



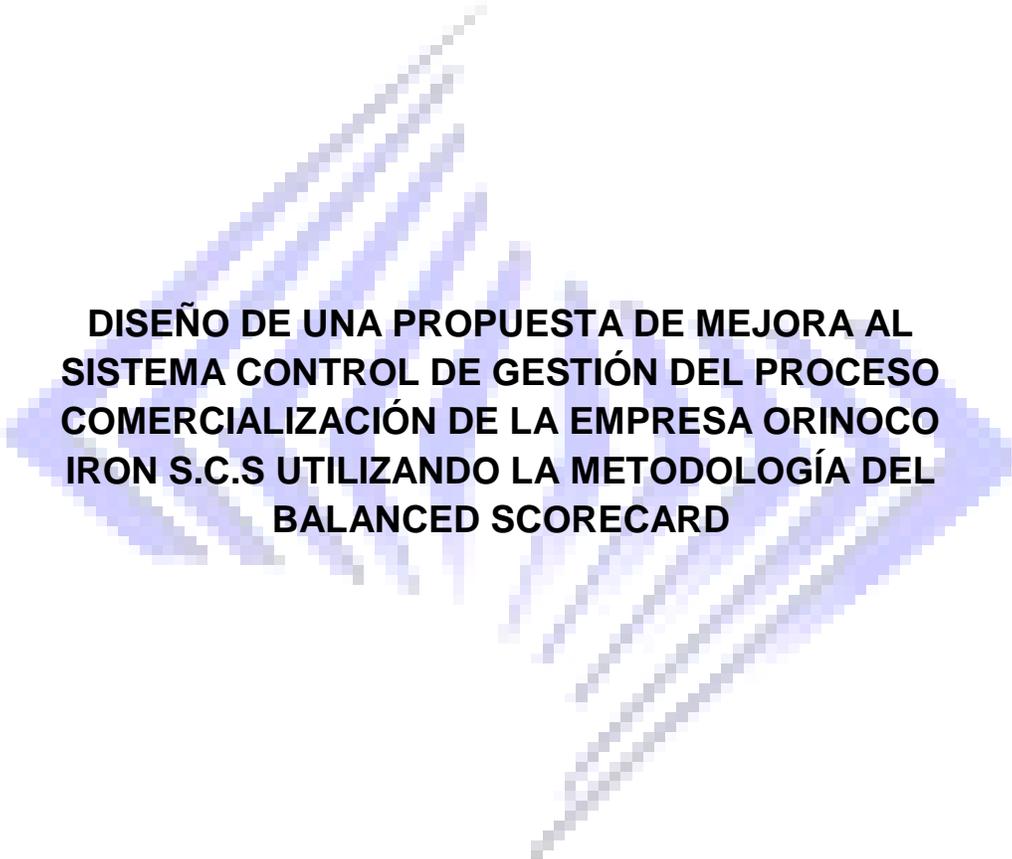
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
“ANTONIO JOSE DE SUCRE”  
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
TRABAJO DE GRADO**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA AL  
SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN DEL PROCESO  
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ORINOCO  
IRON S.C.S UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL  
BALANCED SCORECARD**

**Malavé N. Sabrina**

**C.I. 18.948.834**

**PUERTO ORDAZ, NOVIEMBRE DEL 2011**



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA AL  
SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN DEL PROCESO  
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ORINOCO  
IRON S.C.S UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL  
BALANCED SCORECARD**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
“ANTONIO JOSE DE SUCRE”  
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
TRABAJO DE GRADO**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA AL  
SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN DEL PROCESO  
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ORINOCO  
IRON S.C.S UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL  
BALANCED SCORECARD**

Trabajo que se presenta ante el  
Departamento de Ingeniería  
Industrial UNEXPO Puerto Ordaz  
para optar por el Título de  
Ingeniero Industrial

**Malavé N. Sabrina**

**C.I. 18.948.834**

**PUERTO ORDAZ, NOVIEMBRE DEL 2011**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
“ANTONIO JOSE DE SUCRE”  
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
TRABAJO DE GRADO**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA AL  
SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN DEL PROCESO  
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ORINOCO  
IRON S.C.S UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL  
BALANCED SCORECARD**

**Malavé N. Sabrina**

---

Ing. Iván Turmero MSc.  
Tutor Académico

---

Ing. Gustavo Flores  
Tutor Industrial

---

Ing.  
Jurado Evaluador

---

Ing.  
Jurado Evaluador

**PUERTO ORDAZ, NOVIEMBRE DEL 2011**

**MALAVÉ NARANJO, SABRINA.**

“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN DEL PROCESO COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ORINOCO IRON S.C.S UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD”

Pág.116

Informe Trabajo de Grado

**Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”**

**Vice-rectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.**

**Tutor Académico:** Ing. MSc Iván Turmero

**Tutor Industrial:** Ing. Gustavo Flores

Referencias Bibliográficas pág123

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo primeramente a Jehová Dios Todopoderoso y a nuestro Señor Jesucristo, por ser mis guías siempre.

A mi hermosa familia que amo y que gracias a su apoyo se pueden hacer realidad mis sueños, por motivarme a seguir adelante, a todos muchas gracias.

A mi novio que siempre ha estado a mi lado y me ha enseñado a ser perseverante.

---

## **AGRADECIMIENTOS**

A Jehová Dios Todopoderoso y Jesucristo mi Señor porque son mi guía en el camino

A Guillermo Malave y Lucy Naranjo, por estar siempre conmigo y motivarme a seguir adelante, porque son mi razón de ser esto se lo debo a ellos.

A José Fernando Mariño, Natalia Odreman y Sofía Martín, pues ellos son lo más maravilloso que tengo en la vida y los amo, agradecida con Dios por Bendecirme con mis bellos sobrinos

.  
A Simón Malavé, Eilyn Malavé, Angela Malavé, por ser mi ejemplo y por que los quiero un mundo.

A Antonio Laborit, a ti especialmente gracias mi niño por ayudarme tanto y porque nunca dejaste que me rindiera tu sabias que si podía Te amo mucho.

Al Equipo de Planificación Estratégica, por brindarme su apoyo incondicional

.  
A Sabrina Zanchi, muchas gracias Sabri me ayudaste muchísimo te lo agradezco enormemente, no hubiese logrado esto sin tu ayuda, Dios te llene de muchas Bendiciones.

A mi tutor Académico Iván Turmero, por asesorarme y guiarme en el cumplimiento de este trabajo.

A mi casa de estudio la UNEXPO, porque viví muchas cosas maravillosas y conocí personas maravillosas y por formarme personal y profesionalmente.



A mis suegros por su gran ayuda incondicional les agradezco muchísimo todo los quiero mucho.

A mi amiguita Francis Vetencourt, jeje no te iba a dejar por fuera, gracias Srta. V por ser mi compañera todo este tiempo y por ayudarme en muchas ocasiones.

**INDICE GENERAL**

	Pp.
<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	ii
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	vi
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	vii
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>Capítulo I. El Problema</b> .....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivo General.....	4
1.2.1Objetivos Especificos.....	4
1.3 Justificación .....	4
1.4 Alcance y Delimitaciones .....	6
<b>Capítulo II. Generalidades de la Empresa</b> .....	7
2.1 Reseña Histórica .....	7
2.2 Ubicación Geográfica.....	8
2.3 Naturaleza de la Empresa .....	8
2.4 Misión de la Empresa .....	10
2.5 Visión de la Empresa .....	10
2.6 Política Integrada de la Empresa .....	10
2.7 Alcance de la Empresa.....	11
2.8 Planta Orinoco Iron Proceso Finmet .....	11
2.9 Estructura Organizativa de la Empresa.....	13
2.10 Materia Prima y Servicios .....	13
2.11 Productos .....	15
2.12 Descripción del area de Pasantía .....	16
<b>Capítulo III. Marco Teórico</b> .....	20
3.1 Antecedentes de la Investigación .....	20
3.2 Sistema de Gestión de la Calidad.....	22
3.3 Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad .....	22
3.4 Indicadores de Gestión .....	23
3.5 Misión .....	24
3.6 Valores .....	25
3.7 Visión.....	26
3.8 Objetivos Estratégicos .....	27
3.9 Matriz FODA.....	27
3.10 Balanced Scorecard.....	29
3.11 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	31
<b>Capítulo IV. Marco Metodológico</b> .....	34
4.1 Tipo de Investigación .....	34

4.2 Diseño de la Investigación .....	35
4.3 Población y Muestra .....	36
4.4 Técnicas o Instrumentos para la recolección de Datos .....	37
4.5 Procedimiento para la recolección de Datos .....	40
<b>Capítulo V. Situación Actual</b> .....	20
5.1 Descripción y Análisis del modelo de Gestión del Proceso Comercialización .....	43
5.2 Análisis de la Filosofía de Gestión Actual del Proceso Comercialización	45
5.3 Análisis del Control de Gestión del Proceso Comercialización.....	48
5.4 Beneficios de la Aplicación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard al Proceso Comercialización .....	57
5.4.2 Pasos para el desarrollo de la Metodología del Cuadro de Mando Integral al Proceso Gestión Comercialización.....	59
5.4.3 Análisis de Brechas entre el Modelo de Gestión actual de Proceso Comercialización y lo definido bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral .....	65
<b>Capítulo VI. Situación Propuesta</b> .....	71
6.1 Propuesta de la Filosofía de Gestión del Proceso Comercialización.....	71
6.1.1 Propuesta de la Misión .....	71
6.1.2 Propuesta de la Visión .....	73
6.1.3 Valores .....	74
6.1.4 Matriz de Impacto- FODA Ponderada .....	76
6.1.5 Matriz Estratégica (Análisis FODA) del Proceso Comercialización .....	79
6.1.6 Propuestas de las Perspectivas .....	84
6.1.7 Definición de Estrategias vs Objetivos .....	85
6.1.8 Alineación de los Objetivos Operacionales con los Lineamientos de la empresa y Objetivos Estratégico del Proceso .....	87
6.1.9 Mapa estratégicos del Proceso Gestión Comercialización .....	89
6.1.10 Relaciones del Mapa Estratégico (Causa-Efecto) .....	91
6.1.11 Diseño de los Indicadores de Gestión alineados con los objetivos estratégicos del Proceso .....	92
6.1.12 Diseño de las Metas para el Proceso Comercialización .....	94
6.1.13 Establecimiento de Iniciativas del Proceso Comercialización.....	97
6.1.14 Cuadro de Mando del Proceso Comercialización.....	105
6.1.15 Diccionario de Indicadores del Proceso Comercialización .....	110
6.1.16 Diseño de base de Datos del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para el Proceso Comercialización .....	111
6.1.17 Cierre de las Brechas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.....	115
<b>CONCLUSIONES</b> .....	119
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	121
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	123
<b>APÉNDICES</b> .....	125

**INDICE DE TABLAS**

	<b>Pp.</b>
Tabla 1: Cuadro de la Matriz FODA.....	28
Tabla 2: Resultado de la Encuesta realizada Proceso de Comercialización respecto a la Misión.....	45
Tabla 3: Resultado de la Encuesta realizada Proceso de Comercialización respecto a la Visión .....	47
Tabla 4: Resultados cualitativos de la encuesta realizada al Proceso de Comercialización respecto a mecanismos de medición.....	49
Tabla 5: Resultados de la encuesta realizada al Proceso comercialización respecto al sistema de rendición de cuentas .....	51
Tabla 6: Resultados de la encuesta realizada al Proceso comercialización respecto a sistema de Información .....	52
Tabla 7: Resultados de la encuesta realizada al Proceso comercialización respecto a sistema de Información .....	53
Tabla 8: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a Informes de Gestión.....	54
Tabla 9: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a los resultados de gestión de Gestión .....	55
Tabla 10: Criterios para la evaluación del nivel de aplicación .....	66
Tabla 11: Comparativa del Modelo Actual de Gestión del Proceso Comercialización y lo definido de acuerdo a la Metodología del CMI .....	67
Tabla 12: Evaluación de la Misión Propuesta .....	72
Tabla 13: Evaluación de la Visión Propuesta .....	74
Tabla 14: Matriz de Impacto-FODA ponderada del Proceso Comercialización .....	77
Tabla 15: Matriz FODA .....	80
Tabla 16: Estrategias vs Objetivos Operacionales .....	86
Tabla 17: Alineación de los Objetivos Operacionales .....	88
Tabla 18: Diseño de los indicadores de Gestión alineados con los objetivos estrategicos del Proceso.....	92
Tabla 19: Establecimiento de las Metas del Proceso Comercialización .....	96
Tabla 20: Coordinación de las Iniciativas con los objetivos Operacionales del Proceso .....	98
Tabla 21: Número de Iniciativas.....	100
Tabla 22: Priorización de Estrategias según Metodo de Kendall .....	102
Tabla 23: Ponderación de Iniciativas .....	104
Tabla 24: Indicadores del Proceso Comercialización.....	106

