo distribuida de la siguiente manera: 60% en la región central

(Aragua y Carabobo), el 20% en el oeste (sobre todo en el estado Zulia), el 18% en la zona este y el 2 por ciento al sur del país (estado Táchira), cifra representativa si se consideran limitaciones como el clima templado de la región que afecta la capacidad de desarrollo de esta industria.

Así pues, la situación actual del mercado avícola en Venezuela, representa una de las actividades agrícolas con mayor nivel de crecimiento y expansión en los últimos años; consolidándose la avicultura comercial principalmente en las cercanías de las grandes ciudades del centro-norte del país, donde predominan los grandes y medianos productores con sistemas intensivos en capital y mano de obra, ubicando a Carabobo en el segundo productor de pollos y el primer productor de huevos fértiles de la industria avícola venezolana, que tiene por finalidad satisfacer la demanda de la población en materia alimenticia, específicamente la carne de pollo, la cual cuenta con una cadena productiva constituida por varias fases de producción, cada una con procesos productivos que responden a necesidades particulares; esto señala la complejidad y trascendencia de este sector de la economía, tanto para el desarrollo económico del país como para garantizar la seguridad alimentaria de los consumidores.

Las organizaciones dedicadas a la producción avícola requieren de una serie de procesos de producción y servicios, necesarios para la concreción del producto final y para la entrega del servicio al cliente, éstos son considerados la médula espinal de las empresas y requisito esencial para el desarrollo y permanencia de la organización en el mercado. Por tal razón a las empresas se les aconseja la utilización de la planificación estratégica para que puedan alcanzar con éxito los planes proyectados a corto plazo.

En la coyuntura empresarial, la planificación estratégica representa el punto de partida para un excelente desempeño en las distintas áreas de una empresa, como también es, la herramienta que se necesita para enfrentar cualquier tipo de desafío. En esencia, la meta de la planificación estratégica es lograr un mejor desempeño en las funciones o actividades de una organización, ya que la misma permitirá una mejor gestión y administración en cada sector de la compañía, facilitando los medios necesarios para que se puedan cumplir con todas las metas establecidas.

Particularmente, la empresa Avícola La Guásima, C.A., ubicada en el estado Carabobo, productora de carne de pollo y productos derivados como huevos, alimentos para pollos, entre otros, cuenta con un Laboratorio interno de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola, que presta servicios a todos los procesos operativos, tales como: Plantas de Beneficio, Plantas de Frio, Plantas de Alimentos, Plantas de Subproductos, Plantas de Tratamiento e Incubadoras, además del sistema de granjas integradas (Granjas de pollo de engorde y Granjas reproductoras), que en su totalidad conforman la integración avícola de la empresa. Esta unidad de servicio presenta una gran debilidad, en el cumplimiento de los procesos internos, los cuales contribuyen al logro del plan estratégico, estos procesos están representados mediante un Diagrama de Tortuga que permite entenderlo y visualizarlo de forma sencilla, tal como se observa en el trabajo técnico desarrollado por Trompiz (2008).

Esta debilidad viene dada por la deficiente gestión de servicio en el laboratorio, donde se realizan los diferentes análisis físico-químicos y de diagnóstico de enfermedades. Este laboratorio se encuentra conformado por dos grandes áreas: Área de Diagnóstico Avícola que se dedica a la detección

de enfermedades mediante la aplicación de servicios confiables en diferentes análisis de Microbiología, Serología, Virología y el Área de Análisis Físico-químicos, dedicada a la aplicación de estudios requeridos en el aseguramiento de la calidad en la producción de alimentos balanceados para la integración, producción de subproductos avícolas, aguas residuales de las plantas de tratamiento y sanitización de las áreas, con la finalidad de contribuir de manera efectiva en el mejoramiento de la calidad, al facilitarle a los diferentes departamentos productivos de la empresa información técnica, oportuna y con la confiabilidad requerida para la toma de decisiones.

Se observa en el laboratorio, de acuerdo a la información suministrada por el Jefe de Aseguramiento de la Calidad, que la problemática se centra en la entrega inoportuna de los servicios prestados por esta unidad, lo cual se origina por el incumplimiento de los **puntos de control**, que ayudan a verificar cada fase posibilitando crear un orden en todas las actividades y procesos del laboratorio y, entre otras variables, por la actualización del sistema tecnológico. Esta situación trae consigo poca comunicación entre empleados y clientes internos, por ende insatisfacción de éstos respecto al servicio prestado, presentación inadecuada de los resultados y el descontrol en las actividades desarrolladas en el laboratorio.

La importancia del servicio que presta el laboratorio se centra en el aseguramiento de la calidad de los productos desarrollados por la empresa, es decir, aquella producción realizada por los diferentes clientes internos que posee el laboratorio, los cuales deben cumplir con unas normas de salubridad específicas pertinentes al sector productivo de alimentos, que por deber legal y moral no pueden ser obviados para resguardar la seguridad alimentaria. Por esta razón, es que la situación que presenta el laboratorio

debe corregirse no sólo para satisfacer al cliente sino también para brindar al mercado o al consumidor final un producto de calidad que cumpla con todos los estándares establecidos.

Esta situación se pretende solucionar con la propuesta de diferentes lineamientos estratégicos basados en el Cuadro de Mando Integral bajo la perspectiva de procesos internos. Según Gutiérrez (2010), el CMI o Cuadro de Mando Integral es una metodología que han utilizado muchas organizaciones, porque ayuda a superar la dispersión o duplicación de los esfuerzos, permite la creación de sinergias, apoya para que la operación diaria esté conectada con la misión, la visión, los objetivos corporativos y la toma oportuna de decisiones. El mismo, se pretende realizar mediante un Mapa Estratégico, que servirá para describir y gestionar los lineamientos necesarios para que los servicios prestados por el laboratorio generen valor para la organización; por lo tanto se requiere de una definición clara de los procesos claves y que la estrategia de cambio sea entendida y asumida por todos. Esto transformaría las debilidades en fortalezas y enfatizaría la eficacia y efectividad en los distintos análisis realizados por este laboratorio, que tiene como función principal, dar soporte a las actividades de las diferentes unidades operativas de la empresa Avícola La Guásima, C.A.

### ***Formulación del Problema***

¿Qué lineamientos estratégicos habría que aplicar para una eficiente gestión de los servicios prestados por el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la empresa Avícola La Guásima, C.A.?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer lineamientos estratégicos gerenciales basados en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para una eficiente gestión de servicio en el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la empresa Avícola La Guásima, C.A.

### ***Objetivos Específicos***

1. Describir la situación actual de la gestión del servicio del laboratorio.
2. Identificar los puntos de control deficientes en el laboratorio.
3. Establecer una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la gestión de servicio en el laboratorio.
4. Diseñar lineamientos estratégicos mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral.

## **Justificación de la Investigación**

El propósito que se persigue con esta investigación es identificar las debilidades en la aplicación del plan operativo establecido en el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola, para de esta manera, aportar lineamientos estratégicos que contribuyan al desarrollo efectivo del mismo y así optimizar el servicio prestado, maximizando el desempeño del laboratorio.

Así mismo, es importante destacar que los lineamientos estratégicos para una eficiente gestión de los servicios prestados por el laboratorio, se convertirán en una herramienta más, que le permitirá fortalecer su plan estratégico, sirviendo de ejemplo para el resto de la organización, orientándola a brindar mejores servicios y productos de calidad, maximizando su eficiencia y, por lo tanto, haciéndola más competitiva en su mercado. Esto le permitirá lograr cambios, al crear estrategias de crecimiento, haciéndolas parte del trabajo de cada individuo, siendo esto, la principal motivación para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

De este modo, la empresa Avícola La Guásima, C.A., podrá situarse dentro de los parámetros del Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007-2013), el cual tiene por objetivos; desarrollar el nuevo modelo productivo endógeno como base económica; alcanzar un crecimiento sostenido; incrementar la soberanía y consolidar la seguridad alimentaria; fomentar la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo nacional; desarrollar la industria básica energética, la manufactura y los servicios básicos; promover el trabajo creador, productivo y la responsabilidad social de la empresa privada. Esta última abre paso a que la empresa aporte planes y acciones multilaterales que aseguren el desarrollo sostenible para la protección del medio ambiente y de la comunidad, sin dejar a un lado los objetivos económicos y financieros, también resguardar la salud del consumidor a través de regulaciones que aseguren la calidad del producto para su consumo.

Esta investigación también aportará aspectos positivos a la industria, sirviendo como solución no sólo al Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la empresa Avícola La Guásima, C.A., sino también a los laboratorios similares de las empresas que integran el sector Avícola

consolidando grupos de interés preocupados por ofrecer productos de calidad al mercado que resguarden la salud del consumidor.

Finalmente, la misma servirá para el desarrollo de nuevos estudios, ampliar los conocimientos en cuanto a distintas herramientas gerenciales como el Cuadro de Mando Integral, Matriz DOFA y Mapas Estratégicos, por lo que guiará el abordaje de problemas similares en la línea de investigación en la cual está inscrita, que lleva por nombre: “Producción de Conocimientos en la Ciencias Administrativas y Contables”

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### **Antecedentes de la Investigación**

A continuación se presentan las investigaciones relacionadas que fundamentan el presente estudio:

Quintero (2011), realizó un Trabajo de Grado en la Facultad Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, titulado: ***Propuesta de Diseño de Estrategias Gerenciales para la Competitividad de las Empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador del estado Carabobo***, estableciendo como objetivo principal la propuesta de un diseño de estrategias gerenciales para las empresas del Sector Avícola del municipio Libertador del estado Carabobo, enmarcada en un proyecto factible, el cual aportó a la investigación los conocimientos básicos para su desarrollo: la estrategia, los paradigmas de la estrategia, posicionamiento estratégico, análisis externo e interno, el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de mando Integral (CMI) y los Mapas Estratégicos, siendo de gran utilidad para la metodología a usar en la proposición de lineamientos estratégicos en el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la Empresa Avícola La Guásima, C.A.

Pérez (2009), al igual que el autor anterior, realizó una investigación en la Universidad de Carabobo específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales titulada: ***Diseño de Estrategias Gerenciales Destinadas a Incrementar la Productividad en los Procesos Productivos***

**de las Empresas Fabricantes de Hielo del estado Carabobo**, que tuvo como finalidad diseñar estrategias gerenciales integrales destinadas a incrementar la productividad en los procesos productivos de las empresas fabricantes de hielo del estado Carabobo, garantizando su competitividad. Sobre el particular se pueden resaltar lo siguientes aportes: diagnóstico estratégico, matriz DOFA y el desarrollo de un estudio para la formulación de estrategias gerenciales, lo que permitirá brindarle al Laboratorio herramientas necesarias para una intervención gerencial oportuna y lograr así una eficiente gestión de servicios.

Meleán, Moreno y Rodríguez (2009), desarrollaron un análisis no experimental, de campo que lleva por nombre: **Gestión Estratégica de Costos en la Industria Avícola Zuliana**. El enfoque de este análisis contribuye a la investigación a través de la definición del posicionamiento estratégico, el cual se logrará realizando cambios en los procesos, para de esta manera producir y ofrecer servicios de calidad, asumiendo estrategias empresariales que permitan el logro de los objetivos y a su vez crear ventajas competitivas que aseguren el posicionamiento de la empresa en el mercado avícola.

Rodríguez y Trompiz (2008), desarrollaron una investigación técnica en el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnostico Avícola de la empresa Avícola La Guásima C.A. denominada: **Análisis de Muestra en el Área de Diagnóstico Avícola**, cuya finalidad fue examinar el proceso de análisis de muestra en el Área de Diagnóstico Avícola y Físicoquímico del laboratorio, basado en un Diagrama de Tortuga, sistematiza las operaciones del laboratorio e identifica posibles puntos de mejoras, contribuyendo al desarrollo de esta investigación, ya que permite visualizar de forma clara y

concisa el procesamiento de las actividades para elaborar los respectivos análisis fisicoquímicos y de diagnósticos de enfermedades.

Bonomie y Romero (2007), elaboraron una investigación de tipo descriptiva que lleva por título: ***Redes Empresariales como Estrategia de Cooperación en el Sector Avícola del estado Zulia***. Esta investigación da a conocer la importante necesidad de crear una red empresarial, ya que ésta le permite al Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la Empresa Avícola La Guásima, C.A., reducir costos operativos, ampliar el campo de mercado y estar a la vanguardia tecnológica, posibilitando que enfrente con flexibilidad la agresividad de la globalización mundial.

Fernández (2004), en investigación titulada: ***Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento del Proceso Productivo de la Empresa Hesselquim, C.A., Ubicada en Cagua estado Carabobo***, desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Carabobo, se planteó como principal objetivo proponer estrategias gerenciales que le permitan a la empresa Hesselquim, C.A., mejorar el proceso productivo a través de la eficiencia de su recurso humano. Basándose en un estudio de campo de carácter descriptivo concluyó que cuando una empresa no crea estrategias, planifica, capacita al personal y controla sus actividades, se desvían los esfuerzos de la organización, lo que es pertinente para el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola ya que fundamenta la promoción de la cultura estratégica, lo que asegura la eficiencia en los cambios administrativos e incrementa el desempeño organizacional.

Estos antecedentes aportaron líneas orientadoras para el desarrollo de la presente investigación, dirigiéndola hacia las áreas administrativas basadas

en lineamientos estratégicos gerenciales, los cuales benefician operativamente, financieramente y a nivel de recursos humanos a cualquier organización que las aplique. Por otro lado, han guiado metodológicamente para la elaboración, fundamentación y construcción de la misma, sin embargo se observó pocas investigaciones con respecto a los lineamientos estratégicos y a la herramienta administrativa Cuadro de Mando Integral en empresas del sector avícola, que contribuyeran al desarrollo del presente estudio.

### **Bases Teóricas**

Algunos autores como Mintz (1993), Thompson (2004), Johnson (2006), entre otros, concuerdan que la **estrategia** es la secuencia de acciones que guían las actividades de una empresa, integrando las normas y políticas de cada unidad de trabajo para lograr efectivamente los objetivos establecidos. La estrategia permite satisfacer a los clientes y posicionar a la organización en un entorno cambiante, aprovechando los recursos para superar con éxito a la competencia.

Las diferentes estrategias deben apuntar a una misma dirección, para de esta manera poder conformar el **plan estratégico** de la organización. Que según lo planteado por Francés (2006) y Serna (2008), se basa en los análisis internos y externos, identificando las debilidades y amenazas que enfrenta, para poder afirmarse y aprovechar a través de las estrategias las oportunidades y fortalezas que posee, lo que le permitirá al laboratorio satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Como resultado de la permanente necesidad de información para la toma efectiva de decisiones, las organizaciones con el paso del tiempo se han vuelto más complejas, entrando en un nuevo paradigma como lo es la **gestión estratégica**. Betancourt (2006), expone en su libro que ésta herramienta es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, permitiendo que cada gerente lidere y genere, dentro de su propia gestión, las estrategias requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo, lo que implica que éstas influyan directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el laboratorio.

Por otro lado, los **lineamientos estratégicos** se adoptan para guiar la ejecución y evaluación de las estrategias, y así lograr el éxito de la gestión, que según lo expuesto por Francés (2006), los lineamientos estratégicos son las proposiciones fundamentales que materializan los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización. Éstos pueden clasificarse de acuerdo a su tiempo o periodo de validez, en lineamientos permanentes, semipermanentes y temporales, específicamente en este estudio se desarrollarán lineamientos temporales, ya que se medirá el desempeño del laboratorio a través de sus puntos de control y así diseñar estrategias a corto plazo que optimicen la eficiencia del servicio prestado, permitiéndole tener la seguridad de planificar a mediano y largo plazo.

La organización para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, debe tener una idea de su posición estratégica, para saber si está enfrentando con ventaja al entorno en el que se desempeña y también saber si se están desarrollando eficientemente a través de sus lineamientos estratégicos todas sus actividades, esto se logra por medio del **direccionamiento estratégico** ya que brinda el punto de referencia para el

análisis de la situación actual en que se encuentra la organización; este, está integrado por los principios corporativos, la misión y la visión de la misma.

En cuanto a los **principios corporativos**, son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de la organización, ya que éstos definen aspectos importantes para la misma, los cuales deben ser compartidos por todos. Dicho de otro modo, son el soporte de la **cultura** organizacional. Serna (2008), considera que la cultura es la manera como se hacen las cosas, como se establecen prioridades y la importancia que se les da a las diferentes actividades empresariales, también es una de las mayores fortalezas al crear estrategias enmarcadas dentro de estos principios. Entre los principios establecidos para los trabajadores y para el desarrollo de las actividades en el laboratorio se encuentran los buenos modales, las buenas costumbres, el respeto, la disciplina, la flexibilidad, el trabajo en equipo y el compromiso.

En lo que se refiere a la **misión**, es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional como es el caso del Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola, identificando las tareas y los participantes que contribuirán al logro de los objetivos de la organización. La misión debe ser la razón de la compañía o área, involucrando al cliente como parte fundamental de la misma.

La unidad en estudio tiene por misión “Desarrollar y prestar servicios de análisis de óptima confiabilidad, para satisfacer las necesidades de los clientes internos y así sobresalir en los laboratorios de análisis físico-químico y de diagnóstico avícola de la industria avícola nacional, contando para ello con un equipo de trabajo altamente participativo, capacitado y motivado”.

Por otra parte, la **visión** de una empresa es el marco de referencia de lo que es y lo que desea ser en el futuro; esta debe ser amplia, inspiradora y conocida por todos los que integran la organización. Este enfoque es lo que une en las empresas al presente con el futuro. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera tal que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

En este sentido, la visión del laboratorio es “Liderar enérgicamente el servicio de los laboratorios de la industria avícola nacional apoyándose en la búsqueda constante de innovación científica y tecnológica haciendo de la calidad condición principal en las actividades desarrolladas, adelantándonos a las necesidades de los clientes”.

Estos tres elementos servirán para identificar las condiciones internas y externas en que se encuentra el laboratorio, a través de la **matriz DOFA**, que basado en lo planteado por Francés (2006) y Serna (2008), se puede decir que consiste en identificar las Debilidades de la organización para transformarlas en Fortalezas y las Amenazas para poder evadirlas aprovechando las Oportunidades, así la empresa es más competitiva en comparación a sus competidores, aumentando las posibilidades de éxito en la organización.

Por esta razón, es necesario obtener y procesar información referida al laboratorio, con el fin de identificar los componentes que integran a la matriz DOFA. En primer lugar las **Debilidades** son las actividades y atributos internos que limitan o inhiben el éxito general del laboratorio, a diferencia de las **Fortalezas** que se refieren a las acciones que se llevan a cabo eficientemente y que representa una ventaja para el logro de sus objetivos.

En contraste, las **Oportunidades** son las circunstancias externas ocasionales, que de ser aprovechadas podrán posicionar a la organización favorablemente ante la competencia y las **Amenazas**, son las tendencias económicas, políticas, sociales, tecnológicas y competitivas, dañinas para el presente y futuro del laboratorio.

Al analizar estas cuatro variables en conjunto, el laboratorio tendrá una mejor perspectiva del mercado, lo que le permitirá emprender nuevos proyectos con confianza para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas, que retrasan el progreso de la organización, este progreso es posible alcanzarlo a través de un buen desempeño empresarial, que permita realizar cambios visibles a corto plazo, disminuyendo la deficiencia en los procesos, al adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, perfeccionando su productividad y ubicándola competitivamente.

De acuerdo al análisis DOFA, se podrán identificar todas aquellas variables que limitan o impulsan el máximo desempeño del laboratorio, éstas se trabajarán a través de la herramienta gerencial **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, sistema de medición basado en las estrategias de la empresa, que transforma a éstas en objetivos operativos siendo la guía para la obtención de resultados de valor para la organización, por medio de diferentes metodologías administrativas, esta herramienta traduce las estrategias en un arreglo de objetivos bajo un esquema de causa y efecto, lo que facilita la comprensión de las mismas, Gutiérrez (2010). El CMI está integrado por cuatro perspectivas: Aprendizaje Organizacional, Clientes, Financiero y Procesos Internos.

Esta última perspectiva se utilizará para determinar e implementar los lineamientos estratégicos. Los **procesos internos** representan el flujo de actividades con las que se elaboran todos los servicios dentro del laboratorio. También se incluyen a este flujo, los procesos de gestión (toma de decisiones, planificación y rendición de cuentas). Dichos procesos están en función a los sistemas estructurales de la organización, bajo esta perspectiva se busca contar con procedimientos simplificados de trabajo que posibiliten la eficiencia en todas las operaciones. También contempla cuáles son las mejores condiciones para lograr un trabajo eficaz y eficiente por parte de los trabajadores, según lo planteado por Miranda (2007).

Dado el planteamiento anterior, es notable destacar que la problemática del laboratorio se encuentra en el desarrollo de sus actividades, en otras palabras en sus procesos internos, por esta razón los lineamientos estratégicos desarrollados por este estudio, se enmarcarán bajo esta perspectiva, ya que es necesario identificar y prevenir todas las posibles desviaciones que se puedan originar en sus tareas, permitiendo que se genere un proceso continuo, que la misión y visión sean conocidas y explícitas para todos los empleados.

Los procesos internos del laboratorio deben estar enfocados en brindar al cliente servicios que satisfagan y superen sus necesidades y expectativas, por lo que se debe adoptar en éstos, el enfoque de la Calidad Total, formulando de esta manera estrategias y políticas que contribuyan a prestar servicios de excelencia. De acuerdo a Lafaurie (2003), la **Calidad Total** distingue a las organizaciones de ser buenas o ser malas, permite mejorar permanentemente los procesos y visualizar resultados en menor tiempo. Deben existir políticas de calidad que capaciten a cada trabajador, desde el

gerente hasta el empleado de más bajo nivel jerárquico, que lo lleven a evolucionar y mejorar su criterio en cuanto al trabajo, con una mejor capacidad de análisis y observación de los procesos, perfeccionando sus destrezas, previniendo los errores y la eliminación temprana de defectos.

Este enfoque permite utilizar herramientas que aseguren y mejoren la calidad en los servicios ofrecidos, tal como **Justo a Tiempo**, orientado a la eliminación de actividades de todo tipo que no agreguen valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones de los pedidos de los clientes. El Justo a Tiempo crea, en efecto, un sistema de avisos tempranos para los problemas de calidad, Render y Heizer (1996).

Mediante el desglose de esta perspectiva, se puede desarrollar el **Mapa Estratégico**, que se ha logrado implantar en las empresas, ya que es el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral, al aclarar las estrategias y comunicarlas a todos los empleados, identificar los procesos internos claves que conducen al éxito, alinear todos los recursos organizativos y detectar las deficiencias en la gestión estratégica para así poder aplicar medidas correctivas, lo que le permitirá al laboratorio describir de un modo más sencillo y rápido a través de una representación gráfica un conjunto de lineamientos estratégicos.

Todos estos enfoques y el uso de las diferentes herramientas administrativas antes mencionadas, permitirán desarrollar los lineamientos estratégicos necesarios para optimizar el desempeño del laboratorio, superar las expectativas de los clientes y entregar oportunamente todos los análisis desarrollados en éste, convirtiéndolo en parte fundamental para brindar

servicios de calidad y un ejemplo organizacional para el resto de las unidades de la empresa Avícola La Guásima, C.A.

### **Términos Básicos:**

Con el fin de comprender el contenido del actual estudio se presentan las siguientes definiciones:

**Análisis de Microbiología:** García (2009), define a estos análisis como el recuento de microorganismos en un cultivo, siendo este de poblaciones microbianas que crecen en ambientes artificiales y bajo condiciones de laboratorio.

**Análisis de Serología:** Es el conteo de anticuerpos contra un microorganismo presentes en la sangre.

**Análisis de Virología:** Estudian la presencia de virus en la sangre.

**Aseguramiento de la Calidad:** Es un conjunto de actividades planificadas y sistemáticas para proporcionar la confianza de que se cumplen con los parámetros de calidad.

**Calidad:** Es el grado en el que un conjunto de características inherentes al producto o servicio cumplen con los requisitos y expectativas del cliente.

**Clientes:** Es aquella organización, unidad o persona que recibe el producto o servicio.

**Diagnóstico Estratégico:** Es un análisis que consiste en identificar los puntos fuertes y débiles de una empresa, para determinar su perfil estratégico y en base a éste determinar las condiciones para sea competitiva.

**Diagrama de Tortuga:** Peterson (2005), señala que es una herramienta tan simple como visual, que permite analizar cada uno de los procesos de una organización de forma global, cada proceso puede ser descrito gráficamente para incluir sus partes individuales.

**Eficacia:** Es la manera en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Es el modo de operar con el mínimo desperdicio de tiempo, es decir, utilizar el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible, Thompson (2004).

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Gestión de Servicio:** Son todas aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la prestación de sus servicios.

**Grupo de interés:** Conjunto de personas, entidades u organizaciones que se unen para la defensa de intereses y el logro de objetivos comunes, Wales (2012).

**Integración Avícola:** Es todo el sistema necesario para elaborar y asegurar la calidad en la producción avícola, abarca desde el sistema productivo así como las granjas criadoras hasta los laboratorios que analizan el producto final, en otras palabras es contar con todos los recursos necesarios para llegar desde el sector primario hasta el consumidor final de productos avícolas.

**Paradigma:** Es el resultado de los usos, son un conjunto de reglas que rigen una disciplina y son verdades incuestionables hasta que surge una nueva que la remplace.

**Productos Avícolas:** Son los productos que se derivan de la cría y explotación de las aves para el consumo humano como carne de pollo, huevos y productos derivados como alimentos para pollos entre otros.

**Producto Final:** Es el producto que luego de un proceso productivo es entregado al consumidor final.

**Responsabilidad Social Empresarial:** Reyno (2008), Se refiere al compromiso de la empresa por cumplir con los objetivos propios considerando aspectos económicos, sociales y ambientales manifestando la intención ética de obtener logros comunes.

**Seguridad Alimentaria:** Es proporcionar a la población, de manera oportuna, sostenida y garantizada, los alimentos nutricionalmente adecuados en cantidad, calidad y variedad; de tal manera, que toda persona tenga acceso seguro a los alimentos requeridos para llevar una vida sana.

**Unidad de Servicio:** Es la unión de esfuerzos bajo una visión compartida, para brindar todos los requerimientos necesarios para el desarrollo de una actividad.

**Valores Empresariales:** Es la razón de la organización, describen la cultura y la imagen que ésta desea ofrecer y solo pueden ser percibidos cuando guían las actividades cotidianas de la empresa.

## **Bases Legales**

Para sustentar la presente investigación se utilizaron varios instrumentos jurídicos, tales como:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el artículo 305, establece que "... La seguridad alimentaria se alcanzará desarrollando y privilegiando la producción agropecuaria interna, entendiéndose como tal la proveniente de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola...".

Este enunciado tiene por propósito el desarrollo de la agricultura sustentable como base estratégica, el cual es garantizar la seguridad alimentaria de la población y darle prioridad a la producción interna.

El numeral 1 del artículo 2, planteado en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Salud Agrícola Integral, tiene por objetivo el "Promover, divulgar, y garantizar la salud agrícola integral, como eje principal de la soberanía y seguridad alimentaria, y el desarrollo sustentable de la Nación, la salud de los animales y vegetales, por ende, de las personas, mediante el fomento de la ciencia agroecológica".

Este artículo al igual que el anterior destacan la seguridad alimentaria, pero el numeral 1 tiene una particularidad, la cual es, el describir todos los elementos que abarca dicha seguridad, los cuales son: las personas, animales y vegetales, utilizando la ciencia agroecológica y la participación popular como medio para lograr una agricultura más sana.

En cuanto a la salud y seguridad del consumidor la Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios dispone en el artículo 9 lo siguiente: “Los bienes y servicios puestos a disposición de los consumidores y usuarios en el mercado nacional, no implicarán riesgos para su salud o seguridad...” este artículo resalta la función principal del laboratorio, la cual es asegurar la calidad del producto para resguardar la seguridad del consumidor dando cumplimiento a este artículo.

En caso de que ocurra algún inconveniente el laboratorio debe informar tal como lo decreta el artículo 10 de la misma ley, donde explica que “Las y los responsables de la producción, fabricación, importación, acopio, transporte, distribución y comercialización de bienes o prestadores de servicios, que con posterioridad al momento de ponerlos a la disposición de las personas se percaten de la existencia de peligros o riesgos imprevistos para la salud, deberán comunicar inmediatamente el hecho a la autoridad competente e informar al población sobre la existencia de los riesgos o peligros a que hubiera lugar...”

Esta ley también hace referencia a las sanciones por incumplimiento a la protección de la salud y seguridad del consumidor, en su artículo 127, fundamenta que “Quien incumpla las obligaciones referidas a la protección

de la salud y seguridad, será sancionado con multa y clausura temporal o cierre definitivo”.

Por otro lado, las Normas sobre la Localización y Funcionamiento de Establecimientos Avícolas, en su artículo 2, numeral 1, define lo que es un establecimiento avícola, que se entiende por “Aquellas estructuras destinadas a la producción comercial o familiar de huevos fértiles, huevos de consumo, aves de engorde, aves de cría, así como plantas incubadoras de huevos fértiles y plantas de beneficio de aves...”, lo que ubica a la empresa Avícola la Guásima C.A., dentro de los parámetros de establecimiento avícola ya que cumple con lo antes descrito.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Nivel de la Investigación**

Este estudio se ubica dentro de los parámetros de una investigación descriptiva, ya que busca identificar las causas de la deficiente gestión del servicio del Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola, caracterizando sus procesos internos a través del análisis de los puntos de control del sistema de producción.

#### **Tipo de Investigación**

Este proyecto se basa en una investigación de campo, debido a que se analizó la gestión del servicio del Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola con información obtenida a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, como la observación y la entrevista, permitiendo indagar en los efectos de las interrelaciones de las variables del estudio.

#### **Método de Investigación**

Al fenómeno de estudio se le aplicó la herramienta gerencial llamada Cuadro de Mando Integral, lo que permitió ramificar a los Procesos Internos para estudiarlos y proponer lineamientos estratégicos pertinentes, que contribuyan al desarrollo de una gestión eficiente que, según lo planteado por Muñoz (1998), sitúa a la investigación en el Método Analítico – Sintético.

## **Técnicas e Instrumentos para Recolectar Información**

La forma de recaudar información en este proyecto es lo que permite clasificar al mismo como una investigación de campo, ya que las principales técnicas e instrumentos para su recolección, son la entrevista y la observación. Este tipo de técnicas ayudaron a desarrollar el proyecto con información de primera fuente, dándole credibilidad a los análisis, diagnósticos y resultados obtenidos para la propuesta de lineamientos estratégicos, para mejorar el servicio prestado por el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola.