---

Tabla 25: Diccionario del indicador Productividad de Ventas de la Perspectiva Financiera.....	113
Tabla 26: Tabla Comparativa del modelo actual de Gestión del Proceso Comercialización y lo definido de acuerdo a la metodología del CMI o Balanced Scorecard .....	115

**INDICE DE FIGURAS**

	<b>Pp.</b>
Figura 1: Ubicacion Geografica de Orinoco Iron SCS .....	8
Figura 2: Vista aerea de ORINOCO IRON S.C.S.....	9
Figura 3: Proceso Productivo de ORINOCO IRON S.C.S.....	12
Figura 4: Estructura Organizativa de Orinoco Iron S.C.S.....	13
Figura 5: Reservas de Mineral de Hierro .....	14
Figura 6: Briquetas .....	16
Figura 7: Proceso Gestión Comercialización .....	19
Figura 8: Misión.....	25
Figura 9: Visión.....	27
Figura 10: Modelo de Mapa Estratégico .....	30
Figura 11: Perspectivas del Balance Scorecard.....	33
Figura 12: Pasos que definen la metodología del Cuadro de Mando Integral para el Proceso de Gestión Comercialización .....	57
Figura 13: Filosofía Actual del Proceso Comercialización.....	48
Figura 14: Filosofía de Gestión propuesta para el Proceso Comercialización.....	76
Figura 15: Propuestas de las Perspectivas.....	79
Figura 16: Relaciones Causa-Efecto del Proceso Comercialización .....	85
Figura 17: Relaciones Causa efecto del Proceso Comercialización.....	79

**INDICE DE GRAFICOS**

	<b>Pp.</b>
Grafico 1: Resultados de la Encuesta realizada al Proceso de Comercialización respecto a la Misión.....	46
Grafico 2: Resultados de la Encuesta realizada al Proceso de Comercialización respecto a la Visión .....	47
Grafico 3: Resultados cualitativos de la encuesta realizada al Proceso de Comercialización respecto a mecanismos de medición.....	50
Grafico 4: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto al sistema de rendición de cuentas .....	51
Grafico 5: Resultados de la Encuesta realizada al Proceso de Comercialización respecto a sistemas de Información .....	53
Grafico 6: Resultados de la Encuesta realizada al Proceso de Comercialización respecto a sistemas de Información .....	54
Grafico 7: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a Informes de Gestión.....	55
Grafico 8: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a los resultados de gestión .....	56
Grafico 9: Resultados de Comparativa del Modelo Actual de Gestión del Proceso Comercialización y lo definido de acuerdo a la Metodología del CMI.....	69
Grafico 10: Resultados de la Tabla Comparativa del Modelo Actual del modelo Propuesto de gestión del Proceso Comercialización y lo definido de acuerdo a la metodología del CMI .....	112



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA**

**“ANTONIO JOSE DE SUCRE”**

**VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**Diseño de una Propuesta de mejora al Sistema Control de Gestión del  
Proceso Comercialización de la empresa ORINOCO IRON S.C.S  
utilizando la Metodología del Balanced Scorecard**

Elaborado por: Malavé N. Sabrina

Tutor Académico: Ing. MSc. Iván Turmero

Tutor Industrial: Ing. Gustavo Flores

**Resumen**

El presente trabajo consistió en la aplicación de una Propuesta de Mejora al Proceso Comercialización a través de la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard, la cual permite implementar un adecuado sistema de control de gestión basado en estrategias medibles a través el diseño de objetivos que son traducidos en indicadores. Esta investigación se consideró Proyecto tipo factible, por ser una propuesta, además este proyecto engloba tanto a un estudio de Campo como Documental. Para la recolección de la información, se evaluaron los distintos procesos llevados a cabo en Proceso Comercialización, además se realizaron entrevistas tanto estructuradas como no estructuradas del personal experto de dicho Proceso, esto permitió diagnosticar la Situación Actual, para que posteriormente se presentara la propuesta de mejora

**Palabras Clave:** Control de Gestión, Objetivos estratégicos, Objetivos Operacionales, Indicadores, Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es indispensable para una organización hacer uso de una herramienta que permita llevar a cabo el cumplimiento de las actividades de los procesos que desarrollan, que sea capaz de controlarlas y obtener los resultados de las mismas; a esto puede llamarse control de gestión, el cual permite llevar información del cumplimiento de los objetivos fijados para una empresa que permitan alcanzar metas y cumplir con el éxito esperado.

Implementar el uso de un Balanced Scorecard, traducirá la estrategia de una Organización o Proceso en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para construir el sistema de Gestión antes mencionado.

Hoy en día, vemos como centenares de empresas no desarrollan esta herramienta significativa para obtener el éxito de las mismas, no implementarla trae como consecuencia un desconocimiento de las metas que se deben cumplir para alcanzar el éxito requerido.

El Proceso Gestión Comercialización de la empresa ORINOCO IRON S.C.S. actualmente no ha desarrollado dicha herramienta, el mismo no dispone de una Filosofía de Gestión que los oriente hacia el camino que deben de seguir, ocasionando un desconocimiento de las directrices por parte de los empleados y por lo tanto no existe la traducción de estrategia originadas de la misma, no cuentan con objetivos definidos que puedan traducirse en indicadores medibles que puedan llevar un control del proceso, todo esto en conjunto genera que el Proceso no esté en la capacidad de tener un control del estado de la salud operativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar el éxito.

Este estudio tiene como finalidad Diseñar una propuesta de Mejora al Sistema de Control de Gestión del Proceso Comercialización de la empresa Orinoco Iron haciendo uso de esta metodología logrando la optimización del mismo.

El presente estudio se encuentra estructurado con los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** El problema, se describe el Planteamiento del Problema, objetivos de la investigación, el alcance que tiene el trabajo y la justificación del estudio.

**Capítulo II:** Generalidades de la Empresa, se describe brevemente la empresa y se presenta información General del Proceso en estudio.

**Capítulo III:** Marco Teórico, consta de las bases teóricas que sustentaron esta investigación.

**Capítulo IV:** Marco Metodológico, se presenta una descripción de la metodología empleada para llevar a cabo la investigación.

**Capítulo V:** Situación Actual, donde se presenta el modelo actual de gestión del Proceso y se evalúa el nivel de aplicación de la metodología del Balanced Scorecard a través del desarrollo de Brechas.

**Capítulo VI:** Situación Propuesta, consta de la Propuesta diseñada para el óptimo desarrollo de las actividades del Proceso y se cerrarán la Brechas existentes.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1 Planteamiento del Problema

Orinoco Iron es el mayor comerciante de briquetas de hierro en caliente (HBI) de productores en las Américas. La planta utiliza tecnología FINMET, y es capaz de producir 2,2 millones de toneladas métricas de briquetas al año. Su objetivo es contribuir de forma activa para mantener y aumentar el rendimiento y la calidad de sus productos a través del suministro confiable de las unidades de hierro metálico, se caracteriza por ser la compañía pionera y con mayor experiencia en la operación y en el desarrollo de procesos de reducción directa basados en la técnica de lechos fluidizados.

Es de gran importancia para una Organización como Orinoco Iron no sólo ofrecer un producto de alta calidad, sino que también se enfoque en el mejoramiento continuo de su proceso, con el fin de alcanzar altos niveles de desempeño, y con ello obtener la recertificación de la NVC-ISO 9001-2000, por lo tanto es indispensable que cada uno de sus procesos lleven a cabo una excelente gestión. Este proyecto está orientado a evaluar el control de las actividades que se realizan en el Proceso Comercialización del Departamento Documentación y Cobranza, pues actualmente se les fue realizada una auditoria (REF: PEC00PE01), donde se evidencia baja efectividad de sus actividades, ya que no poseen una clara misión y visión de

su Departamento, no manejan indicadores que les permita aplicar acciones para la mejora continua de su proceso, además se ve la necesidad de actualizar el manual de organización, pues se observaron cargos que no se encuentran dentro de la estructura organizativa.

Por tanto, para dar solución a esta problemática, se ve la necesidad de proponer un sistema de control de gestión que permita controlar las actividades del proceso, esto a través del Diseño de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, ya que esta herramienta permitirá crear una base para un sistema de gestión y medición, respondiendo a cuatro (4) perspectivas vitales para toda empresa, estas son: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. A su vez permitirá dar cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y de la visión del Departamento.

## **1.2 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mejora al Sistema de Control de Gestión del Proceso Comercialización de la empresa Orinoco Iron utilizando la metodología del Balanced Scorecard.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del Proceso Comercialización
- Desarrollar la Matriz Estratégica del Proceso de Comercialización.
- Definir estrategias del Proceso Comercialización.

- Diseñar objetivos operacionales alineados a los objetivos estratégicos del proceso Comercialización.
- Diseñar indicadores de gestión de los objetivos estratégicos que controlen la ejecución de las actividades del proceso.
- Diseñar una base de datos según la metodología del Balanced Scorecard para el análisis que soporten la gestión para la toma de decisiones.
- Proponer mejoras al sistema de gestión del Proceso Comercialización.

### 1.3 Justificación

Es preciso decir, que la implementación de un Sistema de Control de Gestión, es una decisión estratégica de la organización para realizar eficazmente el desarrollo de sus actividades. Por tanto, el presente trabajo de investigación tiene como base esencial diseñar una propuesta de mejora al Sistema de Control de Gestión del proceso Comercialización utilizando la metodología del Balanced Scorecard, con la finalidad de evaluar y controlar las actividades que se llevan a cabo, para así promover acciones dentro del proceso de mejora continua en función a los resultados obtenidos. Las razones que originan esta investigación, están referidas al hecho de que hoy en día la sociedad exige a las empresas u organizaciones que sean competitivas, para poder mantenerse en el mercado, diferenciándose de sus competidores y siendo eficaces y eficientes. Por ende, se evidencia la necesidad de identificar las oportunidades de mejoras en la gestión del proceso de comercialización.

---

#### 1.4 Alcance y Delimitaciones

Como se hizo referencia anteriormente la investigación tiene como finalidad, diseñar una propuesta de mejora al Sistema de Control de Gestión del proceso Comercialización de la empresa Orinoco Iron utilizando la metodología del Balanced Scorecard. Por lo que el alcance de esta investigación se presenta en función del cumplimiento y medición de sus objetivos facilitando el desarrollo de las actividades del proceso. El proceso de investigación tiene una duración aproximada de 16 semanas. Además, la metodología que se pretende utilizar para lograr el desarrollo exitoso de este proyecto, es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, a través del desarrollo de las cuatro perspectivas que establece esta herramienta.

## CAPITULO II

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### 2.1 Reseña Histórica de la Empresa Orinoco Iron

- **1973:** Se funda Fior de Venezuela con acciones de Ferrominera Orinoco, Sivensa y Lukens Steel.
- **1976:** Se producen las primeras briquetas HBI.
- **1986:** El grupo Sivensa adquiere 60 % de Fior de Venezuela.
- **1997:** Operaciones RDI compró todos los activos y pasivos de Fior, empresa que transfirió a Orinoco Iron los activos relacionados con la construcción de la nueva planta. Sivensa se asocia con The Broken Hill Proprietary (BHP).
- **1998:** Inicia la construcción de la planta Orinoco Iron.
- **2000:** Puesta en marcha.
- **2002:** En septiembre Orinoco Iron alcanzó el primer millón de toneladas de briquetas producidas y vendidas.

- **2004:** En febrero Orinoco Iron alcanza los dos millones de toneladas de briquetas producidas y vendidas. En mayo entra en operaciones el cuarto tren.

## 2.2 Ubicación Geográfica

ORINOCO IRON, S.C.S. está ubicada en la parcela UD-507-01-02 Zona Industrial Matanzas Norte, Avenida Norte-Sur 7, adyacente a la planta RDI-FIOR, Puerto Ordaz, Estado Bolívar-Venezuela. En la Figura N<sup>o</sup> 1 se indica la ubicación geográfica de la empresa ORINOCO IRON S.C.S.



**Figura N<sup>o</sup> 1. Ubicación Geográfica de Orinoco Iron, S.C.S**

**Fuente:** Internet

## 2.3 Naturaleza de le Empresa

Orinoco Iron es una empresa estatal venezolana que no cotiza en la bolsa, fabricante de hierro briqueteado en caliente que produce y suministra unidades de hierro metálico al mercado siderúrgico mundial. Su planta tiene

capacidad para producir 2,2 Tm de toneladas (Mt) al año. Orinoco era controlada por International Briquettes Holding (IBH) hasta febrero del 2010, cuando el Gobierno de Venezuela tomó el control operativo y administrativo de la empresa. Su producto es manufacturado a partir de finos de mineral de hierro mediante los procesos de lecho fluidizado FIOR y FINMET, en sus plantas, ubicadas en la ciudad de Guayana. Los insumos esenciales del proceso, finos de mineral de hierro y gas natural de petróleo, provienen de abundantes yacimientos locales con reservas probadas que exceden los 100 años. Otros suministros básicos son el agua y electricidad, que también abundan localmente con amplia disponibilidad.

*ORINOCO IRON, S.C.S.* es una empresa de capital intensivo y de probada tecnología de punta, con personal profesional, de amplia experiencia y capacitado, adaptable al cambio, eficaz, cohesionado y maduro, que sabe ser creativo y disciplinado. En la Figura N<sup>o</sup> 2 se observa una imagen de la empresa ORINOCO IRON S.C.S.



**Figura N<sup>o</sup> 2. Vista aérea de Orinoco Iron, S.C.S**

**Fuente:** Internet

## **2.4 Misión de la Empresa**

Contribuir a que nuestros clientes eleven su rendimiento y la calidad de sus productos, mediante el suministro confiable de unidades de hierro metálico que superen sus expectativas y sean acordes a sus procesos siderúrgicos, Todo ello de manera que obtenga una rentabilidad que fortalezca nuestra viabilidad, promueva nuestro crecimiento, proporciones mayor bienestar al personal, contribuya al desarrollo social y aporte atractivos retornos a la inversión de nuestros accionistas.

## **2.5 Visión de la Empresa**

Ser el productor y suministrador de unidades de hierro metálico más competitivo y confiable del mundo; operando sin accidentes, con mínimo impacto ambiental, alta responsabilidad legal y social, suplidores y con personal, clientes y accionistas satisfechos.

## **2.6 Política integrada de la empresa. Seguridad y Salud Ocupacional, Ambiente y Calidad**

ORINOCO IRON está comprometida a fabricar y comercializar briquetas de hierro de reducción directa, superando las expectativas de sus clientes, en armonía con la naturaleza, controlando los impactos ambientales y asegurando la salud y seguridad de sus trabajadores, a través del mejoramiento continuo de sus procesos y productos, con un margen adecuado de utilidad y cumplimiento con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

## **2.7 Alcance de la Empresa**

Ser el más competitivo y confiable productor de unidades de hierro metálico del mundo, sin accidente, con el mínimo impacto ambiental, con suplidores confiables, con personal capacitado, clientes y accionistas satisfechos con el producto.

## **2.8 Planta Orinoco Iron Proceso Finmet® 2.200.000 t/año**

Orinoco Iron es la única planta en el mundo que utiliza tecnología propia de reducción de finos de mineral de hierro en lecho fluidizado, para obtener briquetas compactadas en caliente, a partir de hierro reducido con alta metalización. El proceso de Orinoco Iron se basa en la reducción de mineral de hierro con gases reformados a temperatura y presión, con óxido de hierro; de esta reacción se obtiene hierro metálico. El gas utilizado, de gran poder reductor, es rico en hidrógeno. Orinoco Iron es la única planta en el mundo que utiliza tecnología propia de reducción de finos de mineral de hierro en lecho fluidizado, para obtener briquetas compactadas en caliente, a partir de hierro reducido con alta metalización. El proceso de Orinoco Iron se basa en la reducción de mineral de hierro con gases reformados a temperatura y presión, con óxido de hierro; de esta reacción se obtiene hierro metálico. El gas utilizado, de gran poder reductor, es rico en hidrógeno. El proceso tiene su corazón en el circuito de reactores. Los finos se precalientan en el primer reactor con el calor de la combustión de gas natural en el lecho; allí se mantienen fluidizados bajo una atmósfera reductora. A 750°C, los finos fluyen por gravedad hacia el reactor de reducción inicial y sucesivamente hacia los otros reactores. Al entrar en contacto con gas reductor ascendente, el óxido de hierro alcanza una metalización de 92% y en el último reactor se genera carbono en forma de cementita, (más de 90% en forma de carburo de hierro). Culminada la reducción, el mineral reducido

pasa a las máquinas briqueteadoras de doble rodillo donde se le compacta a alta temperaturas y presión. Las briquetas salen formando una cinta; luego se separan, se les eliminan los finos, se enfrían con aire y se apilan a cielo abierto, en el patio de almacenamiento, (las briquetas metalizadas de alta densidad resultantes son esencialmente inertes y exhiben poca tendencia a la reoxidación). Íntimamente ligado al proceso descrito, se realiza un control de calidad en todas las etapas, para la óptima operación de la planta y aseguramiento de la calidad del producto final. En la Figura N<sup>o</sup> 3 se observa un esquema del proceso productivo de la empresa ORINOCO IRON S.C.S.

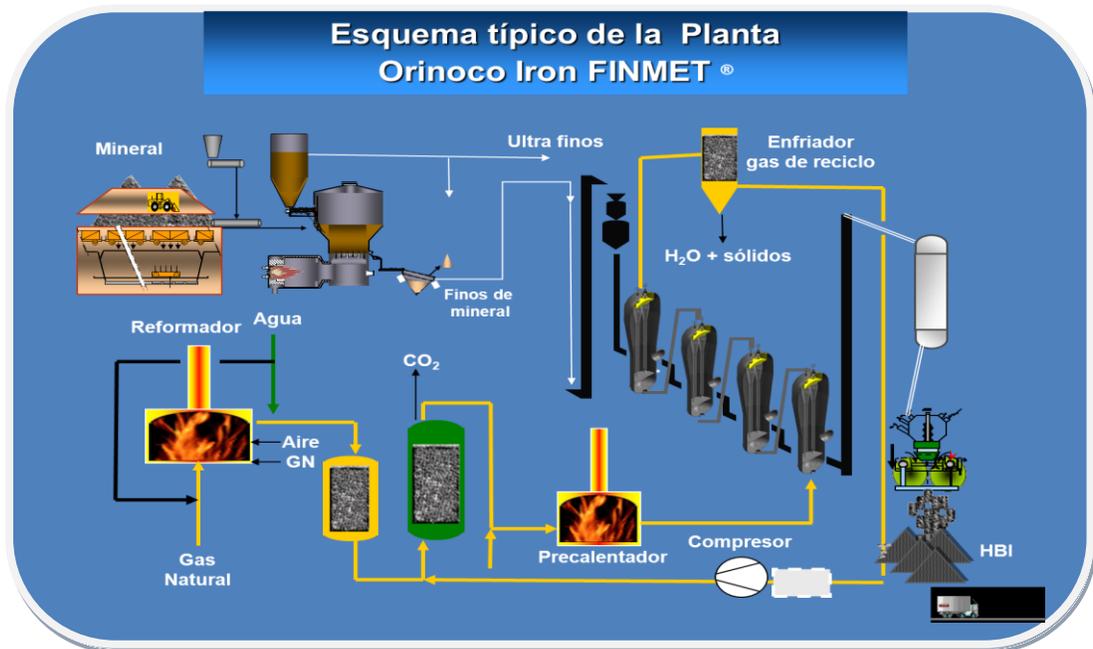
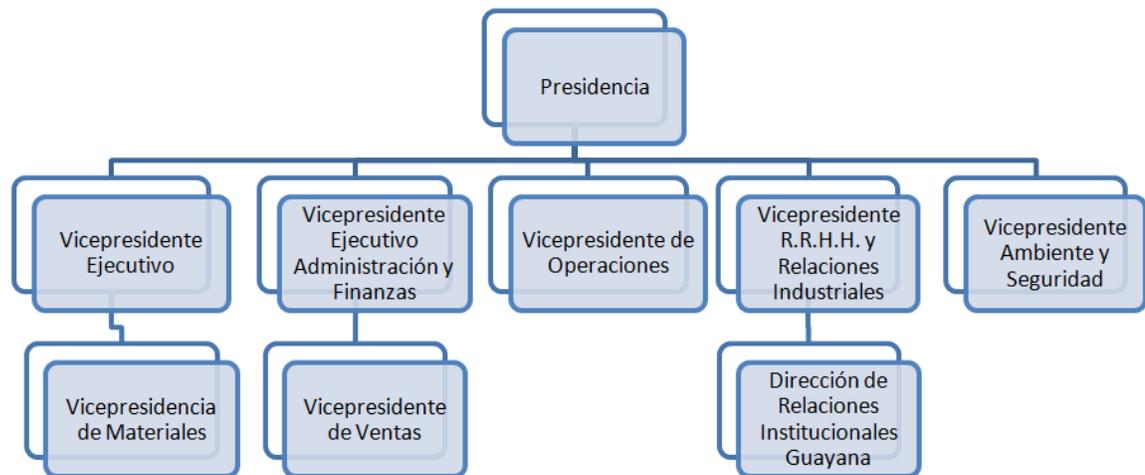


Figura N<sup>o</sup> 3. Proceso Productivo de Orinoco Iron, S.C.S

Fuente: Internet

## 2.9 Estructura Organizativa de la Empresa

Los departamentos de Orino Iron, S.C.S adscritos a la presidencia ejecutiva, como máxima autoridad de la empresa son los siguientes: Operaciones, Finanzas y Administración, Materiales, Recursos Humanos y Relaciones Públicas, Ambiente y Seguridad, Administración y Finanzas, los cuales prestan apoyo a la empresa en las actividades inherentes a su gestión. En la Figura N° 4 se muestra la actual Estructura Organizativa de la empresa ORINOCO IRON S.C.S.



**Figura N° 4. Estructura Organizativa de Orinoco Iron, S.C.S**

**Fuente:** Internet

## 2.10 Materia Prima y Servicios

- **Mineral de Hierro:**

En Venezuela el mineral de hierro es extraído y comercializado exclusivamente por CVG Ferrominera del Orinoco. Sus minas están localizadas en la región de Guayana. Las reservas de mineral de hierro

están estimadas en alrededor de 4,2 billardos de toneladas de reservas probadas y 14,7 billardos de toneladas de reservas totales, esto incluye los estimados de depósitos probables y posibles. Esto indica que Venezuela puede suplir su demanda estimada de metálicos por más de un siglo, basado en la demanda actual y las reservas probadas. Las reservas probadas de mineral de alto tenor rondan los 1,7 billardos de toneladas, este tipo de mineral está clasificado como calidad de exportación, y como tal, puede ser usado directamente por las plantas de reducción directa. Hay otros 2,5 billardos de toneladas de reservas de mineral probadas de menor calidad, este mineral requiere un mejoramiento para poder ser utilizado. En la Figura N° 5 se muestra una imagen de las Reservas del Mineral de Hierro localizadas en la Región de Guayana.