La entrevista que se aplicó tanto al Jefe de Aseguramiento de la Calidad como a los tres expertos consultados fue de tipo semiestructurada, ya que se contó con un guion base de preguntas relacionadas con cada uno de los objetivos específicos, que a medida que éstas transcurrieron surgieron otras inquietudes referentes al estudio, esto permitió darle libertad a los entrevistados haciéndolos sentir en confianza para realizar una conversación entre iguales.

Así mismo, la observación se hizo de forma directa en la Base de Datos del laboratorio evaluando los puntos de control que a través de una guía de observación se identificaron los deficientes en el proceso interno. Esta guía se aplicó a una cantidad de diez solicitudes de servicios hechas por los clientes internos al laboratorio, que de acuerdo a la recomendación del Jefe de Aseguramiento de la Calidad son las más acordes a este estudio aplicando de esta manera el método intencional para la respectiva selección. Según Martínez (2008), en la muestra intencional se eligen los elementos en función a una serie de criterios para tener una unidad de análisis ventajosa

para los fines de la investigación. Por otro lado, la misma es estructurada y está conformada por las siguientes secciones:

- *Descripción*: Nombre del cliente interno que solicita el servicio.
- *Centro*: Número de identificación asignado a cada cliente interno.
- *N° de Solicitud (Lote de Inspección)*: Número correlativo asignado a cada solicitud de servicio hecha por los clientes internos.
- *Análisis solicitado*: Análisis solicitados por los clientes internos para el aseguramiento de la calidad en sus procesos.
- *Fecha de entrega (Máxima esperada)*: Es el tiempo máximo para la entrega de los resultados de los servicios solicitados que se espera tengan de duración los análisis a desarrollar.
- *Recepción de la muestra*: Es la fecha en que se recibió en el laboratorio la muestra a analizar.
- ***Fecha de entrega esperada***: Corresponde a la fecha en que se debería entregar los resultados de los análisis al cliente interno.
- *Creación del lote*: Se refiere a la fecha en que se registró la solicitud en sistema creando así el número que le corresponde a la misma.
- *Aprobación del reporte*: Indica la fecha en que los resultados de los análisis fueron cargados en el sistema, revisados, aprobados y por ende entregados al cliente interno correspondiente.
- *Observaciones*: Aquí se detalla la conclusión de lo observado, identificando así el punto de control clave en la entrega de la solicitud.

Estas técnicas se aplicaron con el fin de recaudar la información pertinente para el desarrollo de estudio, complementándose una con la otra y así poder dar respuesta a cada objetivo específico de la investigación.

## **Procedimiento para Recolectar y Procesar Información**

La recolección de información a través de la observación antes mencionada se realizó en una serie de visitas al laboratorio, lo que permitió contemplar todos los elementos inherentes al fenómeno de estudio, como las actividades desarrolladas y su duración, el software utilizado y el desempeño de los trabajadores. Los datos obtenidos se tabularon mediante una tabla en Word de Microsoft Office, cuantificándolos para de esta manera comparar los tiempos esperados con los tiempos reales en que se desarrollaron.

Las entrevistas, de igual forma, se llevaron a cabo en una junta individual tanto con el Jefe de Aseguramiento de la Calidad del laboratorio así como con los expertos consultados, logrando obtener información confiable para el desarrollo de este proyecto. Para el registro de las mismas se grabaron en un archivo digital para transcribirlas y posteriormente, se realizó un análisis general de las entrevistas identificando los aspectos de mayor relevancia para el estudio.

Es importante resaltar la ausencia de la opinión de los clientes internos del laboratorio, que en un principio se pretendía tomar en cuenta pero por restricciones formales de la organización no fue posible.

## **Unidad de Estudio**

Para efectos de esta investigación la unidad de estudio está enmarcada por el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la empresa Avícola La Guásima, C.A., donde se realizó una observación a la Base de

Datos de las diversas solicitudes de los clientes internos de las dos áreas (Análisis Físico-químicos y Diagnóstico Avícola). La unidad está conformado por un equipo de 8 personas integrado por el Jefe de Aseguramiento de la Calidad, el Analista de Área de Microbiología, el Analista de Área de Serología, el Analista de Gestión de Procesos, el Asistente Administrativo, el Técnico de Campo y por dos Auxiliares del Laboratorio.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Análisis de los Resultados**

Una vez estudiado todos los aspectos metodológicos de la investigación, haber descrito los instrumentos para la recolección de información y el procedimiento para su respectivo procesamiento en el capítulo III, se presentan los resultados obtenidos tanto en la observación como en la entrevista.

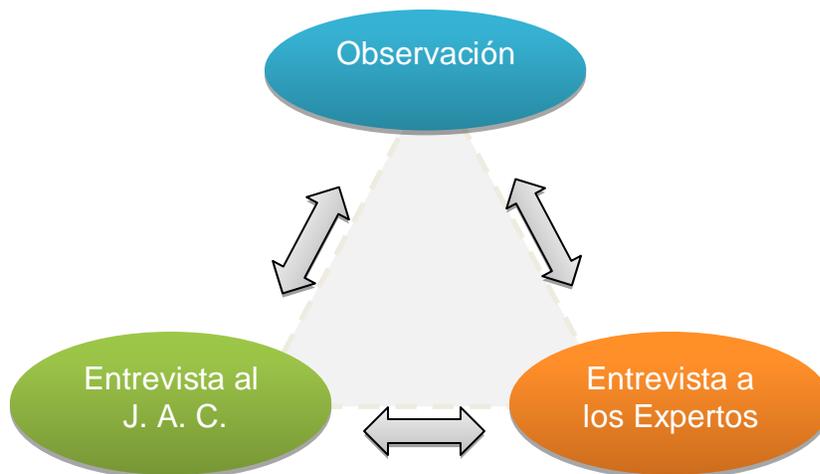
Así pues, en la observación los resultados se presentan de la siguiente manera: se evidencia en el Anexo B la evaluación de los tiempos establecidos versus los tiempos reales aplicados para el desarrollo de las actividades de los puntos de control, que luego de su respectivo análisis se determinaron los que están fuera del tiempo establecido por el laboratorio.

De igual forma, se presenta la entrevista realizada al Jefe de Aseguramiento de la Calidad, seguidamente, la aplicada a los tres expertos de la Universidad de Carabobo. Para el respectivo análisis de la primera entrevista se enumeraron los aspectos más importantes para la investigación. Igualmente se realizó el mismo procedimiento para el estudio de la entrevista realizada a los especialistas; para posteriormente realizar un análisis general de lo expuesto por cada uno de ellos.

Finalmente, se confrontaron cada uno de los resultados obtenidos en estos instrumentos, a través del método de triangulación que de acuerdo a

Pérez (2000), implica reunir una variedad de datos referidos a un mismo tema para efectuar comparaciones múltiples de un fenómeno único, el cual se basa en la figura geométrica del triángulo, siendo las aristas del mismo los tres elementos usados para la recolección de información que en el presente estudio son: la Observación, la Entrevista al Jefe del laboratorio y la Entrevista a los expertos, las caras de éste, representa la confrontación bilateral entre los dos extremos de cada cara como se representa en el Gráfico 1:

**Gráfico 1  
Triangulación**



### **Análisis de la Observación**

Se muestra a continuación los resultados obtenidos a través del análisis de la observación directa, la cual como se mencionó en los aspectos metodológicos fue aplicada a diez solicitudes de servicio del Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola.

Este instrumento se aplicó de forma directa para observar las solicitudes que fueron suministradas para el presente estudio de la Base de Datos del laboratorio, con la finalidad de evaluar los tiempos en que se desarrollaron los puntos de control en ellos, teniendo presente que éstos conforman un total de 8 puntos, que son críticos para la entrega oportuna de los resultados obtenidos a través del desarrollo de estos análisis los cuales se enumeran de la siguiente manera:

1. Recepción de la muestra en el laboratorio, tomada por el cliente interno con solicitud de servicio.
2. Creación del número de solicitud y registro en la Base de Datos.
3. Preparación de la muestra para el análisis.
4. Desarrollo del análisis solicitado por el cliente interno según el tiempo establecido.
5. Procesamiento del resultado y actualización de la Base de Datos.
6. Revisión, liberación y aprobación de los resultados.
7. Envío y entrega de los resultados al cliente interno.

La finalidad de realizar esta observación como lo plantea el segundo objetivo específico de la investigación, radica en identificar cuales puntos de control son los deficientes al momento de atender los diferentes servicios solicitados, que es el objetivo principal del laboratorio como unidad de servicio para asegurar la calidad en los procesos productivos de las diferentes unidades que integran a la empresa Avícola La Guásima, C.A.

Inicialmente, según la información suministrada por la Asistente Administrativo que fue quien aportó la asistencia técnica para la aplicación del instrumento, se observó que existe una deficiencia relevante a la hora de

entregar los resultados, ya que existe un gran número de solicitudes que para el momento de la realización de la observación no habían sido desarrolladas efectivamente. Esta deficiencia se debe al poco conocimiento tanto de los clientes como de los que laboran en laboratorio en el manejo del sistema tecnológico (SAP), que fue actualizado recientemente, para funcionar como un mecanismo de control en las actividades desarrolladas y para que el cliente tenga un contacto directo y conocimiento a tiempo real del estado en que se encuentra su solicitud efectuada.

Sin embargo, en el laboratorio se realiza un procedimiento alternativo para poder entregar los resultados de forma oportuna, que no es más que tabular a éstos en el programa de Excel de Microsoft Office, lo que permite realizar una presentación ordenada y gráfica, dándoles la oportunidad a los diferentes clientes de entender fácilmente los resultados obtenidos. Este procedimiento, si bien ayuda a la entrega oportuna más no óptima de los resultados, trae como consecuencia esfuerzos innecesarios al tener que desarrollar trabajos anexos o múltiples esfuerzos a los establecidos formalmente en el laboratorio.

Respecto a las solicitudes estudiadas, en la observación 1, se registró que la deficiencia en la entrega de dicha solicitud, vino dada por la creación tardía del número de lote o solicitud. Este punto es de principal importancia porque la solicitud al no poseer el número respectivo no aparece en el sistema, esto trae como consecuencia inexistencia en los registros de análisis a efectuar, por ende retraso en el desarrollo de los análisis pedidos en esta solicitud. Lo que de igual forma se evidenció en la observación 2, ampliando la necesidad de lineamientos estratégicos que contribuyan a la agilización en los procesos.

En la tercera observación realizada, la cual requería de un solo análisis, el retraso se derivó por la tardanza en la carga de resultados y actualización de la base de datos, de este proceso depende que los resultados sean revisados liberados y aprobados a tiempo para ser entregados al cliente, por esto al fallar este punto de control los resultados no son dirigidos de forma correcta para asegurar el éxito de la entrega de los resultados, aun más al constatar que en la cuarta observación el atraso de los resultados se causó por la misma razón, pero con una importante demora de 21 días, que indudablemente origina la insatisfacción en los clientes internos, ratificando la necesidad de una pronta ejecución de actividades correctivas.

La observación número 5, revela de forma explícita los problemas del servicio prestado por el laboratorio, ya que se evidencia el doble esfuerzo que se debe realizar para la entrega de los resultados de las solicitudes que se encuentran en esta misma situación, las cuales a nivel de sistema no han sido entregados por el retraso en diferentes puntos, en primer lugar en la creación del número del lote, seguido de un atraso en la actualización de la base de datos y finalmente en la liberación y aprobación de los resultados, siendo éste el último paso que concreta la entrega, llevando a realizar el procedimiento alterno antes descrito.

Por otro lado, la observación 6 reveló que esta solicitud para la fecha en que se aplicó este instrumento no ha sido entregada, al igual que las observaciones 7, 8, y 9 las cuales fueron solicitudes recibidas en el mes de enero del año en curso, que de acuerdo al Jefe de Aseguramiento de la Calidad, estas solicitudes no han sido aprobadas en el sistema porque para ese momento se realizaba la actualización del mismo, lo que creó una

situación de entrega a través del método alterno pero a nivel de sistema quedaron desplazadas por solicitudes de mayor prioridad.

La décima observación al igual que la número 5 reflejan deficiencias en tres puntos de control vitales para que el laboratorio ofrezca un servicio de calidad a nivel de tiempos de entrega, tales como:

- Creación del número de solicitud y registro en la Base de Datos.
- Procesamiento del resultado y actualización de la Base de Datos.
- Revisión, liberación y aprobación de los resultados.

Esto se comprueba con el resto de las observaciones realizadas, que reflejan la demora específicamente en estos tres puntos de control, revelando así cuales son lo que presentan la deficiencia para la prestación de un servicio óptimo en el laboratorio y por ende el origen de la insatisfacción de los clientes internos del laboratorio.

Por esta razón, en este estudio se desarrollaron los lineamientos pertinentes para tal situación, a través del desarrollo de las entrevistas y su posterior análisis para esquematizarlas por medio de la matriz DOFA y el Cuadro de Mando Integral insertado en un Mapa Estratégico.

### **Análisis de las Entrevistas**

Estas entrevistas fueron aplicadas contando con una guía de preguntas tanto al Jefe de Aseguramiento de la Calidad como a los tres expertos en la materia, que forman parte del grupo de docentes de la Universidad de Carabobo.

### ***Entrevista al Jefe de Aseguramiento de la Calidad***

Inicialmente, se entrevistó el Jefe de Aseguramiento de la Calidad, Licenciado Israel Landaeta, quien nos dio su opinión en cuanto al desempeño del laboratorio información que contribuyó al logro de los objetivos de esta investigación, este Licenciado en Contaduría Pública egresado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, cuenta con una experiencia laboral de 1 año en Johnson And Johnson de Venezuela, 8 años en Alimentos Protinal y 13 años en la empresa Avícola La Guásima, C.A., donde labora actualmente. Tal como se especificó en el capítulo III, se aplicaron entrevistas semiestructurada a los expertos, con la finalidad de conocer sus opiniones con respecto al tema de estudio y a los siguientes aspectos claves:

#### **1. Entrevistador: ¿Qué acciones se toman para la ejecución de las actividades en el tiempo establecido?**

**Israel Landaeta:** Básicamente, la calidad del servicio viene direccionada al cliente para que el cliente se sienta satisfecho, pero eso hace que las actividades se estén realizando cuando el cliente es muy importante o cuando el cliente es muy exigente, pero del resto las cosas se quedan en el tiempo, ustedes se fijaron que los resultados están muy fuera de base, sin embargo muchos servicios se reportan por otra vía, por teléfono o por otro lado, claro no son las vías correctas debería todo correr y el reporte entregarse a tiempo.

**1.1. ENT: ¿En cuánto a esa pregunta, para ofrecer o tener calidad del servicio que acciones se toman para erradicar esa situación?**

**IL:** Básicamente, la calidad de servicio viene dada a que el cliente tenga los resultados rápidos, es decir, rapidez y confiabilidad, luego se le pasan los resultados en papel y en físico.

**1.2. ENT: ¿O sea que el problema es el tiempo?**

**IL:** ¡Claro!, los resultados tienen que entregarse porque si no se toman las decisiones correctas, la idea es que el cliente tenga los resultados a tiempo, por eso es que el sistema tiene que funcionar para que el cliente los tenga cuando los necesite, de lo contrario no los tendrá. Se lo entregamos que si por teléfono u otras vías y el papel le termina llegando como en 15 días o en un mes como ustedes observaron.

**1.3. ENT: ¿Qué acciones se toman para ofrecer la calidad del servicio en el tiempo oportuno?**

**IL:** No se está tomando ningún tipo de acción ahorita, ustedes vieron que no.

**1.4. ENT: ¿Y en tal caso como están haciendo para entregar los resultados?**

**IL:** Mira se están entregando dependiendo del cliente, es decir, se está priorizando al cliente, hay clientes que son muy exigentes y prácticamente se les monta el análisis y por teléfono se les da, o sea se les da más rápido de lo que dice pero no es la manera correcta.

**1.5. ENT: La asistente administrativo nos comentó que a veces los resultados se entregaban por Excel. ¿Eso es cierto?**

**IL:** Sí, tienen que hacer unos trabajos adicionales, el sistema SAP da unos resultados que los clientes no los ven por allá, sino que tienen que montárselo bonito como él lo quiere, hay que hacer un trabajo en el sistema para que el este arroje los resultados rápidos.

**1.6. ENT: ¿Qué obstáculos encuentra usted?**

**IL:** El sistema no nos ayuda, el sistema hay que adaptarlo ya que no genera los reportes que queremos, tenemos que irnos por otro lado o llamar por teléfono porque el sistema no es tan rápido.

**2. ENT: ¿Qué opinión ha recibido por parte de los clientes en cuanto al servicio prestado?**

**IL:** Muchas quejas, porque los resultados no se entregan a tiempo, muchos clientes Planta Beneficio, Planta Alimento que piden resultados a diario se le entregan semanalmente y quincenalmente. Hay muchas quejas en cuanto a que los resultados no se están entregando en el tiempo que establece el sistema.

**2.1. ENT: ¿Han tenido situaciones de devolución de los resultados?**

**IL:** Una que otra vez que nos mandan a repetir un análisis porque no confían o esperaban otro resultado, pero es raro porque este es un laboratorio confiable.

**3. ENT: ¿Qué ventajas presenta el laboratorio respecto al resto de la empresa?**

**IL:** Es una unidad de la empresa que tiene mucha confiabilidad de todos los organismos de la empresa y de todos los departamentos. El laboratorio ha sido calificado entre los tres mejores a nivel nacional de empresas de alimentos lo que comunicamos a toda la empresa. En confiabilidad somos muy buenos tenemos personal capacitado, preparado y entrenado, y el tiempo que tiene el personal es un tiempo de 5, 6, 7 y 8 está consolidado como laboratorio. Respecto a otros laboratorios del mercado, buenos somos de los tres mejores, el año pasado quedamos de primero, el antepasado quedamos de segundo en un programa que agrupa de 30 laboratorios a nivel nacional, nosotros quedamos dentro de los tres primeros o sea que somos un laboratorio muy confiable en cuanto a resultados.

**3.1. ENT: ¿En cuánto a la confiabilidad?**

**IL:** El laboratorio siempre busca la confiabilidad, que sea confiable que los resultados que entregues sean confiables, si haces mil análisis no importa lo que importa es que lo que vayas hacer lo hagas bien, de calidad.

**3.2. ENT: ¿En cuanto al modo de entrega de los resultados?**

**IL:** Fíjate, nosotros tenemos un sistema que no nos está generando los reportes que queremos, entonces de decirte que es una ventaja no, no lo es, eso tenemos que mejorarlo.

**4. ENT: ¿Qué fallas posee el laboratorio?**

**IL:** La limitante es que tenemos un sistema SAP que hay que desarrollar para que permita entregar los resultados a tiempo, en el tiempo estipulado,

en vivo o sea que se carguen los resultados y el cliente tenga los tenga de inmediato, en el acto, eso es básicamente la limitante en cuanto al desarrollo de las actividades. Posibles mejoras: básicamente tratar de desarrollar que la herramienta permita autoevaluar el sistema, que un servicio que se esté prestando de señales de avisos de que esta fuera de tiempo y que obligue a los usuarios y en este caso los analista que son los que alimentan el sistema, a entregar los resultados en el tiempo que le establece la matriz de responsabilidades del laboratorio.

#### **4.1. ENT: ¿Qué otro factor se podría mejorar?**

**IL:** Bueno si hay otras cosas, podría ampliarse el laboratorio, prestar nuevos servicios, enviar a los analistas a desarrollarse en nuevos análisis, incluso actualizar la metodología existente porque normalmente se están actualizando todos estos sistemas, elementos que pudieran llevar la matriz a un nivel mucho más alto de lo que está en cuanto a confiabilidad, en cuanto a respuesta tenemos que mejorar muchísimo porque realmente ahí estamos mal.

#### **4.2. ENT: ¿Entre las principales mejoras?**

**IL:** Tratar de tener una metodología a través del sistema que tenemos para que nos avise, -entrega los resultados-, que el mismo sistema te permita reportar a tiempo los resultados que te esté avisando que cuando tú te metas avise que hay que reportar.

#### **4.3. ENT: ¿El sistema tiene la posibilidad de hacer eso?**

**IL:** Si lo tiene, pero no se han desarrollado esas actividades. Hay que hacer una propuesta y eso tiene un costo adicional para que desarrollen y dé los avisos porque no lo hace.

**5. ENT: ¿Qué oportunidades podría aprovechar el laboratorio para optimizar el servicio ofrecido?**

**IL:** La oportunidad esta, porque tenemos un sistema que costó mucho dinero que se llama SAP y ese sistema hay que desarrollarlo en función a nuestros servicios para que de verdad funcione, ¿qué es el sistema? El sistema es una base de datos, el sistema tiene que avisarnos, tiene que decirnos que se recibió una muestra hoy y que hay que entregarlas dentro de tres días, para que cuando llegue el tercer día igualmente avise, ese trabajo de oportunidades para que el laboratorio optimice su servicio es básicamente que se desarrolle el SAP que es el sistema que nosotros tenemos que el sistema esté constantemente avisando que se está fuera de tiempo, ahorita nosotros tenemos que hacer que él nos haga caso, tenemos que evitar que se queden resultados por fuera, que los resultados se tienen que ser entregados directamente, tienen que ser entregados a través del sistema, si el cliente entrega un muestra tiene que saber en qué día estará, para que cuando vaya tenga los resultados, así no tendría que estarme llamando.

**5.1. ENT: ¿Y a nivel externo aparte del sistema que podrían aprovechar?**

**IL:** Ahorita se está preparando la gente, se ha mandado a los trabajadores a hacer entrenamiento externo, ahorita se metió en el sistema de entrenamiento por la nueva ley del trabajo, hay un grupo de 40 horas al año de puro entrenamiento al personal, entonces eso se está utilizando bastante, en estos días mandamos a unos al CIEPE y al MESI en la zona industrial para ser entrenados. Yo estoy asistiendo a Caracas a una cuestión del gobierno del INSAI y del Ministerio de Higiene que tiene como función actualizar las normas existentes incluso con SENCAMER estamos trabajando.

**6. ENT: ¿Qué factores o situaciones externas afectan el buen desempeño del laboratorio?**

**IL:** Mira básicamente los obstáculos que hay bueno a veces no tenemos los insumos porque ahorita hay problemas con los dólares con CADIVI y la compra de materiales, hay que hacerlo anticipadamente porque si no se compran anticipadamente lamentablemente no llegan y si no llegan paramos el servicio, por ejemplo los kits para hacer la serología, son kits que son importados sino se compran con anticipación no se puede realizar el análisis. Que otro problema de amenazas, tenemos problemas de electricidad aunque montamos una planta eléctrica hace poco ya que teníamos problemas con la electricidad, si se iba la luz se paraban los análisis porque no teníamos una planta eléctrica y teníamos un problema eléctrico fuerte porque se nos iba la luz todos los días, entonces bueno, otro problema que a veces tenemos es el mantenimiento de los equipos porque faltan repuestos y si faltan repuesto es lo mismo que con los insumos, hay que comprar un repuesto, el repuesto es externo y bueno hay que esperar seis meses se para el equipo con que se realiza el servicio.

**6.1. ENT: ¿Y a nivel de competencia con otros laboratorios?**

**IL:** Considero más bien que este es un tipo de servicio a nivel general, nosotros somos un laboratorio que estamos a la vanguardia, más bien siempre nos usan de referencia, nos conocen como un laboratorio muy eficiente más bien por ahí no veo amenazas, más bien es una ventaja.

**7. ENT: ¿Cuáles actividades del laboratorio deben mejorar de acuerdo a la misión y visión?**

**IL:** Nosotros tenemos entre la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa la necesidad que los servicios sean entregados en el tiempo acordado a los clientes, eso es primordial, pero tenemos que buscar la manera que el sistema que tenemos SAP nos pueda dar respuesta inmediata nos pueda generar indicadores, nos pueda indicar resultados que sean en el tiempo acordado para que el cliente este contento, sino el cliente no está contento, es importante desarrollar actividades que busquen mejorar el tiempo de entrega de respuesta.

**7.1. ENT: ¿Qué otras actividades cree usted también deben mejorar?**

**IL:** Las actividades que tengan que ver con la actualización de servicio, que se busquen metodologías que sean más rápidas, por ejemplo que los análisis que duran 4 días duren 2. Ahorita se está haciendo uno de salmonella que dura 7 días y nos están vendiendo un kit que dura dos días entonces siempre estamos buscando mejorar.

**7.2. ENT: ¿Y en cuanto al desempeño laboral que se puede mejorar?**

**IL:** Si, básicamente queremos tener un sistema que nos avise porque como cada quien tiene sus actividades ya asignadas cuando uno de ellos falta el otro no le va hacer el trabajo, porque quien va hacer las actividades de él, entonces normalmente eso nos trae un atraso, tenemos que tratar de establecer una línea de trabajo entre todos los analista de que cuando falte uno el resto pueda cubrir entre todos, basándose en las actividades estas son cosas que hay que desarrollar, estas actividades normalmente se hacen a través de reuniones en grupo, cuando falta alguien el Jefe de laboratorio o Jefe de calidad debe reunir el personal para reasignar las actividades, son

cosas que no se están haciendo pero pudiera ser una actividad a realizar para evitar atrasos y al final entregar los resultados a tiempo.

**8. ENT: ¿Cuáles son los problemas principales para el cumplimiento de las actividades?**

**IL:** Básicamente el sistema no nos ayuda, yo creo que es lo principal lo que yo rescataría de todo esto, necesitamos tener un sistema que nos permita entregar los resultados a tiempo, los resultados se entregan por otra vía este es nuestro principal problema, el personal está capacitado, el personal tiene la metodología y las conoce. Yo creo que hay que buscar la manera de que el cliente cargue la solicitud desde allá mismo y no que lo haga el asistente administrativo. Habría que desarrollar actividades que tienen que ver con la programación del laboratorio que se puede recomendar que una vez a la semana o todos los días se reúnan, para un resumen de las solicitudes y muestras que están llegando si están cargados, tiene que haber una actividad de seguimiento y de programación de parte del Jefe de aseguramiento de la calidad que soy yo o en caso del coordinador del laboratorio que es la doctora, que todos los días se reúnan para revisar que llego, eso sería una buena idea.

**9. ENT: ¿Cuáles son las diferencias entre la forma en que actualmente opera el laboratorio y la forma en que debiera operar?**

**IL:** Es el tiempo de respuesta aquí no hay otra cosa, aquí la diferencia está en que cuando tu evalúas el sistema en los tiempo de entrega tenemos cero por ciento de cumplimiento, porque no se están cargando las solicitudes a tiempo, el analista no guarda los resultados a tiempo y al final la entrega de los resultados del área formal esta fuera de tiempo, la diferencia está en que el sistema no nos ayuda y se están saltando la talanquera, simple y

llanamente el analista entrega los resultados por otras vías hacen doble trabajo no usan la herramienta, tenemos que hacer que usen la herramienta y que la herramienta funcione.

**10.ENT: ¿De qué manera cree usted se podrían solventar las fallas presentes en los procesos internos del laboratorio?**

**IL:** Hay que desarrollar, hay que invertir, hay que hacer una solicitud seria a la gente del SAP que tiene un costo, pero hay que hacer una solicitud en la cual se les plantee cuales son las necesidades del laboratorio, a fin de que el sistema pueda funcionar, así el analista pueda y cada una de las personas involucradas en el sistema cargar la información en tiempo real y entregar los resultados en tiempo real, en vivo en el momento, incluso que esta información pueda llegar a los clientes y que los clientes también lo puedan utilizar correctamente y que sepan utilizar la herramienta, porque si el cliente tampoco sabe cómo usarla no hacemos nada, y va a seguir llamando, esto tiene que funcionar por completo, entonces básicamente es eso lo que necesitamos que la herramienta funcione para todos desde el que carga la solicitud , desde el que carga los resultados de la solicitud, del que aprueba la solicitud y del que interpreta la solicitud, ósea el cliente final tiene que poder leer los resultados en el tiempo real. Al sistema funcionar él me va a decir los verdaderos errores que tenemos, como son demasiado grandes los errores no sabemos, ahora si el sistema funcionara y todo está bien hay tú vas a ver, si es que algún analista está trabajando mal, está entregando mal los resultados, no está cargando los resultados a tiempo, pero ahorita no podemos verlo porque la diferencia de tiempo como es tan larga, se están tapando errores que no los estamos viendo ahorita lamentablemente, no pudiéramos saber cuáles son esos errores, ¡yo estoy seguro que los hay!, después de que el sistema funcione si podemos empezar a apretar, a es el

analista, es el supervisor, es el auxiliar, es el asistente o son los insumos pero ahorita no es fácil saberlo aunque yo sé que los hay.

De esta entrevista se extrajo un compendio de aspectos esenciales para el desarrollo de los lineamientos estratégicos:

1. La Calidad del servicio está direccionada a la satisfacción del cliente.
2. Se emplean otras vías para la entrega de resultados a pesar de no ser la correcta.
3. No se están tomando ningún tipo de acción para ofrecer los servicios en el tiempo oportuno.
4. Se realizan trabajos adicionales por la deficiencia del sistema SAP.
5. Quejas por la entrega inoportuna de los resultados.
6. Calificado como uno de los primeros a nivel nacional en este tipo de laboratorios.
7. Alta Confiabilidad en los análisis desarrollados.
8. El modo de entrega de los resultados es una debilidad.
9. Sistema SAP poco desarrollados.
10. Para mejorar se podría ampliar el laboratorio.
11. Para mejorar se podría ofrecer nuevos servicios.
12. Para mejorar se podría actualizar las metodologías.
13. Entrenamiento en el personal.
14. Carencia de insumos y equipos por la problemática de importaciones y la situación cambiaria.
15. El laboratorio siempre está a la vanguardia.
16. Búsqueda de metodologías más rápidas.
17. Desarrollar líneas de trabajos para en caso de emergencia reasignar trabajos.

18. Los tiempos de entrega están fuera de lo establecido.

19. Necesidad por parte del laboratorio, por invertir y desarrollar.

### ***Análisis de la entrevista al Jefe de Aseguramiento de la Calidad***

En primer lugar, es importante resaltar que el Jefe de Aseguramiento de la Calidad, acotó que la calidad del servicio prestado por el laboratorio viene dada por la satisfacción del cliente, que está determinada por la entrega oportuna de los resultados obtenidos en los análisis solicitados. En la actualidad, el laboratorio presenta una situación contraria a esta, ya que los resultados de las solicitudes recibidas provenientes de los clientes internos están siendo entregados después del tiempo reglamentado para el cumplimiento de las actividades. De acuerdo al entrevistado, estos resultados deben ser entregados por el sistema tecnológico establecido en el laboratorio, lo que crea la necesidad de contar con un personal adiestrado para el uso y desarrollo del mismo.

Para poder satisfacer al cliente y por ende poder ofrecer un servicio de calidad, se emplea otro método para la entrega de resultados, en resumen, consiste en tabularlos, graficarlos y analizarlos en el programa de Microsoft Office; Excel, permitiéndole al cliente de una manera más sencilla visualizar los resultados obtenidos.