**Figura N° 5. Reservas de Mineral de Hierro.**

**Fuente:** Internet

- **Gas Natural:**

El gas natural es suministrado por PDVSA Gas, el único proveedor en la región. Actualmente el gas es producido a 300 millas del lugar de producción y enviado por tubería a la Planta de Orinoco Iron.

Venezuela cuenta con unas reservas probadas de 148 trillones de pies cúbicos de gas natural, son las segundas en tamaño del Hemisferio Occidental (después de Estados Unidos). Adicionalmente, nuevos descubrimientos sobrepasan en gran cantidad el aumento en consumo. El consumo de gas en el área de Puerto Ordaz es de 3,4 billones de m<sup>3</sup> por año, es decir, un 12% de la producción total.

- **Energía Eléctrica:**

La electricidad es suministrada por Edelca, que es el operador de la energía hidroeléctrica de la región de Guyana. La electricidad es suministrada por una de las redes hidroeléctricas más grandes y confiables del mundo. Las Represas –Guri, Macagua I, Macagua II y Macagua III- proveen una capacidad de generación combinada de más de 13.500 MW. Esto aumentará en el futuro con la construcción de nuevas represas. La capacidad total hidroeléctrica de la región se estima que logre alcanzar los 18.000 MW para el año 2010.

- **Agua:**

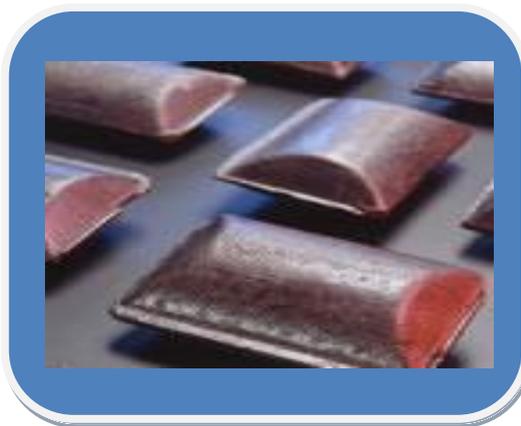
El agua proviene del Río Caroní, el cual cuenta con un flujo de más de 10.000 m<sup>3</sup>/seg. La Planta de Orinoco Iron usa 0.2 m<sup>3</sup>/seg.

## 2.11 Productos

Las briquetas Orinoco Iron son el resultado de la reacción química entre finos de mineral de hierro y gas reductor que se desarrolla en reactores de lecho fluidizado. Su alta densidad y alto porcentaje de metalización, bajo

contenido de ganga y residuales, así como su condición inerte, hacen de las briquetas Orinoco Iron la carga metálica ideal para los procesos de acería.

Las características Físico-Químicas de las Briquetas de Orinoco Iron la convierten en un producto superior para el mercado de HBC/HRD, como resultado de finos de bajo nivel generados durante el transporte y manejo, así como bajo contenido de ganga, alto contenido de carbón y mayor carga metálica que otros productos HBC/HRD. En la Figura N° 6 se muestra una imagen de las Briquetas de Hierro que produce Orinoco Iron S.C.S.



**Figura N° 6. Briquetas**

**Fuente:** Internet

## **2.12 Descripción del Área de Pasantía**

### **2.12.1 Descripción del proceso Gestión Comercialización**

La gestión Comercialización inicia una vez recibidos los objetivos estratégicos de la organización. A partir de allí se desarrollan una serie de actividades interrelacionadas, que van desde los lineamientos de comercialización, pasando por la gestión de negociación, ventas movimientos de materiales y cobranzas, hasta llegar a la medición de la

satisfacción del cliente y la implementación de medidas orientadas a la mejora continua.

Inicialmente se definen los objetivos operacionales que se deben cumplir para llevar a cabo la gestión del proceso, además de definir las acciones, indicadores y metas que servirán para medir los resultados que se obtengan y verificar el cumplimiento de dichos objetivos. También se desarrolla una evaluación y análisis de la situación de mercado para detectar necesidades de mercado para satisfacer a los clientes, posteriormente se realiza un presupuesto de ventas que define la distribución de material para cada uno de los clientes.

Con base a cada presupuesto de ventas se coloca en el mercado el tonelaje disponible, el resultado de esta actividad son las ofertas que pueden surgir de una solicitud enviada por los clientes, generándose por este motivo confirmaciones, que son documentos que cierran las negociaciones. A partir de este punto se crea un expediente de ventas que servirá de registro de las transacciones efectuadas durante la venta. Una vez realizada la confirmación de material, se acuerda su aceptación con el cliente. Para informar a los clientes de la Gestión Fabricación se genera el formulario control de pedidos de inventarios. Durante el desarrollo de la gestión negociación y ventas, se genera una Programación de Ingresos y una Programación de Egresos, las cuales son utilizadas como entrada por la Gestión Finanzas para la planificación de sus actividades. Finalizada la fabricación del producto la Gerencia de Calidad certifica el pedido previo cumplimiento de todas las etapas de verificación señaladas en el plan de Calidad. Inmediatamente procede la emisión del Certificado de Calidad donde se evidencia la composición final del producto a despachar. El despacho se hace vía tren o camiones hasta el puerto cumpliendo con las regulaciones legales para el traslado del producto. La manipulación, almacenamiento y protección, del producto en las instalaciones del puerto se lleva a cabo siguiendo las indicaciones señaladas en los procedimientos: Procedimiento para la

exportación de Briquetas; Procedimiento para el manejo, Almacenamiento y Despacho de Briqueta y Procedimiento para el Despacho de Producto.

Además se evalúan una serie de variables que van a permitir comprobar la satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por la organización. Para ello se realizan encuestas orientadas a identificar aspectos, entre ellos tiempo de entrega y calidad del producto.

Una vez evaluados los parámetros, para medir el desempeño en comparación con los objetivos y metas establecidos en la planificación, se procede a tomar correctivos, dependiendo de la variación de dichos resultados con respecto a las metas originales. La unidad de Tráfico y Aduanas verifica periódicamente los inventarios de briquetas en puertos, en caso de determinarse desviación con los programas de embarques, se participa a las superintendencias de materiales ORINOCO IRON a fin que se apliquen los correctivos correspondientes. Si los resultados se aplican a las metas, se aplican acciones preventivas que permitan mantenerlos dentro de los límites establecidos y además definen acciones de mejora continua para alcanzar un nuevo nivel de desempeño, de lo contrario se aplican acciones correctivas que permitan reajusta variables para llevarlos a los niveles de desempeño deseados y a partir de allí, iniciar el proceso de mejora continua.

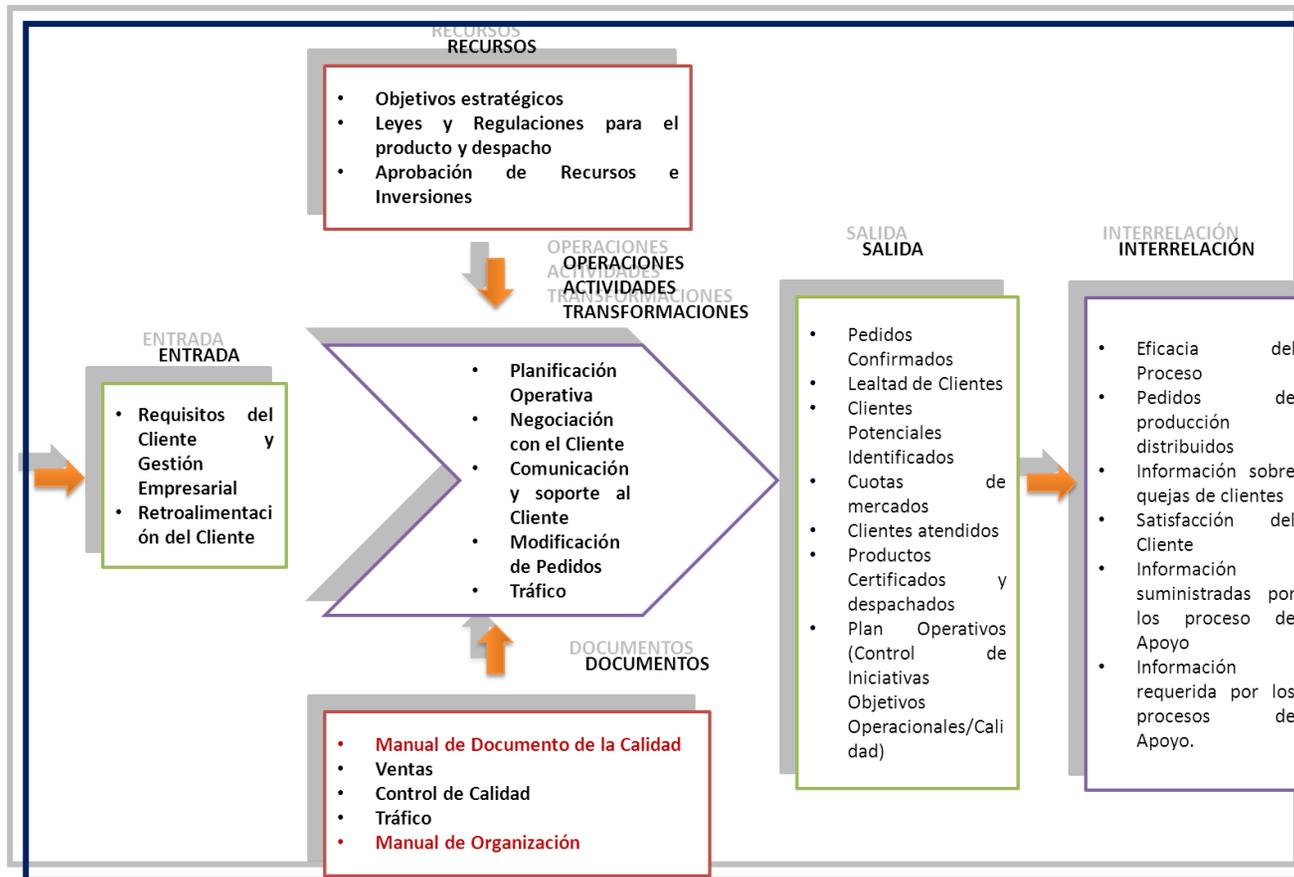


Figura N<sup>o</sup> 7. Proceso Gestión Comercialización

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO III

### MARCO TEORICO

Para el desarrollo de esta investigación es necesario hacer referencia a una serie de conceptos que servirán de guía para llevar a cabo dicho estudio y logro de los objetivos.

#### 3.1 Antecedentes de la Investigación

Esta investigación surge a raíz de problemas en el Sistema de Control de gestión encontrados en el Proceso Gestión Comercialización, fueron de ayuda para la orientación de esta investigación los siguientes proyectos:

Zanchi, S (2009), "PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE BRIQUETAS". En el presente trabajo de grado se diseñó una propuesta de mejora al Sistema de Gestión Estratégica de las empresas Orinoco Iron (OI) y Venprecar (VPC), considerando la formulación de objetivos e indicadores estratégicos, siendo estos últimos distribuidos en indicadores financieros y no financieros, así como en métricas de actuación futura y actuación pasada.

La metodología utilizada en función de las técnicas empleadas para el desarrollo de la investigación es del tipo Proyecto Factible ya que la

propuesta de mejora contribuyó a satisfacer los requerimientos del área de Planificación Estratégica de las empresas OI y VPC, partiendo de un análisis de la situación actual del sistema determinada por medio de la revisión documental. A lo largo del estudio realizado se determinaron los factores clave de éxito del negocio, los aspectos que conforman la proposición de valor para el cliente y las estrategias de la organización, así mismo, se diseñaron indicadores balanceados de acuerdo a la estructura causa-efecto y en búsqueda de la gestión de los puntos clave del negocio, distribuidos dentro de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), y procurando establecer una alineación estratégica entre la visión, las estrategias y a la propuesta de valor. Igualmente se propuso el mapa estratégico de la organización, el cual exhibe la dirección estratégica y la forma en que se propone dar seguimiento a la misma.

Hernández, R (2011), “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE FILOSOFIA DE GESTION PARA LA UNIDAD DE PROTECCION DE PLANTA DE LA EMPRESA ORINOCO IRON, SCS”. La presente investigación, se orientó hacia una Propuesta de un Sistema de Filosofía de Gestión para la Unidad de Protección de Planta de la Empresa ORINOCO IRON. SCS. Obteniendo así como propósito fundamental la realización del Sistema del área antes mencionada. La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación fue descriptiva y aplicada ya que permitió recolectar los datos necesarios en forma directa y así encontrarle solución al problema, y de acuerdo a su diseño fue de campo. Así mismo se utilizaron como técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación directa, la entrevista no estructurada, la revisión documental, la entrevista estructurada y la técnica del cuestionario, este permitió realizar un análisis FODA que sirvió de insumo

para plantear las estrategias que fueron la base para la realización de los objetivos estratégicos que deben ser seguidos por la UPP. Todo lo anterior mencionado fueron medios eficaces para la elaboración del trabajo investigativo. Se considera que esta investigación es el inicio de un proceso que podrá incorporar mejoras en la Unidad, una vez que pueda implementarse.

### **3.2 Sistemas de gestión de la Calidad**

Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Es el conjunto de elementos interrelacionados de la organización que trabajan coordinados para establecer y lograr el cumplimiento de la política de calidad y los objetivos de calidad, generando consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.

### **3.3 Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad**

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- Mejorar la efectividad operativa
- Reducir costos
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación

- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado

El uso de un sistema de gestión probado le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

### 3.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Los indicadores estratégicos se calculan a través de los operativos, es decir, se encuentran asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos. A continuación se presentan las principales categorías de indicadores según su forma de medición:

- **Cuantitativos Simples:** son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto o cero relativo. Ejemplo: número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas.
- **Cuantitativos Compuestos:** son indicadores cuya escala de medición tiene cero absoluto o cero relativo, y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos, con los cuales se

relacionan a través de una fórmula. Ejemplo: gasto total, obtenido como la sumatoria de varias clases de gastos.

- **Cualitativos Ordinales:** son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de menor a mayor. Ejemplo, calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno, excelente.
- **Cualitativos Nominales:** son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenadas de menor a mayor. Ejemplo: sexo (masculino, femenino), nacionalidad, raza.

### 3.5 Misión

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. En términos generales, la misión de una empresa responde las siguientes preguntas:

- **¿Qué hacemos?**  
Actividades que realizan o desarrollan en el área de trabajo.
- **¿Cómo lo hacemos?**  
Métodos o herramientas que se utilizan para llevar a cabo las actividades que se realizan en el área de trabajo.

- **¿Para quién?**

Para los clientes de la Organización.

- **¿Por qué?**

Por los valores y principios que poseen las Organizaciones, creando motivaciones al personal una vez cumplidos.

En la Figura N° 8 se observa la misión y las preguntas para su realización.



**Figura N° 8. Misión**

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.6 Valores

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

### 3.7 Visión

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área éste dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. En términos generales, la visión de una empresa responde las siguientes preguntas:

- **¿Cómo visualizamos a nuestra organización?**

Debe ser formulada tomando en cuenta como imaginamos que sea nuestra organización en un período de tiempo.

- **¿Alcance Sectorial?**

A qué mercado quiere abarcar en relación al proceso que realiza la Organización

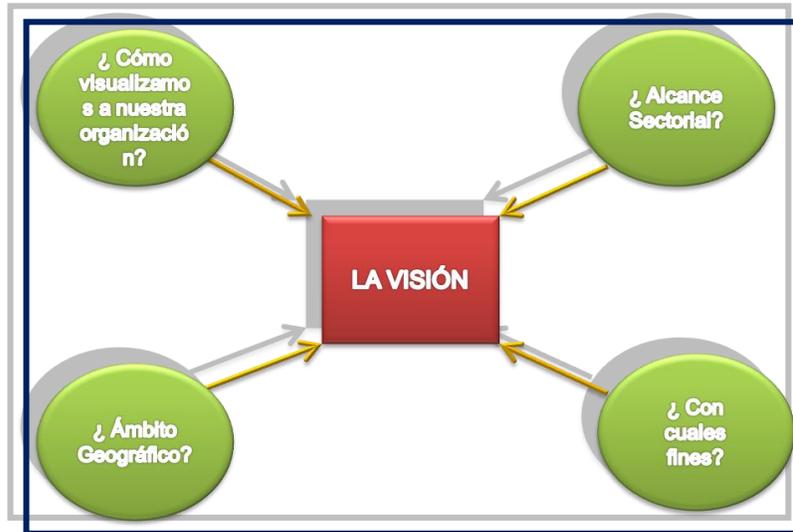
- **¿Ámbito Geográfico?**

A que mercados dentro o fuera del contorno territorial desean superar.

- **¿Con cuáles fines?**

Para el logro esperado de sus objetivos.

En la Figura N<sup>o</sup> 9 se observa la Visión y las preguntas para su realización.



**Figura N° 9. Visión**

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.8 Objetivos Estratégicos

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y ejecución concreta de su misión y visión, describiendo lo que se debe hacer bien para lograr la estrategia. Por ser globales estos objetivos deben cubrir a toda la organización, por ello deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

### 3.9 Matriz FODA

Es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirve de base para la formulación de la estrategia. A continuación se presentan cada uno de estos factores:

- Oportunidades y Amenazas:** son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que esta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión.
- Fortalezas y Debilidades:** las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

En la Tabla N° 1 se observa la estructura de una matriz FODA.

**Tabla N° 1. Cuadro de la Matriz FODA**

<b>Factores Externos</b>	<b>Lista de Fortalezas</b>	<b>Lista de Debilidades</b>
<b>Factores Internos</b>	F1 F2 ... Fn	D1 D2 ... Dn
<b>Lista de Oportunidades</b>	<b>FO (Maxi-Maxi)</b>	<b>DO (Mini-Maxi)</b>
O1 O2 ... On	Estrategia tanto para maximizar F como las O 1.XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3...)	Estrategia para minimizar D y maximizar las O. 1.XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3...)
<b>Lista de Amenazas</b>	<b>FA (Maxi-Mini)</b>	<b>FO (Mini-Mini)</b>
A1 A2 ... An	Estrategia para maximizar F y minimizar las A 1.XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3...)	Estrategia tanto para minimizar las F como las O 1.XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3...)

Fuente: Internet

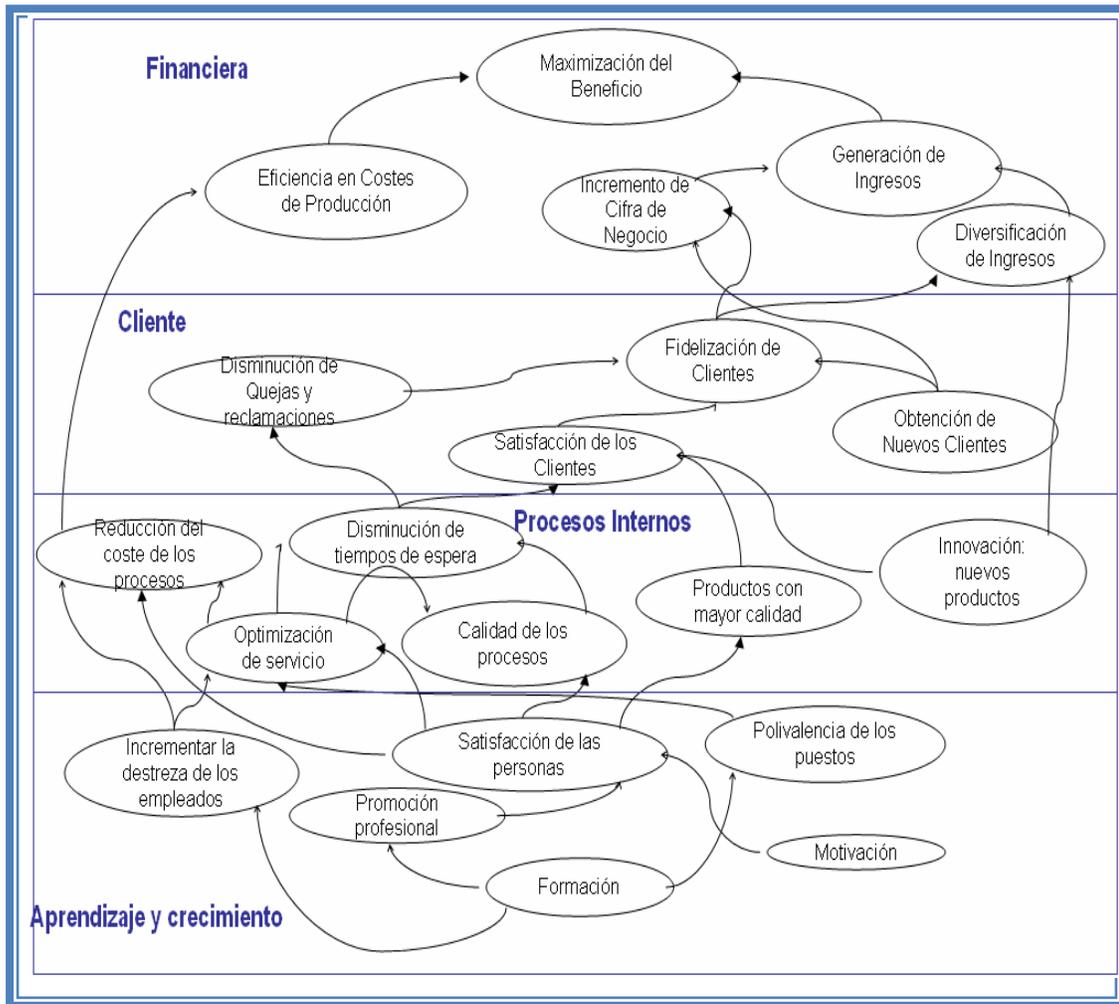
---

### 3.10 Balanced Scorecard

Es un modelo de gestión que se ha convertido en una metodología universalmente aceptada que equilibra los resultados financieros con los impulsores de resultados futuros, al mismo tiempo ayuda a la empresa a traducir su visión, expresada a través de su estrategia, en objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición de logro de dichos objetivos. Éste sistema completo de medición de resultados se compone de cuatro perspectivas de negocios: perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno y por último la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con el propósito de distribuir los objetivos estratégicos de la organización de estas perspectivas. El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados que impulsan la propuesta de valor.

Para obtener la vinculación acertada entre visión, estrategias y objetivos, el BSC se fundamenta en las relaciones causa-efecto, las cuales indican la influencia existente entre cada uno de los objetivos del mapa, iniciándose en las bases del mismo extendiéndose hasta la perspectiva financiera. Para mayor conocimiento de la dinámica contenida en el mapa estratégico del BSC, se presenta la Figura N° 10, en la cual se indica un

modelo genérico del mismo, así como la interacción entre los objetivos en cada una de las perspectivas del sistema.



**Figura N° 10. Modelo del Mapa Estratégico**

Fuente: [ciberconta.unizar.es/LECCION/mapasestrategicos](http://ciberconta.unizar.es/LECCION/mapasestrategicos)

### 3.11 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

A continuación examinaremos cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral:

- **Perspectiva de Clientes:** como debemos satisfacer a nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros. La perspectiva del cliente debe responder dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? Esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes.
- **Perspectiva de procesos Internos:** cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de nuestros procesos para satisfacer las necesidades de los clientes. En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Cada una de las disciplinas requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con su proposición de valor. En esta perspectiva es necesario identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer seguimiento de nuestros avances.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** que debemos hacer para aprovechar nuestros potenciales. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en esencia son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral. Una vez

identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudarán a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro. Como en el caso de las otras perspectivas del cuadro de mando, hay que esperar una mezcla de medidas posteriores e impulsoras de la actividad futura como representación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de la información más la coordinación pueden caer en esta perspectiva.

- **Perspectiva Financiera:** qué objetivos de crecimiento, rentabilidad o mantenimiento debemos alcanzar para maximizar el valor de nuestros accionistas. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores. Se podría concentrar toda la energía en mejorar la satisfacción del cliente, la calidad, las entregas a tiempo o cualquier otro elemento, pero sin una indicación del efecto que tienen sobre los rendimientos financieros de la empresa, tiene un valor limitado.