Actualmente, no se están tomando ningún tipo de acción que contribuya a erradicar esta situación, lo que dificulta aún más el buen desempeño del laboratorio, por lo que es necesaria la aplicación de otros trabajos que superen momentáneamente la falta de conocimiento del SAP. Todo esto

genera insatisfacción en el cliente al no poder tomar las decisiones de forma oportuna y con la herramienta correcta, por lo que el laboratorio recibe una gran cantidad de quejas respecto al tiempo en que se están entregando los servicios solicitados.

A pesar de que para el laboratorio sea una debilidad la entrega de sus servicios a los clientes internos, cuenta con una alta confiabilidad con respecto a los análisis desarrollados, lo que es de gran importancia para un laboratorio de esta índole, que lo ha llevado a ser catalogado como el primero a nivel nacional, abriéndole distintas posibilidades de subir el nivel, como por ejemplo: ampliar al laboratorio tanto de espacio como en capacidad, lo que le permitiría ofrecer nuevos servicios, al igual que la actualización de las metodologías con que se desarrollan los análisis solicitados por los clientes, esto es posible entrenando al personal para aumentar sus habilidades y destrezas que contribuirán a hacer del laboratorio una unidad eficiente en sus servicios.

El Jefe del laboratorio también comentó que una de las causas por lo que el laboratorio posee esa alta confiabilidad, es que siempre buscan estar a la vanguardia a través de la búsqueda constante de metodologías más precisas y rápidas donde ejemplificó que el análisis con que se detecta la Salmonella, procedimiento que dura 7 días, en la actualidad, están evaluando la posibilidad de incorporar un kit que permite realizarlo en 2 días, demostrando así las razones por lo que están entre los primeros del país.

Cabe destacar, que el laboratorio debe desarrollar líneas de trabajo que pronostiquen emergencias, para que al momento de encontrarse en una, saber que actividades se deben desarrollar y como debe actuar el personal.

Para lo que el Jefe de este laboratorio expresó que poseen una necesidad de inversión para poder desarrollar todos los aspectos pertinentes que podrán hacer del laboratorio un ente eficiente y fundamental para el desarrollo de las actividades en el resto de la organización.

### ***Entrevista a los Expertos***

Por otra parte, también se contó con la participación de tres expertos especialistas en el área gerencial, que ayudaron a fundamentar la información requerida para el desarrollo de los lineamientos estratégicos, los cuales se dan conocer de la siguiente manera:

En primer lugar, se encuentra el Profesor Felipe Mora (FM), Ingeniero Industrial y especialista en el uso de la tecnología en la educación, con 3 años de experiencia como docente de la Universidad de Carabobo y 24 años en el campo gerencial.

Así mismo, la Profesora Adriana Rodríguez (AR), Ingeniero Industrial y Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia brindó su opinión acerca de la situación presentada en el laboratorio. Contando con 18 años como Analista del Control Estadístico de Procesos, suministró información relevante acerca de la gestión del servicio.

Por último, según el orden en que se efectuaron las entrevistas, se encuentra la Ingeniero Industrial Profesora Marisela Giraldo, la cual posee una extensa experiencia en la industria, así como una amplia trayectoria de

docencia convirtiéndola en persona idónea para la recolección de información.

Estos tres expertos respondieron a las siguientes preguntas como se muestra a continuación:

**1. ENT: ¿Qué situaciones ayudan a identificar si existe alguna deficiencia en los procesos internos o en la gestión de servicios?**

**Felipe Mora:** Que el personal no tenga un compromiso de cumplir con los procesos preestablecidos y que tampoco hay una gerencia que haga cumplir estos procesos que fueron diseñados por ellos mismos, porque si el personal no cumple y la gerencia no los alienta a cumplir con los tiempos no hay forma de solventar esa situación, ¡no hay para dónde agarrar pongan lo que pongan! Así como el no cumplir con los tiempos de entrega, esto como ya te mencione se puede originar por la falta de compromiso del personal o también porque el personal no ha sido entrenado o por estas dos razones.

Otra situación que podría presentarse es que el cliente no esté recibiendo la información como él quiere recibirla, no hay manera que haya comunicación entre él y yo como empresa, porque yo hago el sistema a mi manera pero para mí lo importante es que como quieres leer tú el resultado; por ejemplo si un contador le entrega la información al de producción a su manera y este no lo entiende como hace para que su supervisor lo entienda, él puede darle el informe que mejor yo pueda diseñar pero si el planta no lo entiende ¿de qué sirve? por esto deben ponerse de acuerdo para establecer cómo se va a brindar la información y así preparar el informe en función a este acuerdo.

**Adriana Rodríguez:** Lo primero, es realizar una auditoria interna de los procesos y productos, con el objeto de identificar los procesos internos que tienen problemas; segundo, revisar las descripciones de cargo de cada quien, para ver si el perfil del cargo realmente busca lo que se necesita y si las actividades que se requieren desarrollar en el cargo, están bien definidas; tercero, si tú dices que la organización funciona con el sistema SAP, el cual todos sabemos que consiste en un software que al principio fue alimentado por una información registrada por los trabajadores en las secciones que se definieron, se debe revisar si realmente los parámetros definidos son los necesarios, es decir, el módulo de compras, ventas, producción, calidad, almacén, entre otros, porque luego, el programa va a ejecutar sus interacciones. En conclusión, las auditorías internas dependen de lo que tú quieras, porque tú puedes tener un sistema SAP, un sistema de gestión de la calidad. Si tú tienes un sistema de gestión de la calidad, tú tienes una norma o simplemente, si no tienes dicho sistema de gestión, todos los productos se rigen bajo una norma, entonces ¿qué haces tú?, tu tratas de verificar esos parámetros que ya están establecidos, para cuando tienes las auditorias de los procesos internos, esas auditorias te van a arrojar por ejemplo que tu tienes un proceso que no tiene instrucciones de trabajo y que los instructivos de llenados que tú estás haciendo están malos.

**Marisela Giraldo:** La deficiencia en los procesos internos de la parte productiva se puede observar cuando tienes muchos niveles de reproceso o de retrabajo o tienes muchas horas hombres de sobre tiempo, estos son indicadores de que ahí hay algún problema.

Si nos vamos al área de mantenimiento, si no se tiene un mantenimiento acorde con las necesidades de la organización o no le prestan el servicio adecuado a una maquinaria se te van a presentar falla en los procesos, por

deficiencia del mantenimiento, bueno porque este no es oportuno, porque los repuestos no son de calidad, no se montan en el momento que se está demandado o por falta de mantenimiento preventivo lo que te lleva a hacer solo mantenimiento colectivo.

Las debilidades las vas a observar dependiendo del área que tu estés estudiando en la organización, en la gestión de servicio se puede observar porque no se dan las respuestas en el momento en que el cliente lo requiere, a lo mejor porque la información es engorrosa o no se entiende o porque se tiene que invertir mayor cantidad de tiempo en los análisis. En la gestión de servicio las deficiencias se presentan cuando este no le ofrece la respuesta al cliente en el momento que lo requiere o la repuesta que le ofrecen no son las correctas, esto tiene que ver con el personal que presta el servicio.

## **2. ENT ¿Qué función cumplen los puntos de control en los procesos internos de una unidad de servicio?**

**FM:** Son importantísimos porque son los que me permiten predecir la calidad del servicio que se está prestando, es decir, si están funcionando bien todo está bien, pero si están trabajando mal ya sea porque los tiempos de entrega no son correctos o porque los valores que se están obteniendo no son los adecuados allí hay problemas, porque si me dice que dura tres días y resulta que en realidad duró uno, eso quiere decir que la información no se está manejando de forma integral.

**AR:** Obtener una retroalimentación para que haya una mejora continua, si un proceso productivo tú lo dejas como nació y no existe una retroalimentación para mejorarlo, así se va a quedar. Hay que identificar qué puntos de control se tienen; primero materia prima, tú tienes que hacerle

ensayos a la materia prima; segundo tú tienes un proceso que en algún punto tienes que hacerle un estudio, pero ¿qué tienes que cazar ahí?, instrucciones de trabajo, que ensayos les tienes que realizar, los cuales deben tener especificaciones del producto o servicio que tú estás haciendo, por ejemplo si estas criando pollos, en una edad tienen que tener un peso, en una edad tienen que tener ciertas vitaminas o sea tu primero tienes que tener un instructivo, así como para una empresa de servicio o una de procesos de manufactura ambas empresas tienen que tener unas especificaciones.

Si poseen estos instructivos y aún siguen presentando fallas puede ser que no hay una buena inducción, tú le puedes dar a un trabajador la descripción del cargo pero no haces nada sin una inducción. Por eso es que hay una función de recursos humanos que es la que se encarga de verificar que deficiencias hay en el personal, hacen una evaluación anual y es cuando haces tú plantilla de formación profesional para formar a la persona en el área, puede ser que esté fallando esa parte. Toda empresa tiene su función de recursos humanos que son los que ven esas deficiencias del personal, que está fallando, por ejemplo un trabajador esta mucho en la computadora y es muy débil en el manejo del SAP entonces se debería entrenar en SAP, ah pero el que hace ensayos en microscopio para ver que bacterias hay, es lento manejando el microscopio, entonces se capacita para mejorar aquellos puntos donde es débil. Hay empresas que le hacen caso omiso a la formación y puede ser que ese sea el caso del laboratorio. Si un sistema no te satisface las necesidades que tienes para brindar el servicio, entonces el sistema no está acorde para el laboratorio tienes que cambiar el sistema o en tal caso buscar la manera de que el que instaló el sistema dé un entrenamiento completo.

El SAP es muy bueno, de hecho en muchas empresas da resultados, entonces no sería el sistema sino el personal que no tiene una inducción o formación, SAP se adapta porque tú lo alimentas, él tiene la capacidad de

decirte que materia prima necesitas, cada cuanto debes pedirla con sólo aportarle la frecuencia, la capacidad instalada de planta y que ensayos se realizan.

**MG:** Los puntos de control son los que van a determinar si lo que ellos van a ofrecer cumplen con los requerimientos de calidad ya que se debe controlar algunos elementos como las especificaciones para tu poder comparar y así ver si estás dando lo que están pidiendo, es decir para gestionar que lo que tu estas ofreciendo cumplan con los requerimientos y así garantizar que lo que estás dando sea un servicio de calidad.

### **3. ENT: ¿Qué factores se deben evaluar para establecer una matriz DOFA en la gestión de servicios?**

**FM:** Básicamente el cumplimiento de las especificaciones, tanto en procesos como en la entrega a los clientes. En cuanto a especificaciones me refiero al comportamiento que debe haber en la empresa tanto en procesos productivos como en los procesos de evaluación o de control como los tiempos de entrega para hacerme ver cuáles son las amenazas cuales son las fortalezas y en base a esa información general tanto de la empresa como de procesos internos y externos me van a brindar la información para hacer la matriz DOFA.

**AR:** Primero, tienes que ver las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de mejoras de una organización, por ejemplo en esa empresa que una vez audité, ¿qué factores se deben evaluar?, ¿qué fortalezas tiene esa empresa? La principal fortaleza, es que la marca QUE POLLO tengo entendido es una de las más reconocidas y uno de los pollos

que tiene menos grasa en la carne. Hay gente que no les gusta la grasa como en otros pollos por ejemplo SOUTO que es muy grueso, no les gusta porque dicen que tienen más hormonas, entonces las mujeres por ejemplo que por problemas de seno y problemas glandulares no quieren pollos que tengan tantas hormonas. También tengo entendido que la gente está casada con ese producto, o sea QUE POLLO tiene una fortaleza y es que la gente lo prefiere porque es un pollo con menos grasa. Si el problema es la entrega, entonces el problema está dentro de la organización, es una debilidad, el problema de esto se levanta haciendo una auditoría interna, pero el problema no es SAP, porque tú antes de llevarlo al SAP tú haces las cosas a mano, tú haces los análisis para alimentar al SAP, el problema es lo que están haciendo, porque cuantas empresas que yo he auditado que tienen SAP y todo funciona y una que no funcionaba era porque estaba empezando. El SAP debería facilitar el trabajo. El problema son los procesos internos, los controles internos, la distribución interna, la planificación. Cuando tú tienes procesos internos y tú quieres controlar tus procesos tienes que tener unos estados para catástrofes en la organización, ¿qué pasa si se va el agua?, ¿qué pasa si se va la luz?, ¿qué pasa si hay una emergencia en la planta?, ¿qué pasa si tiembla? Por eso yo tengo que tener un plan de emergencia. Puede ser que los controles internos no son los mejores.

**MG:** Para empezar, no importa si es en la gestión de servicios o cualquier otra área pero siempre para comenzar una matriz DOFA en líneas generales las debilidades y fortalezas son internas, están en la organización y por esto tú tienes que ver que elementos son débiles en la organización o cuales son fuerte pero dentro de la organización, por ejemplo debes analizar la tecnología, las capacidades humanas para saber si es competitiva, si cuenta con las capacidades adecuadas, en pocas palabras si cuentas con el

personal apto para realizar las funciones dentro de la empresa, también debe evaluar cuál es la estructura organizacional y verificar si esta obedece a la estrategia se lanzó desde el principio, como está el área de ventas, de mercadeo y evaluar funcionalmente como están cada una de esas áreas y ver si tienen fortalezas o debilidades.

Para analizar las oportunidades y amenazas te vas hacia afuera para ver qué elementos afectan a la organización, como la comunidad, los factores políticos, legales, las regulaciones para así analizar todo lo que está por fuera de la organización y ver si tiene amenazas o si tiene oportunidades. ¿El laboratorio no está de alguna manera protegido por el resto de la empresa? Por ejemplo si el estado establece una norma donde se modifica el valor del PH en el agua de los pollos, eso afectará directamente el desempeño del laboratorio porque si no es capaz de analizar ese nuevo valor, el cliente tendrá que solicitar el servicio en otro laboratorio que si pueda hacerlo. Desde el punto de vista de regulaciones si ellos tienen que comprar reactivos o suministros que vienen desde el exterior y no tienen asignación de dólares (CADIVI) se crea una amenaza para ellos, por eso tienes que evaluar que regulaciones hay que le impidan funcionar, desde el punto de vista político, legal, desde el punto de vista de las comunidades y como las afecta, la ubicación geográfica.

#### **4. ENT: ¿En qué se basan los fundamentos de los lineamientos estratégicos de una unidad de servicios?**

**FM:** Los lineamientos estratégicos simplemente son los procesos que debo controlar para poder cumplir con las metas de la organización, yo tengo que decidir como gerente de la empresa como quien genera los lineamientos estratégicos cuales son los puntos de control que yo debo diseñar para poder

llegar a esa meta, porque si no se define qué es lo que se quiere, hacia donde se va ir y que debo cumplir como voy a cumplir con los objetivos de la empresa. ENT: es decir, ¿que los lineamientos se basan en los puntos de control que yo diseño para cumplir con mis necesidades como gerente? FM: Bueno mis necesidades que al fin y al cabo son los de la empresa, ya que soy el traductor de los resultados como unidad de servicio, que es este caso ya que ellos le prestan servicios a sus clientes internos que es al final de cuenta a quien hay que complacer. Se tiene que diseñar todos los lineamientos internos para el control de procesos para que al final de cuentas el cliente quede satisfecho.

**AR:** Primero, si tú tienes una unidad de servicio ¿qué te interesa a ti?, tus clientes, tú tienes que tener en cuenta la satisfacción del cliente, yo puedo decir a yo lo estoy haciendo bien pero si tus clientes no están satisfechos no van volver por tus servicios, los lineamientos estratégicos tienen que ir a la satisfacción del cliente y mejora continua de los procesos, eso es lo principal, yo tengo que buscar que con los lineamientos estratégicos que salieron de la matriz DOFA, obedezcan siempre ha mejorar mis procesos porque lo que yo busco es la satisfacción de mis clientes y tengo que buscar que mi organización tenga una cultura de mejoramiento continua, una cultura de satisfacción al cliente y aceptar en las encuestas de satisfacción al cliente una retroalimentación para mejorar el proceso, sino van a fracasar. Para que mis empleados tengan una cultura hacia la calidad y satisfacción al cliente mediante el entrenamiento, tengo que formar a mi personal para que tengan sentido de pertenencia a través de charlas, recursos internos, reuniones de diez minutos antes de comenzar los procesos productivos.

**MG:** Para poder trazar esos lineamientos, se tiene que conceptualizar cuales son los valores fundamentales de la organización, por ejemplo la honestidad que debería ser unos de los principales por ser una unidad de servicio que aporta información al resto de las unidades, entonces para hacer lineamientos estratégicos hay que estudiar los valores que tiene esta unidad de servicio.

Se debe establecer cuál es la razón de ser de la unidad, en otras palabras cual es la misión de ella, así como la visión que se pretende satisfacer a futuro, que desearía ser, para tu tomar y definir que lineamientos seguir para el cumplimiento de todo esto, y también hay que ver que requieren esos clientes como necesidades primarias, por ejemplo la calidad del servicio, la oportunidad de entrega, la confiabilidad o todos esos elementos, para luego integrarlos en todos estos lineamientos que te vas a plantear.

Una vez desarrolladas estas entrevistas es posible sintetizarlas en simples enunciados para así extraer opiniones concretas de los expertos los cuales se enumeran de la siguiente manera:

1. Falta de Compromiso del personal.
2. Incumplimiento de los tiempos de entrega.
3. Insatisfacción del cliente.
4. Poco conocimiento para el manejo del sistema.
5. Reproceso, retrabajo.
6. Retroalimentación.
7. Poco entrenamiento al trabajador.
8. Poco desarrollo del sistema.
9. Falta de compromiso gerencial.
10. Incumplimiento de los puntos de control.

11. Inexistencia de planes emergentes.
12. Dificultad para importar suministros.
13. Entrenamiento del personal e inculcar una cultura de calidad.
14. Reuniones de trabajadores.
15. Principios Corporativos.
16. Deficientes controles internos.

### ***Análisis de las entrevistas a los expertos***

Para los expertos, el desempeño de una organización que presta servicios, depende directamente del personal que en ella labora, personal que tiene que ser debidamente entrenado y capacitado. Las deficiencias vienen dadas al manifestarse diferentes elementos como la falta de compromiso los empleados y la de los directivos. Según ellos, el personal debe mostrar un compromiso por su desempeño en las actividades que desarrolle, de lo contrario esa deficiencia se traspasa directamente al desempeño de la unidad, al no cumplir con las pautas establecidas, como los tiempos de entrega, lo que genera naturalmente clientes descontentos con el servicio prestado.

Este tipo de situaciones se presentan por un personal poco calificado para el manejo del sistema tecnológico, lo que dificulta a la organización satisfacer al cliente. Por esta razón, se deben realizar trabajos y actividades anexas a las necesarias en la unidad.

Los expertos recomiendan para la eliminación de las deficiencias en una organización, evaluar los puntos de control existentes, que son los que ayudan a la retroalimentación organizacional, es decir, identificar aquellos

aspectos que le permiten autoevaluar el desempeño para detectar qué puntos son los deficientes, estos puntos de control serán efectivos al contar con un personal entrenado, un sistema desarrollado y adaptado a las necesidades del laboratorio.

Dichos puntos, al ser la base que ayudará a verificar si se está cumpliendo con las pautas establecidas, son primordiales al momento de determinar si existen deficiencias en la organización o no, porque al no cumplirlos no será posible ofrecer un servicio que satisfaga al cliente.

Un análisis DOFA es fundamental para conocer la salud de la organización a nivel administrativo, según los expertos éste permite evaluar las variables internas y externas en la gestión administrativa, siendo las internas las presentes en la organización y las externas las que están en su entorno que no es posible manejarlas pero afectan el desempeño de la misma.

De acuerdo a los expertos, es importante que la unidad cuente con planes que al momento de una emergencia permitan apoyar el rendimiento de la organización si en tal caso no cuenta con todas las herramientas para prestar sus servicios, por ejemplo, realizar planes de ventas anticipadas de suministros, para así evadir las dificultad para importar los suministros necesarios para sus actividades.

Por otro lado, se les consultó los elementos que fundamentan los lineamientos estratégicos en una unidad de servicio, a lo que aportaron que están basados primeramente en las metas y objetivos planteados en la

organización sea de servicios o de manufactura, deben estar enfocados a contar con un personal entrenado y con una cultura enfocada a prestar servicios de calidad. Esto es posible a través de la realización de reuniones con los trabajadores, comunicándole a éstos los principios corporativos que guían las actividades de la organización.

### **Triangulación de la Información**

Este selecto grupo de entrevistados, fueron escogidos tanto por sus conocimientos en el área administrativa y gerencial de las organizaciones como por su amplia experiencia laboral y docente en materias afines, lo que los relaciona directamente con las nuevas metodologías presentes en el campo, convirtiéndolos en las personas más idóneas para aportar información valiosa al desarrollo del presente estudio. De igual manera el Jefe de Aseguramiento de la Calidad es fundamental para la recolección de información que contribuyó al logro de los objetivos de la investigación, así como la observación con la que se pudo constatar de forma directa la situación actual en el laboratorio. A través del método de análisis de triangulación se pretende confrontar la información recogida por medio de estos tres instrumentos y así asegurar la precisión en la misma.

El Jefe de Aseguramiento de la Calidad aseguró que el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnostico Avícola fundamenta la calidad del servicio en la entrega oportuna de los resultados, lo cual no se está cumpliendo, trayendo consigo deficiencias en los procesos internos. Según éste dichas deficiencias vienen dadas por el sistema SAP que no genera los reportes de entrega, viéndose reflejado en las innumerables quejas recibidas por parte de los clientes debido a la entrega inoportuna de los resultados, considerando

que el tiempo se ha convertido en un problema para lo que no se está tomando ningún tipo de acción. Esta unidad de servicio ha tenido que establecer un sistema paralelo de entrega, al realizar tabulaciones y graficas de los resultados obtenidos en Excel de Microsoft Office tomando en cuenta que los clientes no están adaptados a la presentación de los resultados a través del sistema SAP y priorizando a los clientes más importantes.

Esta situación ocasiona una demora en todos los procesos internos de la unidad, como se constató en la observación aplicada a los puntos de control de las solicitudes del laboratorio, donde se reflejó que la deficiencia se centra en la creación del número de solicitud y registro en la Base de Datos, en el procesamiento del resultados y actualización de la Base de Datos, y por último la revisión, liberación y aprobación de los resultados, que al no cumplir con alguno de ellos los demás siguen la misma secuencia que el resto de la cadena, creando así una acumulación de trabajo a causa del incumplimiento en los tiempos establecidos.

Sin embargo, en términos generales el grupo de expertos no creen que esta deficiencia esté dada por el sistema SAP, ya que consideran que es una herramienta que facilita el trabajo y ha tenido muy buenos resultados en empresas con servicios similares, sino que viene dada por distintos factores, como la falta de compromiso por parte del personal, la falta de supervisión e instrucción por parte de la gerencia y carencia de conocimiento para el manejo del sistema; estas circunstancias se presentan por el poco entrenamiento y capacitación del personal en cuanto al manejo del SAP, lo que ocasiona la entrega de resultados distantes a las expectativas del cliente. Uno de los expertos recomienda que cuando se quiere identificar donde está o están las fallas en los procesos internos se debe realizar una

auditoría interna que permita revisar, verificar y corregir lo que no se está haciendo correctamente evitando un fracaso seguro.

Para el control de las actividades y prevención de las situaciones mencionadas anteriormente el laboratorio cuenta con una serie de puntos de control que están representados en un Diagrama de Tortuga, los cuales son la guía o punto de referencia con los que se evalúan los procesos que se están efectuando y se determina como se encuentra la satisfacción del cliente con respecto al cumplimiento de los requerimientos establecidos. Éstos fueron evaluados mediante una observación directa, que ciertamente reveló que existen deficiencias para entregar oportunamente los resultados de las solicitudes recibidas.

Por esta razón, se deben llevar a cabalidad cada uno de los puntos de control, que de acuerdo a la opinión de los especialistas cumplen una función muy importante, ya que permiten obtener una retroalimentación del proceso y ayudan a gestionar los servicios que se están ofreciendo de acuerdo a los estándares de calidad. Si estos controles están preestablecidos se les debe dar la relevancia respectiva, evitar que pasen desapercibidos y sacarle el mayor provecho superando las expectativas de los clientes.

De acuerdo con la experiencia de los profesores entrevistados, los factores que se deben evaluar en una matriz DOFA son las debilidades y fortalezas a nivel interno, las oportunidades y amenazas que si bien son variables externas afectan el desarrollo de las actividades del laboratorio. Lo cual se llevó a cabo para el estudio del contexto de esta entidad, con la ayuda de lo aportado por el Jefe de Aseguramiento de la Calidad, quien expresó que una de las fortalezas que posee esta unidad es el alto índice de

confiabilidad; corroborado por uno de los especialistas entrevistados que tuvo la oportunidad de realizar una auditoría en la empresa Avícola La Guásima, C.A., hace un tiempo y por la observación que solo reveló deficiencias en los tiempos de entrega y no en la confiabilidad de los análisis.

El jefe del laboratorio enfatizó que constantemente se entrena al personal en cuestiones de seguridad alimentaria y que también cuenta con un personal consolidado, lo que facilitará la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos, permitiendo implementar cambios que optimicen el servicio prestado. Los expertos concordaron que la deficiencia se debe al desconocimiento de los trabajadores en el manejo del sistema tecnológico, por lo que recomendaron que aparte del entrenamiento que reciben actualmente también se deben capacitar a todo el personal que ahí labora respecto al manejo del sistema SAP asegurando el desenvolvimiento efectivo de todas las actividades.

Para el logro de esta meta también se evaluaron las debilidades, entre las cuales está el tener un sistema poco desarrollado, la insatisfacción de los clientes por la entrega inoportuna de los resultados, generando un conflicto con la misión y visión establecidas. La entrevista realizada al Jefe del laboratorio reveló otras debilidades como las desactualización de las metodologías utilizadas.

Desde el punto de vista externo, el laboratorio presenta diferentes factores que podrían llevarlo a un mejor nivel como el ampliar su capacidad, brindando la oportunidad de ofrecer nuevos servicios, actualizar las metodologías existentes, aumentar su capacidad tecnológica así como invertir tiempo y esfuerzos para la investigación y creación de nuevas

metodologías propias, lo que le permitiría seguir siendo referencia para otros laboratorios manteniendo esa ventaja competitiva que posee.

Evidentemente, esto ayudaría a evadir todas las amenazas presentes, como la situación cambiaria (CADIVI) y la importación de maquinarias, repuestos y suministros que de no tenerlos a tiempo obstaculizan el desarrollo del servicio y de no comprarlos con anticipación no se podrán realizar los análisis, para lo que los expertos recomendaron realizar planes de compra anticipada para poder evitar una paralización por escasez de suministros.

Adicionalmente, para poder alcanzar un servicio óptimo en el laboratorio se establecerán unos lineamientos estratégicos los cuales dirigirán las actividades del mismo. De acuerdo al Jefe de Aseguramiento de la Calidad, éstos deben estar direccionados al desarrollo del sistema para optimizar el servicio y poder cumplir con las necesidades de la unidad, de esta manera superar las expectativas de los clientes internos.

Por otro lado, los expertos concordaron en conjunto que éstos deben enfocarse a la satisfacción del cliente para poder facilitarle a los mismos resultados que superen las expectativas y así mantener su lealtad. También es importante tomar en cuenta la visión, misión, cultura y principios corporativos para la conceptualización y diseño de estos lineamientos estratégicos que optimizarán la gestión del servicio del laboratorio.

Para finalizar, es importante resaltar la diferencia básica que existe entre una organización que ofrece productos a una que presta servicios. En la

primera el desempeño depende de todo en conjunto, es decir, de los equipos, materiales, la tecnología entre otros, a diferencia de una unidad de servicio donde el desempeño viene dado principalmente por el personal que lo desarrolla, es decir, sus habilidades, capacidades y destrezas.

Esto crea una reflexión sobre el papel del Laboratorio de Control de la Calidad y Diagnóstico Avícola como unidad de servicio para el aseguramiento de la calidad en los procesos y por ende en los productos ofrecidos por la empresa Avícola la Guásima C.A.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES**

#### **Presentación de la Propuesta**

En este capítulo se pretende dar solución a la situación presenciada en el laboratorio a través de la propuesta de diferentes lineamientos estratégicos que optimizarán la gestión del servicio.

Esta propuesta surge como una opción a lo expuesto en el Capítulo IV, con lo cual se logró detectar los Puntos de Control deficientes en el laboratorio, que a través de las entrevistas realizadas y la bibliografía revisada se recolectó información para el planteamiento de los lineamientos que beneficiarán el desempeño del laboratorio.

#### **Procedimiento para el Planteamiento de la Propuesta**

Para el planteamiento de la propuesta, se utilizó como base la información recolectada a través de los instrumentos, que luego de un profundo análisis se identificaron los aspectos más relevantes. Luego de extraer y enumerar dichos aspectos en cada entrevista, se procedió al estudio de cada uno de ellos para poder identificarlos como Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza.

De igual forma, se tomó como referencia el libro de Serna Humberto, para el desarrollo de las siguientes herramientas que ilustran y facilitan el

entendimiento de este capítulo, donde se desarrollaron los lineamientos estratégicos.

Seguidamente, para construir las estrategias pertinentes se ordenaron en una matriz DOFA representada en el Cuadro 1, que permitió evaluar cada uno de los elementos que la conforman, con el propósito de mejorar a través de diferentes estrategias las debilidades, afianzar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas actuales que presenta el laboratorio.

Esto permitió diseñar las estrategias pertinentes que transformarán la situación, haciendo del laboratorio una unidad eficiente y de valor para el resto de la empresa, al apoyar de manera efectiva sus procesos productivos. Estas estrategias se ordenaron en el Cuadro de Mando Integral ubicándolas en el marco de la perspectiva de Procesos Internos, ya que el presente estudio se delimita a ella, considerando la deficiencia descrita en capítulos anteriores.

También se utilizó la herramienta del Mapa Estratégico que dinamiza el CMI, creando una secuencia lógica entre las diferentes estrategias desarrolladas en este estudio, como se observa en el Gráfico 2, los lineamientos propuestos ayudarán al cumplimiento de los Puntos de Control, resultado que se verá reflejado en la satisfacción del cliente.

## **Aspectos de la Propuesta**

### ***Justificación de la Propuesta***

Los lineamientos propuestos por esta investigación, pretenden brindar herramientas que le permitan al laboratorio satisfacer a sus clientes internos para que puedan tomar decisiones en el momento oportuno y así aseguren la calidad del producto.