En la Figura N<sup>o</sup> 11 se observan las perspectivas del Balanced Scorecard.



Figura N<sup>o</sup>11. Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: Internet

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el tipo de investigación, diseño de la misma, la población y la muestra, las técnicas y procedimientos para la recolección de los datos.

#### 4.1 Tipo de Investigación

Según la naturaleza de los objetivos esta investigación es considerada de tipo Proyecto Factible, ya que tiene como finalidad proponer mejoras al Sistema de Control de Gestión del proceso Comercialización de la empresa Orinoco Iron S.C.S., haciendo uso de las herramientas necesarias para lograrlo. Cabe destacar que para el logro de esta propuesta es necesario una investigación de campo, que permita visualizar las necesidades que se presentan en el lugar de trabajo; y una investigación documental, que permita obtener información bibliográfica para el desarrollo de este proyecto. Según la definición de la UPEL (1990), "...consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o en una investigación documental; y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos". Esto

significa que es un tipo de investigación mixta, la cual se apoya en necesidades detectadas en el campo para luego realizar una amplia investigación documental y bibliográfica que permitirá finalizar con una propuesta.

## 4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es considerada como una investigación mixta; tanto de campo como documental.

La investigación de campo consistió en la observación directa de cosas, comportamiento de personas, las circunstancias en que ocurren los hechos, con la finalidad describir, interpretar y entender la naturaleza de los problemas, explicar las causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001), "... la investigación de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios".

La investigación Documental permitió la utilización de documentos y archivos como fuente primordial de información. Según la Universidad

Pedagógica Experimental Libertador (1998), "... la investigación Documental, es estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos".

### 4.3 Población y Muestra

Según Balestrini (2001), dice que la población es un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y la muestra es el sub-conjunto que pertenece a ese conjunto definido (p.141).

Se tomaron en consideración para realizar la investigación una población de tipo finita constituida por seis trabajadores adscritos al Departamento de Documentación y Cobranza de la empresa Orinoco Iron S.C.S., que está conformado por:

- Un Gerente de Tráfico y Programación Comercial
- Un supervisor de Documentación y Cobranzas
- Dos Coordinadores de Documentación y Cobranzas.
- Un analista de Documentación y Cobranza.
- Un especialista de Mercadeo

Según Levin & Rubin (1996), "...Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones".

Para los efectos de esta investigación, no fue necesario seleccionar muestra porque se trabajará con la totalidad de la población por ser un universo pequeño. Según Tamayo y Tamayo (2000) "...La muestra es la selección de un grupo de elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados".

#### **4.4 Técnicas o Instrumentos para la recolección de datos**

Los métodos de investigación como procesos sistemáticos permiten ordenar la actividad de una manera formal, lo cual genera el logro de los objetivos. Es importante destacar que los métodos de recolección de datos, se pueden definir como: el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

Las principales técnicas de recolección de datos utilizadas fueron:

- **Observación directa**

Esta técnica es de gran ayuda y que, consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos

- **Entrevista no estructurada**

Esta entrevista permitió realizar preguntas abiertas, a todo el personal involucrado en el área de Documentación y Cobranza, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación (cara a cara). Tiene el inconveniente de que puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, al obviar preguntas importantes del tema a tratar.

- **Análisis documental:**

Esta técnica documental comprende la información recolectada de forma secundaria: libros, boletines, revistas, folletos, manuales y enciclopedias que sirvieron para el desarrollo del marco teórico de esta investigación el cual fue de mucha utilidad.

- **Entrevista Estructurada**

Se utilizó esta entrevista como medio de recolección de datos ya que permitió establecer una serie de preguntas al personal del departamento de Documentación y Cobranza de la empresa Orinoco Iron. Esta entrevista permitió conocer si se encontraba formulada la misión y visión del departamento, sus objetivos estratégicos y si existía un sistema de base de datos donde se miden sus indicadores. La entrevista está conformada por ítems cerrados de respuestas (sí o no) a todo el personal del departamento. Todo esto para analizar la situación actual que presenta el mismo y llevar a cabo el trabajo investigativo según las dimensiones efectuadas en la

operación de las variables, con características similares, redacción clara y concisa a fin de evitar confusiones en las respuestas al momento de ser aplicada a la población; la cual sirvió como herramienta para la búsqueda de información en función del problema en estudio. Al respecto Fidias (2006) señala que: “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular”. (Pág. 72).

- **Cuestionario**

Por medio de este instrumento se recolecto información de las seis personas que laboran en el departamento de Documentación y Cobranza, ya que se les fueron realizadas preguntas cortas que dieron resultados concretos realizados en el cuestionario, y permitieron obtener un mejor conocimiento en lo relativo a los factores estratégicos tales como: Misión, Visión, Factores Críticos de Éxitos, Principios y valores. Mediante esta técnica también se pudo realizar un análisis FODA cuyos resultados sirvieron para determinar los objetivos estratégicos estableciendo que los datos descritos y estudiados fueron suministrados directamente de la realidad en la cual se llevan a cabo los hechos.

Según Hernández Sampieri (2006), “...los cuestionarios son tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos”.

- **Consultas Académicas e Industriales**

Se realizaron consultas al tutor académico e industrial con el objetivo de

establecer parámetros, para conseguir la orientación necesaria y así llevar a cabo este estudio.

#### **4.5 Procedimiento para la Recolección de Datos**

Este procedimiento es el vínculo entre las necesidades de información que presenta el Departamento de Documentación y Cobranza y las observaciones hechas. En esta etapa se pudo indagar sobre la problemática que presenta el departamento, para que de este modo se pudiera adquirir la información necesaria y conocer las actividades que se realizan en esa área para poder realizar el estudio.

El procedimiento que se seguirá para la realización de este estudio se presenta a continuación:

- Revisó la Documentación bibliográfica existente en el Proceso Gestión Comercialización.
- Se revisó la existencia de la aplicación de la Metodología del Cuadro de Mando Integral en el Proceso Comercialización.
- Se procedió a la realización del análisis de la situación actual del modelo de Gestión llevado a cabo por el Proceso Comercialización
- Se procedió a aplicar encuestas al Proceso Comercialización para el diagnóstico de la Filosofía de Gestión actual.

- Se determinaron las brechas entre la situación deseada y el modelo de gestión actual del Proceso.
- Se realizó la matriz estratégica del Proceso Comercialización.
- Se definieron las estrategias del Proceso Comercialización.
- Se diseñaron los objetivos operacionales del Proceso Comercialización alineados a los objetivos estratégicos.
- Se realizó el Mapa estratégico del Proceso, en este se podrán observar las relaciones causa-efecto que existirán entre cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.
- Se diseñaron indicadores de gestión de acuerdo a los objetivos estratégicos del proceso para el control de las actividades.
- Se definieron las metas de cumplimientos de los indicadores del proceso.
- Se definieron las iniciativas estratégicas para cada indicador del Balanced Scorecard diseñadas para el Proceso Comercialización.
- Se diseñó una base de datos usando la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

- Se realizó un análisis de la situación propuesta para cerrar las brechas existentes en el Proceso Comercialización.
- Se desarrollaron propuestas de mejoras al proceso Comercialización.

## CAPITULO V

### SITUACIÓN ACTUAL

En este Capítulo se presenta la descripción de la situación actual referente al Modelo de Gestión llevado a cabo por el proceso Gestión Comercialización del Departamento Documentación y Cobranza de la empresa Orinoco Iron S.C.S. Este diagnóstico se presenta en base a la metodología del Cuadro de Mando Integral.

#### **5.1 Descripción y análisis del modelo de Gestión del Proceso Comercialización**

El Proceso Comercialización se soporta través del Sistema Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, sin embargo, actualmente la documentación se encuentra desactualizada, ocasionando que no esté en la capacidad de suministrar un servicio que cumpla con los requerimientos del cliente, impidiéndole poder conseguir la satisfacción del mismo, causando que la empresa tenga pocas posibilidades de recertificarse con la ISO 9001:2008.

Igualmente la Gestión Comercialización, desarrolla una serie de actividades interrelacionadas, que van desde los lineamientos de Comercialización, pasando por la gestión de negociación, ventas movimientos de materiales y cobranzas y la implementación de medidas orientadas a la mejora continua.

Según el documento del Proceso Estratégico de Comercialización, el modelo de gestión se genera con el resumen de los resultados que serán presentados en el informe de gestión, este actualmente se encuentra desactualizado, ocasionando que dicho Proceso no controle los resultados que obtienen de las actividades que realizan, esto es motivado a que no llevan un control y una medición de las mismas por falta de indicadores que examinen la ejecución o el cumplimiento de las actividades del Proceso Comercialización.

El Proceso además, no dispone de una clara misión y visión, donde exprese como se gestionan los procesos y el rumbo que desean seguir para alcanzar los resultados esperados, es decir no conocen el camino a seguir para alcanzar el éxito.

Actualmente el Proceso Comercialización si dispone de una robusta política que posee la empresa y que todos los procesos deben estar alineados a ella.

A continuación se presenta la Política que posee la empresa:

### **Política integrada de la empresa. Seguridad y Salud Ocupacional, Ambiente y Calidad**

ORINOCO IRON está comprometido a fabricar y comercializar briquetas de hierro de reducción directa, superando las expectativas de sus clientes, en armonía con la naturaleza, controlando los impactos ambientales y asegurando la salud y seguridad de sus trabajadores, a través del mejoramiento continuo de sus procesos y productos, con un margen adecuado de utilidad y cumplimiento con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

## 5.2 Análisis de la Filosofía de Gestión actual del Proceso Comercialización

Para diagnosticar la filosofía de gestión que posee el Proceso Comercialización actualmente, se procedió aplicar un cuestionario que consistía en el desarrollo de una serie de preguntas ítems cerrados (si/no), se tomaron en cuenta los aspectos necesarios que permitieron evaluar la condición que se encuentra el proceso.

A continuación se presentan las preguntas que fueron realizadas a los trabajadores del Proceso, que permitió conocer la actual Filosofía de Gestión:

- **Misión:**

¿Se encuentra formulada la Misión del proceso Comercialización y es conocida por todos sus miembros?

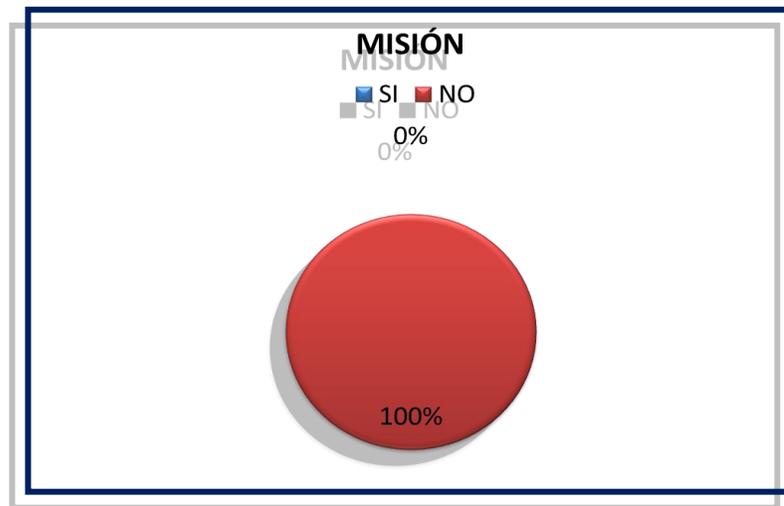
**Tabla N<sup>o</sup>2: Resultados de la encuesta realizada proceso Comercialización respecto a la Misión**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se observa en el cuadro anterior, el 100% del personal que labora en el departamento de Documentación y Cobranza del proceso

Comercialización, desconoce la existencia de la misión, es decir, la razón de ser del departamento, por lo tanto no tienen claro el propósito básico de su proceso de gestión. De acuerdo a lo investigado en esta área se puede decir que, actualmente el departamento no cuenta con una misión definida, esto es debido a que en estos momentos están pasando por un proceso de transición en la empresa, lo cual les ha impedido hasta ahora el desarrollo de la misma. En el gráfico N<sup>0</sup>1 se ven reflejados cuantitativamente los resultados de la encuesta:



**Gráfico N<sup>0</sup>1: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a la Misión**

**Fuente:** Elaboración Propia

- **Visión:**

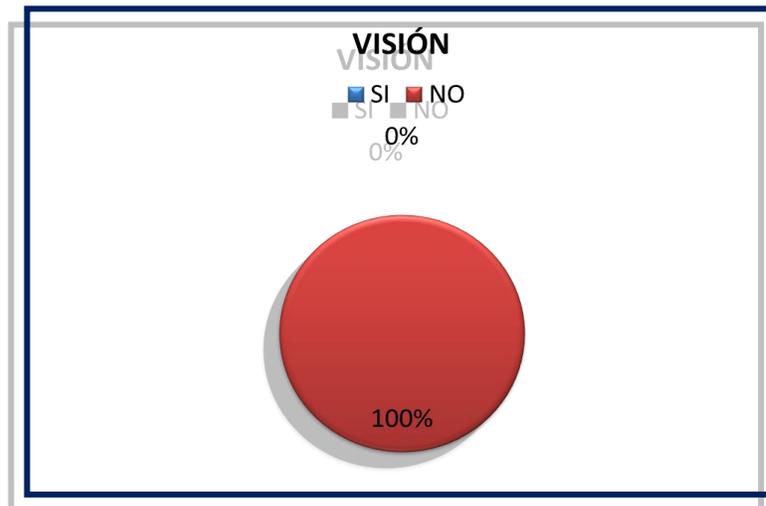
¿Se encuentra formulada la Visión del Proceso Comercialización, es revisada periódicamente, es conocida por todos sus miembros?