También se pretende que a través de los lineamientos planteados, el laboratorio logre prestar un servicio que cumpla con los parámetros y por ende ofrecer los resultados en el tiempo establecido, a través del cumplimiento de todos sus puntos de control, ya que éstos ayudan a mantener un orden en todas sus actividades.

Por último, se espera que con la aplicación de estos lineamientos, las actividades se desarrollen en función y acorde a la misión establecida encaminando al laboratorio para el cumplimiento de su visión, utilizando a los principios corporativos como guía diaria para el desarrollo de sus actividades.

### ***Propósito***

La propuesta de los lineamientos aquí contenidos buscan el mejoramiento de la gestión del servicio prestado por el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la empresa Avícola La Guásima, C. A., de igual forma se ha hecho con la intención de cumplir con el objetivo de esta investigación.

### ***Factibilidad Técnica de la Propuesta***

Este aspecto considera la disponibilidad del laboratorio y las personas que lo integran, para la puesta en práctica de los lineamientos. Por lo que se han mostrado muy interesados en los lineamientos resultantes de esta investigación, ya que así podrán satisfacer a sus clientes internos y ser ejemplo para el resto de la organización.

### ***Factibilidad Operativa***

La puesta en práctica antes descrita se adapta a las necesidades presentadas por el laboratorio, que de ser empleada optimizarán su desempeño al minimizar las deficiencias y cumplir con los puntos establecidos para el control de las actividades realizadas y el desarrollo de los análisis necesarios para la elaboración de las solicitudes recibidas.

### ***Alcance***

Los lineamientos están dirigidos al Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la empresa Avícola La Guásima, C. A., específicamente al desarrollo de sus procesos internos, que a través de los lineamientos propuestos por esta investigación se pretende puedan ser desarrollados de manera que satisfagan a los clientes al cumplir y superar las expectativas de éstos.

## Descripción de la propuesta

Los aspectos pertinentes a los lineamientos que se pretenden proponer se distribuyen de la siguiente manera:

**Debilidades:** Entrega inoportuna de resultados, insatisfacción de los clientes, brecha entre las actividades y la misión y visión, sistema SAP poco desarrollo, metodologías de análisis desactualizadas, ausencia de reuniones de trabajadores, falta de compromiso del personal y Carencia de conocimientos del personal en el manejo del sistema.

**Oportunidades:** Desarrollo del sistema SAP, nuevos servicios, seguir siendo referencia para otros laboratorios, equipos y suministros más actualizados y ampliación del laboratorio.

**Fortalezas:** Lealtad de los clientes, alta confiabilidad en los servicios prestados, personal preparado y con experiencia, sistema alterno para la entrega de resultados, líder a nivel nacional en Laboratorios Avícolas y entrenamiento en seguridad alimentaria.

**Amenazas:** Las políticas cambiarias y de importación que dificultan la compra de insumos y repuestos para el mantenimiento de los equipos.

Al confrontar cada una de estas variables surgen las estrategias abajo descritas que conformaron la matriz DOFA:

**Estrategias DA:** Desarrollar reuniones con los trabajadores y desarrollar planes emergentes para el desarrollo de análisis.

**Estrategias FA:** Ofrecer post servicios a los clientes para aumentar su lealtad y preparar planes de compras.

**Estrategias DO:** Invertir para el máximo desarrollo del sistema, desarrollar metodologías innovadoras, incorporar equipos y suministros para análisis más rápidos, desarrollar una cultura de pertenencia en el personal, adiestrar al personal para manejo del sistema y revisar las actividades y procesos en función a la misión y visión.

**Estrategias FO:** Desarrollar nuevos servicios acordes con las necesidades de los clientes, desarrollar un plan de expansión del laboratorio, realizar una retroalimentación para mantener la confiabilidad en los servicios ofrecidos y capacitar al personal para el desarrollo de nuevos análisis.

Posteriormente, éstas son presentadas en una Matriz DOFA que permite ordenarlo y visualizarlo de forma sencilla y específica como lo muestra el Cuadro 1:

**Cuadro 1  
ANÁLISIS DOFA**

	Debilidades	Fortalezas
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega inoportuna de resultados.</li> <li>2. Insatisfacción de los clientes.</li> <li>3. Brecha entre las actividades y la misión y visión.</li> <li>4. Sistema SAP poco desarrollo.</li> <li>5. Metodologías de análisis desactualizadas.</li> <li>6. Ausencia de reuniones de trabajadores.</li> <li>7. Falta de compromiso del personal.</li> <li>8. Carencia de conocimientos del personal en el manejo del sistema.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lealtad de los clientes.</li> <li>2. Alta confiabilidad en los servicios prestados.</li> <li>3. Personal preparado y con experiencia.</li> <li>4. Sistema alterno para la entrega de resultados.</li> <li>5. Líder a nivel nacional en Laboratorios Avícolas.</li> <li>6. Entrenamiento en seguridad alimentaria.</li> </ol>
Amenazas	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las políticas cambiarias y de importación que dificultan la compra de insumos y repuestos para el mantenimiento de los equipos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar reuniones con los trabajadores.</li> <li>2. Desarrollar planes emergentes para el desarrollo de análisis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer post servicios a los clientes para aumentar su lealtad y fidelidad.</li> <li>2. Preparar planes de compras.</li> </ol>
Oportunidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del sistema SAP.</li> <li>2. Nuevos servicios.</li> <li>3. Seguir siendo referencia para otros laboratorios.</li> <li>4. Equipos y suministros más actualizados.</li> <li>5. Ampliación del laboratorio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir para el máximo desarrollo del sistema.</li> <li>2. Desarrollar metodologías innovadoras.</li> <li>3. Incorporar equipos y suministros para análisis más rápidos.</li> <li>4. Desarrollar una cultura de pertenencia en el personal.</li> <li>5. Adiestrar al personal para manejo del sistema.</li> <li>6. Revisar las actividades y procesos en función a la misión y visión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar nuevos servicios acordes con las necesidades de los clientes.</li> <li>2. Desarrollar un plan de expansión del laboratorio.</li> <li>3. Realizar una retroalimentación para mantener la confiabilidad en los servicios ofrecidos.</li> <li>4. Capacitar al personal para el desarrollo de nuevos análisis.</li> </ol>

**Fuente: Aguilar y Landaeta.**

Una vez teniendo el conjunto de estrategias de forma específica, es decir, teniendo conocimiento a que categoría corresponde cada una de ellas, es posible conocer las causas y consecuencia de una con la otra creando un flujo de estrategias donde todas de forma conjunta contribuyen a un mismo objetivo, lo que se representa a través del Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico de la siguiente manera:

**Gráfico 2**  
**Cuadro de Mando Integral – Mapa Estratégico**

Perspectiva



Al visualizar la estructura del mapa estratégico es notable la sencillez del mismo, característica principal de éste, como complemento del Cuadro de Mando Integral. En este caso se observan las diferentes estrategias antes planteadas, así como el flujo entre cada una de ellas y donde es fácil notar que sea directa o indirectamente, todas están dirigidas a una misma razón, en otras palabras al cumplimiento de los puntos de control, aspecto clave para el nacimiento de esta investigación, que a su vez luego de lograr esta meta, se podrá satisfacer a los diferentes clientes a través del aseguramiento de la Calidad Total del proceso y haciendo uso del Justo a Tiempo al posibilitar la eliminación del proceso alterno para la entrega oportuna de los resultados en el laboratorio.

## **CONCLUSIÓN**

Considerando la teoría que respalda esta investigación y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la observación y la entrevista realizada tanto al Jefe del laboratorio como a los tres Profesores expertos en la materia, se puede establecer la siguiente conclusión para el estudio realizado en el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola, de la empresa Avícola la Guásima, C.A, sobre la gestión de servicio.

El hecho de que esta unidad de servicio no trabaje en base a su misión y visión la ha alejado de su principal objetivo, que es la satisfacción de los clientes, lo cual no es beneficioso para la empresa, debido a que el éxito de las organizaciones se ve reflejado en la importancia y prioridad que se les da a éstos.

Para el logro del objetivo general de este trabajo, se hizo una descripción sobre la situación actual con respecto a la gestión de servicio del laboratorio. Que de acuerdo al tiempo establecido de los servicios prestados se pudo confirmar que este departamento está entregando los resultados fuera de tiempo, lo cual mantiene insatisfechos a los clientes.

Con relación al objetivo específico número dos, se pudieron identificar los puntos de control deficientes en los procesos internos, donde se mostraron las actividades críticas para llevar a cabo dichos procesos que son las siguientes: Creación del número de solicitud y registro en la Base de Datos, Procesamiento del resultado y actualización de la Base de Datos y la Revisión, liberación y Aprobación de los resultados.

Así mismo, con el tercer objetivo específico se estableció una matriz DOFA con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en la gestión de servicio del laboratorio, con las cuales se formularon las estrategias pertinentes para el logro del cuarto objetivo.

Por esta razón, es muy importante para el laboratorio la aplicación de los lineamientos estratégicos propuestos en el capítulo anterior, en todos sus procesos internos y actividades que le permita ofrecer un servicio de calidad.

## RECOMENDACIONES

Debido a la investigación desarrollada en el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la empresa Avícola La Guásima, C.A., surgen las siguientes recomendaciones inherentes al estudio para las empresas que integran el sector:

-Evaluar los procesos internos en función a la metodología de la Calidad Total y a su vez aplicar la herramienta del Justo a Tiempo para la ejecución de sus actividades.

-Adiestrar a todo el personal para un manejo efectivo del Sistema Tecnológico.

-Implantar metodologías administrativas en la gestión del servicio que ayuden al buen desenvolvimiento de los laboratorios del sector avícola.

-Transmitir a todo el personal la misión, visión y principios corporativos, tanto de la organización como del laboratorio.

-Establecer mecanismos de control y supervisión para la evaluación del desempeño del personal.

-Realizar planes emergentes que aseguren el desarrollo de las actividades en caso de presentarse alguna emergencia.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Betancourt, José. (2006). **Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma.** Libro en línea. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm>. Consulta: 2012, Junio 2.
- Bonomie, María y Romero, Rosana (2007). **Redes empresariales como estrategia de cooperación en el sector avícola del estado Zulia.** Investigación en línea. Disponible: [http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista19/01\\_Bonomie\\_Melean.pdf](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista19/01_Bonomie_Melean.pdf). Consulta: 2012, Enero 15.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860.** Diciembre. Caracas.
- Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (2011). **Reporte anual de productos avícolas 2011.** Artículo en línea. Disponible: <http://avisa.org.ve/2011/11/venezuela-%E2%80%93-reporte-anual-de-productos-avicolas-2011/>. Consulta: 2011, Diciembre 10.
- Fernández, Anny (2004). **Estrategias gerenciales para el mejoramiento del proceso productivo de la empresa Hesselquim, C.A., ubicada en Cagua, estado Carabobo.** Tesis de Pregrado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Francés, Antonio (2006). **Estrategias y planes para la empresa. Con el Cuadro de Mando Integral.** Editorial Prentice Hall. México.
- Friedmann, Alexandra y Weil, Betsabé (2010). **Producción avícola: negocio en crecimiento.** Libro en línea. Disponible: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADW396.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADW396.pdf). Consulta: 2012, Mayo 25.
- García, Yolanda (2009). **Análisis clínicos. Estudios y clasificación.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.mailxmail.com/curso-analisis-clinicos/analisis-microbiologicos-medios-cultivo-tipos>. Consulta: 2012, Enero 15.

- Gutiérrez, Humberto (2010). **Calidad total y productividad**. Editorial Mc-Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. México.
- Johnson, Gerry; Sholes, Kevan y Whittington, Richard (2006). **Dirección estratégica**. Editorial Prentice Hall. México.
- Lafaurie, Martha (2003). **Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial**. Artículo en línea. Disponible: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/15/6\\_ANALISIS%20COMPARATIVO%20DE%20LAS%20HERRAMIENTAS%20ESTRATEGICAS\\_PENSAMIE.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/15/6_ANALISIS%20COMPARATIVO%20DE%20LAS%20HERRAMIENTAS%20ESTRATEGICAS_PENSAMIE.pdf). Consulta: 2012, Junio 3.
- Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso para los Bienes y Servicios de la República Bolivariana de Venezuela (2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 39.358**. Febrero. Caracas.
- Ley de Salud Agrícola Integral de la República Bolivariana de Venezuela (2008). **Decreto con rango, valor y fuerza de Ley de Salud Agrícola Integral 6.129**. Junio. Caracas.
- Martínez, Miguel (2008). **Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales**. Editorial Trillas, S. A. de C. V. México.
- Meleán, Rosana; Moreno, Rafael y Rodríguez, Guillermo (2009). **Gestión estratégica de costos en la industria avícola zuliana**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/13/Art3.pdf>. Consulta: 2012, Enero 15.
- Mintz Henry y Quiem, James (1993). **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos**. Editorial Prentice Hall. México.
- Miranda, Rónald (2007). **Elaboración del cuadro de mando integral**. Guía en línea. Disponible: <http://www.ambientales.una.ac.cr/files/ronaldmiranda/Cuadro%20de%20Mando%20Integral.pdf>. Consulta: 2012, Mayo 26.
- Muñoz, Carlos (1998) **Como elaborar y asesorar una investigación de tesis**. Editorial Prentice Hall. México.

- Normas sobre la Localización y Funcionamiento de Establecimiento Avícolas de la Republica Bolivariana de Venezuela (2004). **Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 38.042**. Octubre. Caracas.
- Pérez, Isaac (2009). **Diseño de estrategias gerenciales destinadas a incrementar la productividad en los proceso productivos de las empresas fabricantes de hielo del estado Carabobo**. Trabajo de Postgrado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Peterson, A (2005). **Enfoque basado en proceso**. QSU Publishing Company. USA
- Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007). **Desarrollo económico y social de la nación 2007-2013**. Septiembre. Caracas.
- Quintero, Mariby (2011). **Propuesta de diseño de estrategias gerenciales para la competitividad de las empresas del sector avícola del Municipio Libertador del estado Carabobo**. Trabajo de Postgrado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Render, Barry y Heizer, Jay (1996). **Principios de administración de operaciones**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Reyno, Manuel (2008). **Responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva**. Libro en línea. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2008c/436/index.htm>. Consulta: 2012, Octubre 13.
- Serna, Humberto (2008). **Gerencia estratégica**. Panamericana Editorial Ltda. Colombia.
- Thompson, Arthur y Strickland, A (2004). **Administración estratégica: textos y casos**. Editorial Mc-Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. México.
- Trompiz, José y Rodríguez, Karla (2008). **Diagrama de Tortuga**. Trabajo Técnico, Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola, empresa Avícola La Guásima, C.A., Libertador.

Wales, Jimmy (2012). **Grupo de interés**. Artículo en Línea. Disponible:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_de\\_inter%C3%A9s](http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_de_inter%C3%A9s). Consulta: 2012,  
Octubre 13.

## **ANEXOS**

**Anexo A**  
***Operacionalización de los Objetivos***

### Objetivo General

Proponer lineamientos estratégicos gerenciales basados en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para una eficiente gestión de servicio en el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la empresa Avícola La Guásima, C.A.

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO								
Objetivos Específicos	Categorías	Definición Conceptual	Indicadores	Ítems		Instrumentos	Fuente	
Describir la situación actual de la gestión de servicio del laboratorio.	Situación actual de la gestión de servicio.	Es un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades que dan respuestas a las necesidades de los clientes.	Tiempo establecido de los servicios prestados a los clientes	1	1	Guion de Entrevistas	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Expertos Consultados
			Pedidos entregados a tiempo.					
			Pedidos devueltos por los clientes.					
			Satisfacción del cliente.					

<b>CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO</b>						
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Fuente</b>
Identificar los puntos de control deficientes en el laboratorio.	Puntos de Control	Son los puntos críticos claves de las actividades, que ayudan a verificar cada fase, posibilitando crear un orden en todas las actividades y procesos del laboratorio, considerando la relación del tiempo esperado y el tiempo real.	Recepción de la muestra.	Guía de Observación e ítem 2 de la entrevista a los expertos.	Guía de Observación y Entrevista a los Expertos	Base de Datos del laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola y Expertos Consultados.
			Creación del número de solicitud			
			Preparación de la muestra.			
			Desarrollo del análisis solicitado.			
			Procesamiento del resultado.			
			Revisión, liberación y aprobación de los resultados.			
			Envío y entrega de los resultados al cliente interno.			

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO								
Objetivos Específicos	Categorías	Definición Conceptual	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuente		
Establecer una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la gestión de servicio en el laboratorio.	Matriz DOFA	Se puede decir que consiste en identificar las Debilidades de la organización para transformarlas en Fortalezas y las Amenazas para poder evadirlas aprovechando las Oportunidades, según lo planteado por Francés (2006) y Serna (2008).	Debilidades	3 4 5 6	3	Guion de Entrevistas	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Expertos Consultados
			Oportunidades					
			Fortalezas					
			Amenazas					

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO								
Objetivos Específicos	Categorías	Definición Conceptual	Indicadores	Ítems		Instrumentos	Fuente	
Diseñar lineamientos estratégicos mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral..	Cuadro de Mando Integral.	Sistema basado en las estrategias de la empresa, que transforma a estas en objetivos operativos siendo la guía para la obtención de resultados de valor para la organización, por medio de diferentes metodologías administrativas.	Perspectiva de procesos internos.	7	4	Guion de Entrevistas	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Expertos Consultados
				8				
				9				
				10				

## **LISTA DE PREGUNTAS**

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

*Proponer lineamientos estratégicos gerenciales basados en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para una eficiente gestión de servicio en el Laboratorio de Control de Calidad y Diagnóstico Avícola de la empresa Avícola La Guásima, C.A.*

#### **Objetivos Específicos**

*Describir la situación actual de la gestión de servicio del laboratorio.*

##### **Entrevistas al Jefe de Aseguramiento de la Calidad**

1. ¿Qué acciones se toman para la ejecución de las actividades en el tiempo establecido?
  - Calidad del Servicio.
  - Obstáculos Presentes.
2. ¿Qué opinión ha recibido por parte de los clientes en cuanto al servicio prestado?
  - Quejas y Devolución de resultados.

##### **Entrevista a los expertos**

1. ¿Qué situaciones ayudan a identificar si existe alguna deficiencia en los procesos internos o en la gestión de servicios?

*Identificar los puntos de control deficientes en el laboratorio.*

##### **Entrevista a los Expertos**

2. ¿Qué función cumplen los puntos de control en los procesos internos de una unidad de servicio?

*Establecer una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la gestión de servicio en el laboratorio.*

### **Entrevistas al Jefe de Aseguramiento de la Calidad**

#### Fortalezas

3. ¿Qué ventajas presenta el laboratorio?
  - Respecto al resto de la empresa.
  - Respecto a otros laboratorios del mercado.
  - Modos de entrega de los resultados

#### Debilidades

4. ¿Qué fallas posee el laboratorio?
  - Limitantes del óptimo desarrollo de las actividades.
  - Posibles mejoras.

#### Oportunidades

5. ¿Qué oportunidades podría aprovechar el laboratorio para optimizar el servicio ofrecido?

#### Amenazas

4. ¿Qué factores o situaciones externas afectan el buen desempeño del laboratorio?
  - Obstáculos presentes.
  - Competencia.
  - Situación Política.

### **Entrevista a los Expertos**

3. ¿Qué factores se deben evaluar para establecer una matriz DOFA en la gestión de servicios?

*Diseñar lineamientos estratégicos mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral.*

7. ¿Cuáles actividades del laboratorio deben mejorar de acuerdo a la misión, visión y objetivos estratégicos?
8. ¿Cuáles son los problemas principales para el cumplimiento de las actividades?
9. ¿Cuáles son las diferencias entre la forma en que actualmente opera el laboratorio y la forma en que debiera operar?

- Variable Tiempo

10. ¿De que manera cree usted se podrían solventar las fallas presentes en los procesos internos del laboratorio?

#### **Entrevistas a los Expertos**

4. ¿En que se basan los fundamentos de los lineamientos estratégicos de una unidad de servicios?



**Anexo B**  
***Aplicación de la Observación***

## GUÍA DE OBSERVACIÓN (Microbiología)

Numero de Observación	Descripción	Centro	N° de Solicitud (Lote de Inspección)
1	Infr. Prod. Avic. Incubadora Proken	4010	90000014981

Análisis solicitado	Fecha de entrega (Máxima esperada)	Recepción de la muestra	<u>Fecha de entrega esperada</u>	Creación de lote	Aprobación del reporte	Días de retraso	Observaciones
Cont. Bacterias	2 Días						
Cont. Colif. Total							
Cont. E.coli							
Diag. Pseudomona	4 Días						
Cont. Hongos	<u>6 Días</u>	18/01/2012	<b>26/01/2012</b>	<b>23/01/2012</b>	01/02/2012	<b><u>4 Días</u></b>	La falta en la entrega de este análisis estuvo en la generación del N° de solicitud, lo que retrasa el resto del proceso.
Diag. Bacteriológico	5 Días						

## GUÍA DE OBSERVACIÓN (Microbiología)

Numero de Observación	Descripción	Centro	N° de Solicitud (Lote de Inspección)
2	Inf. Prod. Avic. Incubadora Don Michelle	1104	90000014705

Análisis solicitado	Fecha de entrega (Máxima esperada)	Recepción de la muestra	<u>Fecha de entrega esperada</u>	Creación de lote	Aprobación del reporte	Días de retraso	Observaciones
Cont. Bact. Aire	2 Días						
Cont. E.coli							
Cont. Colif. Total							
Cont. Hongos	6 Días						
A. Micológico							
PH	1 Día						
Dureza T.							
Diag. Bacteriológico	5 Días						
D. Salmonella	<u>7 Días</u>	19/12/2011	<b>28/12/2011</b>	<b>03/01/2012</b>	04/01/2012	<b><u>5 Días</u></b>	La falta en la entrega de este análisis estuvo en la generación del N° de solicitud, lo que retrasa el resto del proceso.
Diag. Pseudomona	4 Días						

### GUÍA DE OBSERVACIÓN (Microbiología)

Numero de Observación	Descripción	Centro	N° de Solicitud (Lote de Inspección)
3	Inf. Prod. Rep. Grj. Buena Vista II	1100	90000015826

Análisis solicitado	Fecha de entrega (Máxima esperada)	Recepción de la muestra	<u>Fecha de entrega esperada</u>	Creación de lote	Aprobación del reporte	Días de retraso	Observaciones
D. Salmonella	<u>7 Dias</u>	20/04/2012	<b>01/05/2012</b>	20/04/2012	<b>03/05/2012</b>	<b><u>2 Dias</u></b>	El retraso en esta solicitud se debe por la demora en la carga de resultado, atrasando la liberación del mismo.

### GUÍA DE OBSERVACIÓN (Microbiología)

Numero de Observación	Descripción	Centro	N° de Solicitud (Lote de Inspección)
4	Prod. Emp. – AML. P. BEN-FRIO POLLO GRADO A	1010	90000014696

Análisis solicitado	Fecha de entrega (Máxima esperada)	Recepción de la muestra	<u>Fecha de entrega esperada</u>	Creación de lote	Aprobación del reporte	Días de retraso	Observaciones
Cont Colif. Total	2 Días						
Cont. E.coli							
Cont. Bacterias							
Cont. Estafilococcus Aureus							
D. Salmonella	<u>7 Días</u>	02/01/2012	<b>11/01/2012</b>	02/01/2012	<b>09/02/2012</b>	<b><u>21 Días</u></b>	El retraso en esta solicitud se debe por la demora en la carga de resultado, atrasando la aprobación del mismo.

## GUÍA DE OBSERVACIÓN (Microbiología)

Numero de Observación	Descripción	Centro	N° de Solicitud (Lote de Inspección)
5	Proceso Rec. Pollitas BB. PRK. Maiquetía	1110	90000016010

Análisis solicitado	Fecha de entrega (Máxima esperada)	Recepción de la muestra	<u>Fecha de entrega esperada</u>	Creación de lote	Aprobación del reporte	Días de retraso	Observaciones
A. Micrológico	6 Días						
Diag. Bacteriológico	5 Días						
D. Salmonella	<u>7 Días</u>	14/05/2012	<b>21/05/2012</b>	19/05/2012	Hasta la Fecha (14/06/2012) no ha sido aprobado.	-	<p>En esta solicitud se han incumplido varios puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Primero el lote se creó con un retraso notable.</li> <li>Los datos no han sido cargados a la base de datos.</li> <li>Por ultimo es relevante el atraso en la aprobación de la solicitud obstaculizando la entrega oportuna de los resultados.</li> </ul>

### GUIA DE OBSERVACION (Fisicoquímico)

Numero de Observación	Descripción	Centro	N° de Solicitud (Lote de Inspección)
6	Pollo Terminador - Planta Alimentos ALG	1053	90000014703

Análisis solicitado	Fecha de entrega (Máxima esperada)	Recepción de la muestra	<u>Fecha de entrega esperada</u>	Creación de lote	Aprobación del reporte	Días de retraso	Observaciones
Humedad NIR	1 Día	02/01/2012	<b>03/01/2011</b>	02/01/2011	Hasta la Fecha (14/06/2012) no ha sido aprobado.	-	El evidente retraso de esta solicitud se debe a la notable demora en la aprobación del mismo, dificultando la entrega de resultados.
Proteína NIR							
Cenizas							
Calcio							
Fosforo							

### GUIA DE OBSERVACION (Fisicoquímico)

Numero de Observación	Descripción	Centro	N° de Solicitud (Lote de Inspección)
7	Productos en Proc. - Planta Alimentos ALG	1054	90000014737

Análisis solicitado	Fecha de entrega (Máxima esperada)	Recepción de la muestra	<u>Fecha de entrega esperada</u>	Creación de lote	Aprobación del reporte	Días de retraso	Observaciones
Grasas	<u>1 Día</u>	04/01/2012	<b>05/01/2012</b>	04/01/2012	Hasta la Fecha (14/06/2012) no ha sido aprobado.	-	El evidente retraso de esta solicitud se debe a la notable demora en la aprobación del mismo, dificultando la entrega de resultados.

### GUIA DE OBSERVACION (Fisicoquímico)

Numero de Observación	Descripción	Centro	N° de Solicitud (Lote de Inspección)
8	Productos en Proc. - Planta Alimentos Probalca	1042	90000014697

Análisis solicitado	Fecha de entrega (Máxima esperada)	Recepción de la muestra	<u>Fecha de entrega esperada</u>	Creación de lote	Aprobación del reporte	Días de retraso	Observaciones
Grasas	<u>1 Día</u>	02/01/2012	<b>03/01/2012</b>	02/01/2012	Hasta la Fecha (14/06/2012) no ha sido aprobado.	-	El evidente retraso de esta solicitud se debe a la notable demora en la aprobación del mismo, dificultando la entrega de resultados.

### GUIA DE OBSERVACION (Microbiología y Fisicoquímico)

Numero de Observación	Descripción	Centro	N° de Solicitud (Lote de Inspección)
<b>9</b>	Gallo Reproductor - Planta Alimentos Probalca	1043	90000014729

Análisis solicitado	Fecha de entrega (Máxima esperada)	Recepción de la muestra	<u>Fecha de entrega esperada</u>	Creación de lote	Aprobación del reporte	Días de retraso	Observaciones
Hongos	6 Días						
Levadura							
D. Salmonella	<u>7 Días</u>	04/01/2012	<b>13/01/2012</b>	04/01/2012	Hasta la Fecha (14/06/2012) no ha sido aprobado.	-	El evidente retraso de esta solicitud se debe a la notable demora en la aprobación del mismo, dificultando la entrega de resultados.
Humedad	1 Día						
Proteínas							
Cenizas							
Calcio							
Fosforo							

### GUIA DE OBSERVACION (Fisicoquímico)

Numero de Observación	Descripción	Centro	N° de Solicitud (Lote de Inspección)
<b>10</b>	Maíz Importado - Planta Alimentos ALG	1055	9000005603

Análisis solicitado	Fecha de entrega (Máxima esperada)	Recepción de la muestra	<u>Fecha de entrega esperada</u>	Creación de lote	Aprobación del reporte	Días de retraso	Observaciones
Humedad	1 Día						
Grasas							
Proteínas							
Aflatoxina	<u>5 Día</u>	23/11/2011	<b>30/01/2011</b>	<b>12/12/2011</b>	Hasta la Fecha (14/06/2012) no se han cargado los Resultados.	-	En esta solicitud se han incumplido varios puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Primero el lote se creó con un retraso notable.</li> <li>Los datos no han sido cargados a la base de datos.</li> <li>Por ultimo es relevante el atraso en la aprobación de la solicitud obstaculizando la entrega oportuna de los resultados.</li> </ul>
Ochratoxina							
Toxina T-2							

**Anexo C**  
***Validación de los Instrumentos***



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La entrevista y la guía de observación que se presentan a continuación son producto de la investigación titulada “**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA**”, Trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Administración Comercial, en la Universidad de Carabobo.

Con el presente instrumento se pretende dar respuesta al objetivo general de dicha investigación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### PRUEBA DE VALIDEZ DE LA OBSERVACIÓN

Nombres y Apellidos: Miguel Mujica C.I.: 4.133.344

Título que posee: Dr. en Administración

Institución donde labora: F2 CES - UC

Título del Trabajo de Investigación: **"PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA".**

ÍTEM	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
 Y CONTADURÍA PÚBLICA  
 CAMPUS BÁRBULA



**PRUEBA DE VALIDEZ DE LA ENTREVISTA**

Nombres y Apellidos: Miguel Mujica C.I.: 4.133.344  
 Título que posee: Dv. en Ciencias Administrativas  
 Institución donde labora: FACES-UC

Título del Trabajo de Investigación: **"PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA"**.

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



**PRUEBA DE VALIDEZ DE LA ENTREVISTA AL EXPERTO**

Nombres y Apellidos: Miguel Mujica C.I.: 4.133.344  
Título que posee: Doctor en Ciencias Administrativas  
Institución donde labora: FACES - UC

Título del Trabajo de Investigación: **"PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA"**.

ÍTEM	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### PRUEBA DE VALIDEZ DE LA OBSERVACIÓN

Nombres y Apellidos: Sara García C.I.: V-12.239.298

Título que posee: Licenciada en administración

Institución donde labora: FACES - UC.

Título del Trabajo de Investigación: **"PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA".**

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### PRUEBA DE VALIDEZ DE LA ENTREVISTA

Nombres y Apellidos: Sara García C.I.: V-12.239298  
Título que posee: Licenciada en administración  
Institución donde labora: FACES UC

Título del Trabajo de Investigación: **“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA”.**

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### PRUEBA DE VALIDEZ DE LA ENTREVISTA AL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Sara García C.I.: V-12.239.298  
Título que posee: Licenciada en administración  
Institución donde labora: U.C. FACES.

Título del Trabajo de Investigación: **"PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD Y DIAGNÓSTICO AVÍCOLA DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A., VENEZUELA".**

ÍTEM	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		

*Sb.*