**Tabla N<sup>o</sup> 3: Resultados de la encuesta realizada al Departamento de Documentación y Cobranza respecto a la Visión**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

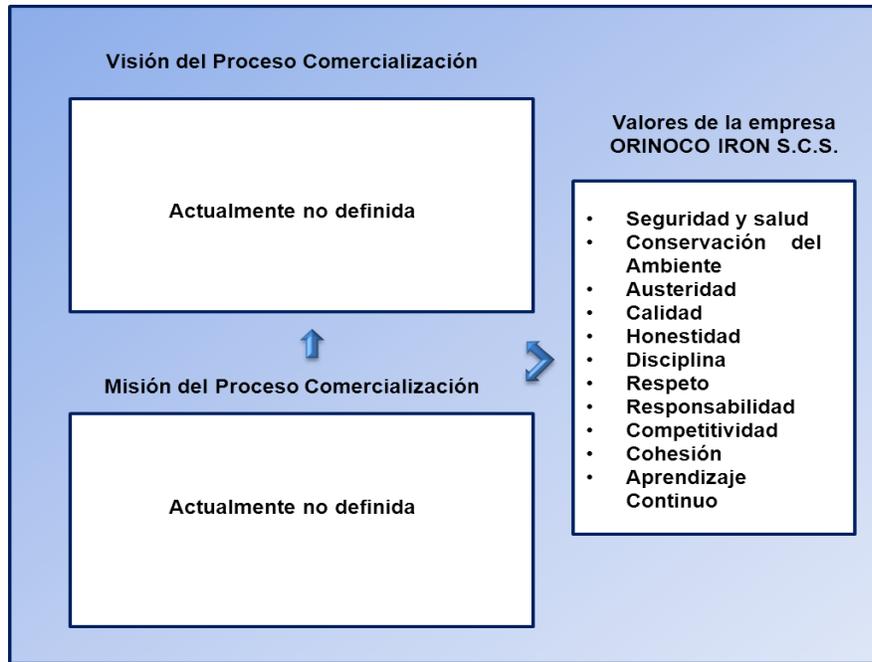
En el resultado arrojado por la encuesta se observa que el 100% del personal que labora en el departamento del proceso Comercialización respondió que no poseen una visión formulada, por lo tanto, se evidencia desconocimiento de la dirección o el rumbo que dicho departamento desea alcanzar en el futuro. El desarrollo de la visión se ve afectado por el mismo motivo de la misión, pues la organización actualmente está presentando cambios, lo cual ha impedido hasta ahora la realización de la misma. En el gráfico N<sup>o</sup>2 se ven reflejados cuantitativamente los resultados de la encuesta:



**Gráfico N<sup>o</sup>2: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a la Visión**

**Fuente:** Elaboración Propia

En la siguiente figura se puede observar la situación actual en la que se encuentra la Filosofía de Gestión del Proceso Comercialización.



**Figura No. 12:** Filosofía actual del Proceso Comercialización

**Fuente:** Elaboración Propia

### 5.3 Análisis del Control de Gestión del Proceso Comercialización

Los indicadores permiten medir el control del proceso, estos se pueden considerar como una forma de retroalimentar el mismo, de monitorear el avance o la ejecución de los planes estratégicos. Los indicadores de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos de una organización a partir de su Misión. Surgen de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a toda la empresa, dicha estrategia no es más que un plan a seguir para lograr la misión.

Sin embargo el proceso Gestión Comercialización, no maneja indicadores que puedan medir o controlar su proceso, esta situación fue diagnosticada gracias a la aplicación de un cuestionario que permitió conocer este resultado a través de la realización de una serie de preguntas hechas al personal (cuestionario), es por ello que se propone hacer uso de la herramienta más usada por las empresas y que ha creado éxitos en la actualidad, es conocido como Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. El uso de esta herramienta proporciona un marco para establecer un conjunto de indicadores de forma balanceada, que aporten la información más relevante de la organización, asociados a un grupo de objetivos estratégicos que conducirán al logro de la visión de la empresa

A continuación se presentaran resultados obtenidos del cuestionario:

- **Control de Gestión**

- a) Medición

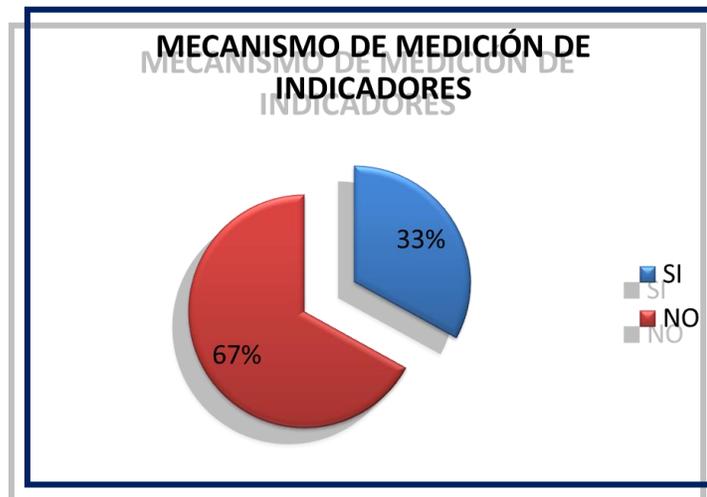
¿Existen mecanismos de medición, de prueba y de ajuste de los indicadores?

**Tabla N<sup>o</sup>4: Resultados cualitativos de la encuesta realizada al proceso comercialización respecto a mecanismos de medición**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33.33%
No	4	66.67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Según los resultados arrojados por la encuesta, se observa un 33,33% que afirman que si existen mecanismos de medición y prueba de los indicadores, mientras que por otro lado el 66,67% afirma que no existen, siendo este el mayor porcentaje. De acuerdo a la investigación previa realizada al departamento, podemos decir que actualmente no cuenta con indicadores que les permita medir la eficiencia de su proceso, es posible que cuenten con variables de control, ya que todo proceso debe utilizar un mecanismo que les permita evaluar y controlar las actividades que se ejecutan.



**Gráfico N°3: Resultados de la encuesta realizada al proceso Comercialización respecto a mecanismos de medición**

**Fuente:** Elaboración Propia

a) Evaluación

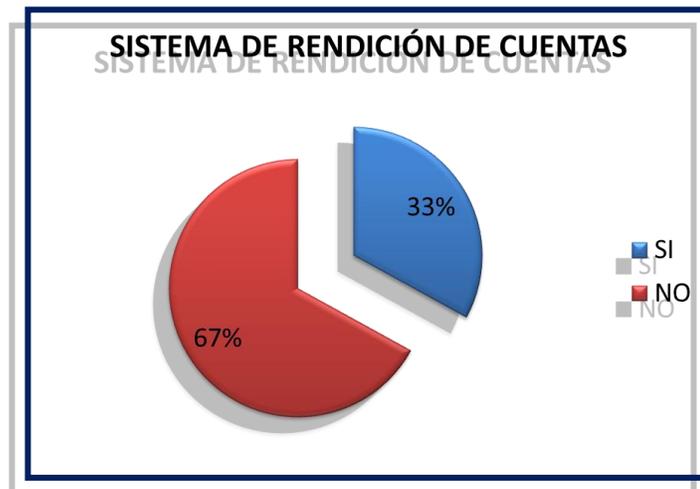
¿Existen un sistema de rendición de cuentas vinculados a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?

**Tabla N°5: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto al sistema de rendición de cuentas**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33.33%
No	4	66.67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Se observa que un 33,33% de la población afirman que si existe un sistema de rendición de cuentas, mientras que por otro lado, el 66,67% afirma que no existen, como dijimos anteriormente, la investigación previa realizada en el área permitió diagnosticar que actualmente el departamento no poseen indicadores y es posible que por ello no dispongan de un sistema de rendición de cuentas.



**Gráfico N° 4: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto al sistema de rendición de cuentas.**

Fuente: Propia

b) Sistema de información

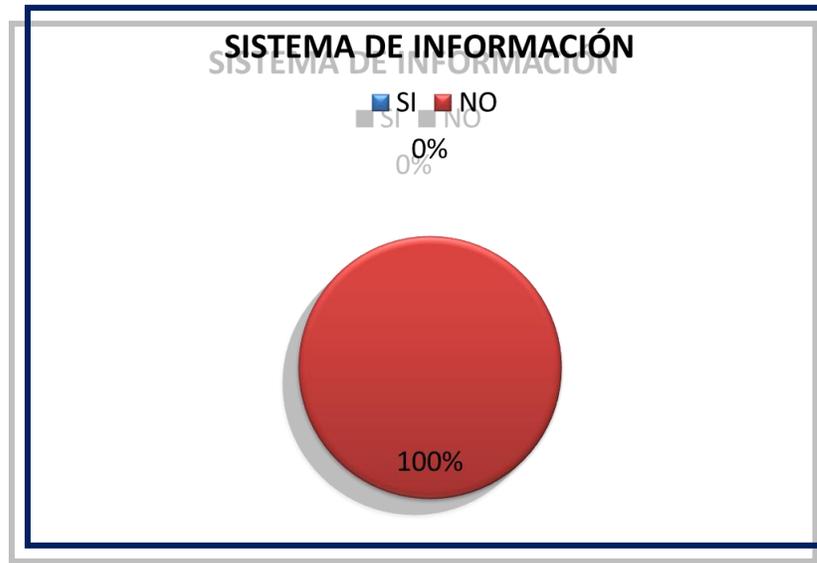
1. ¿Se dispone de un sistema de información integral con base en indicadores y estándares?

**Tabla N<sup>o</sup>6: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a sistemas de información**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100%
<b>Total</b>	6	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

El 100% de la población afirma que no poseen un sistema de información integral, ya que de acuerdo a las preguntas anteriores queda evidenciado que el proceso no maneja o desconocen la existencia de indicadores que les permita llevar a cabo dicho un sistema donde quede establecido la información detectada durante el desarrollo del proceso. En el siguiente gráfico queda reflejado el resultado obtenido de la aplicación de la encuesta.



**Gráfico N°5: Resultados de la encuesta realizada a Proceso Comercialización respecto a sistema de información.**

**Fuente:** Elaboración Propia

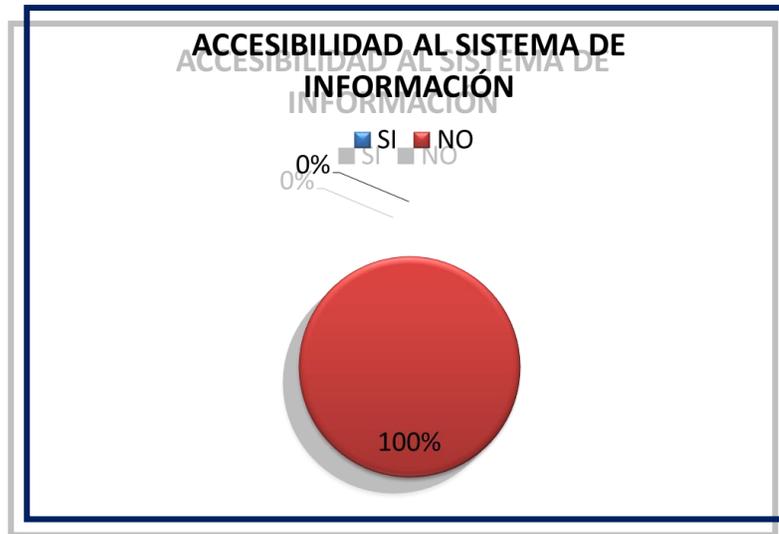
2. ¿El sistema de información es accesible a todos los trabajadores del departamento de Documentación y Cobranza?

**Tabla N°7: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a sistemas de información**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

El resultado es evidente, la totalidad de la población afirma no poseen un sistema de información y por lo tanto no tienen acceso a el mismo. Esto es por la misma situación mencionada anteriormente, pues como quedo reflejado el proceso no maneja o desconocen indicadores.



**Gráfico N°6: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a la accesibilidad en el sistema de información.**

**Fuente:** Elaboración Propia

a) Informes

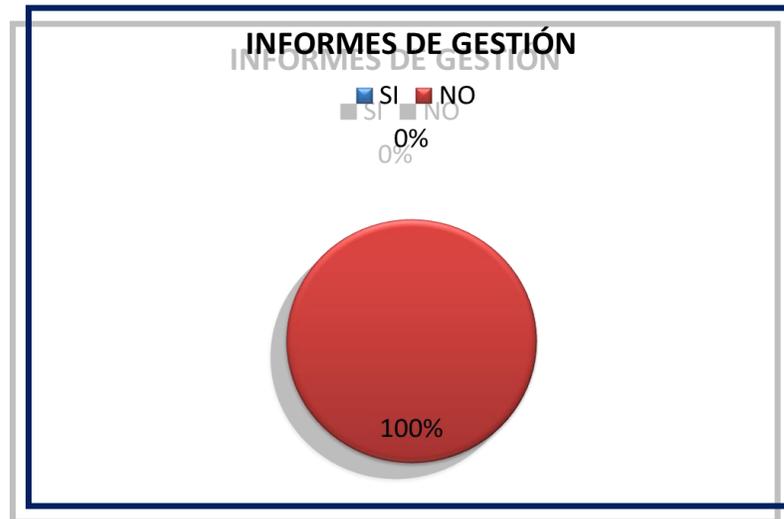
1. ¿Los informes de gestión están estrictamente referenciados a los indicadores estratégicos del departamento sin sacrificar la información importante?

**Tabla N°8: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a informes de gestión**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

El 100% de la población afirma que no realizan informes de gestión en relación a indicadores estratégicos ya que actualmente no disponen de dichos indicadores.



**Gráfico N° 7: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a informes de gestión.**

**Fuente:** Elaboración Propia

2. ¿Los resultados de la gestión están expresados de manera gráfica, concentrando la atención en los hechos más relevantes y haciendo comparaciones con relación a períodos anteriores, umbral de los indicadores y rasgos de gestión

**Tabla N°9: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a los resultados de gestión**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

El 100% indica que al no realizarse informes de gestión por no poseer indicadores, no es posible obtener resultados ni gráficos que puedan compararse con datos tomados en años anteriores.



**Gráfico N° 8: Resultados de la encuesta realizada al Proceso Comercialización respecto a los resultados de gestión**

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4 Análisis del nivel de aplicación de la metodología del Balanced Scorecard en el Proceso Comercialización

Con la finalidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en el Proceso Comercialización, ya que actualmente no hacen uso de esta herramienta, primeramente se evaluarán los aportes o beneficios que esta herramienta ofrecerá al proceso, y la metodología o pasos a seguir para la aplicación de la misma, se realizará una comparación con la situación actual (análisis de brechas). Finalmente se realizará una propuesta de mejora gracias a la aplicación de la misma.

---

#### **5.4.1 Beneficios de la aplicación de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard al Proceso Gestión Comercialización.**

Uno de los principales beneficios de aplicar un Balanced Scorecard en el Proceso Gestión Comercialización, es para definir una misión y visión que los oriente en las actividades que deben realizar para el cumplimiento de metas, tanto a corto plazo como a largo plazo. Además esta herramienta proporcionara que las estrategias se alineen con el proceso para medir el desempeño del mismo, permitiendo que los líderes estén conectados a los empleados, es decir que exista comunicación entre ambos.

El proceso de crear un Balanced Scorecard al Proceso Comercialización es para:

- Comunicar la visión, misión y estrategia a toda el proceso.
- Ofrecer a cada trabajador su contribución individual al logro de los objetivos del proceso.
- Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.
- Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.
- Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos
- Objetivos que se desean alcanzar
- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos
- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar
- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

---

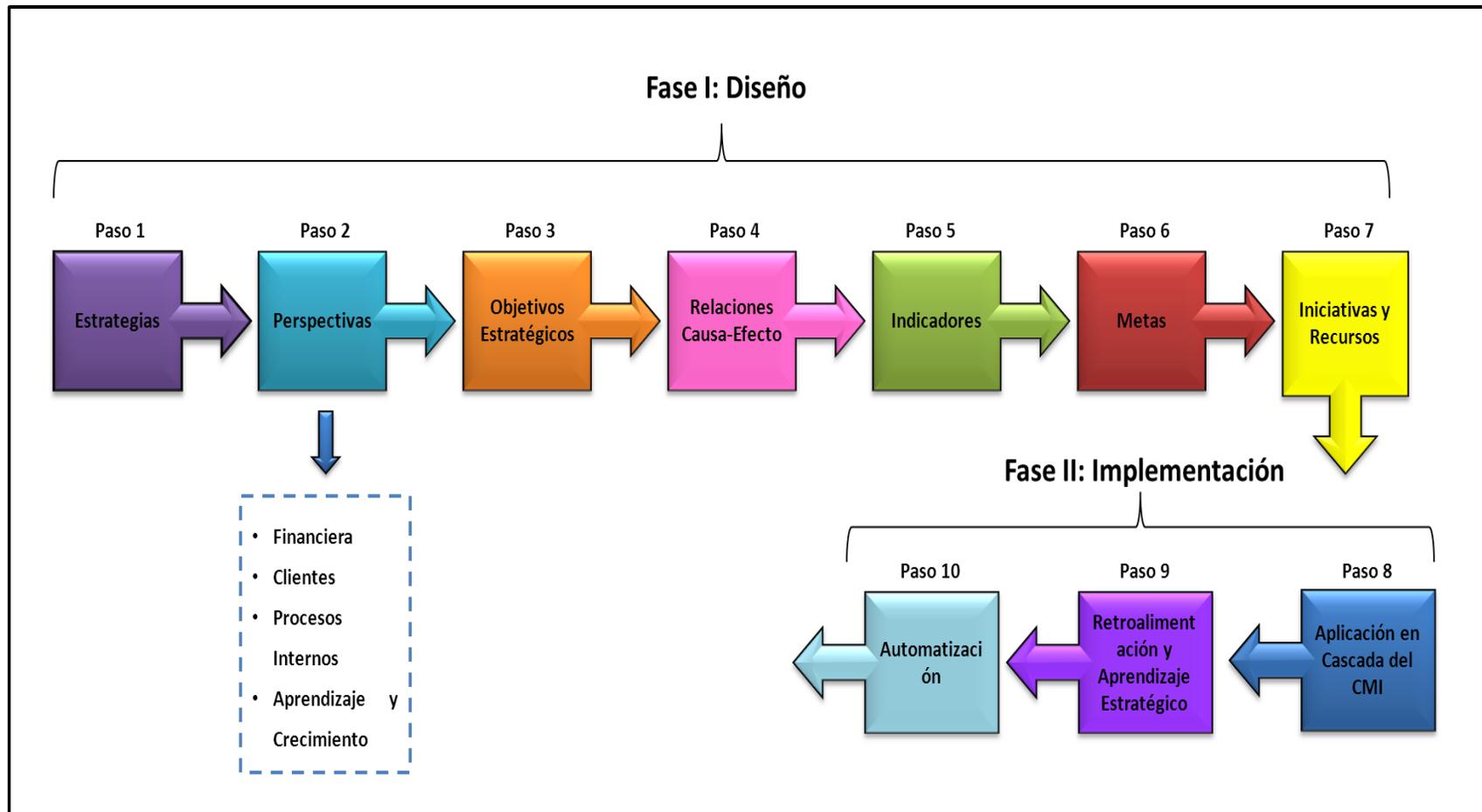
Situación esperada del Proceso Gestión Comercialización al aplicar el Balanced Scorecard:

1. Mejorar el desempeño y ejecución de las actividades, que permitan alinear las estrategias con los objetivos y la Filosofía de Gestión propuesta al proceso.
2. Mantener un control y seguimiento del proceso a través del uso de objetivos e indicadores.
3. Desarrollar objetivos claros y explícitos que le permita al personal alinearse a ellos y cumplirlos.
4. Ir en busca de la mejora continua del proceso para aumentar el desempeño y lograr la excelencia del mismo.
5. Poseer una filosofía de gestión definida con misión, visión y valores, con la finalidad de que los empleados conozcan la razón del proceso y hacia donde deben seguir sus esfuerzos, para la mejora de los resultados.
6. A través del diseño de un Cuadro de Mando Integral lograr mantener un control de las actividades del proceso que ayude a optimizarlas.

---

#### **5.4.2 Pasos para el desarrollo de la Metodología del Cuadro de Mando Integral al Proceso Gestión Comercialización**

A continuación en la siguiente figura se observaran cuáles son los pasos a seguir para desarrollar un Cuadro de Mando Integral.



**Figura No. 13.** Pasos que definen la metodología Balanced Scorecard para el Proceso Gestión Comercialización

**Fuente:** Elaboración Propia

---

**Fase I. Diseño:**

- **Paso 1. Definición de Estrategias:**

Este primer paso orienta a conocer para qué sirve la estrategia, y permite a través de ella definir un plan de acción que lleve a la mejora del proceso. Consiste en poner en marcha la estrategia y ejecutarla empleando objetivos e indicadores. Es necesario definir al proceso su misión, visión y valores, ya que estos proporcionan un marco estratégico que deben ser comunicados con la finalidad que exista una alineación de todas las personas al logro de un objetivo común. La estrategia será traducida en objetivos, medidas, metas e iniciativas en cada una de las cuatro perspectivas.

- **Paso 2. Determinación de las Perspectivas:**

La elección de la perspectiva para el desarrollo del cuadro de mando integral debe basarse en traducir la estrategia a objetivos y medidas para crear una ventaja competitiva a la empresa. Kaplan y Norton dicen que las cuatro perspectivas *“deben considerarse un patrón no un chaleco de fuerza”*, es decir, deben ser consideradas como una guía ya que no siempre es necesario contar con todas ellas, e incluso pueden cambiar de acuerdo a las características de la Organización en estudio.

El desarrollo de las perspectivas en el proceso Comercialización permitirá en correcto funcionamiento del mismo. A continuación se presentaran las perspectivas con sus respectivas preguntas a responder que facilitaran la identificación de las mismas:

- ✓ Perspectiva del Cliente: ¿Cómo debería verse el Proceso Comercialización ante sus clientes para alcanzar la imagen deseada?
- ✓ Perspectivas Procesos Internos: ¿En qué procesos debe ser excelente el Proceso Comercialización para satisfacer las necesidades de dirigentes y clientes y poner en práctica la Política de Calidad?
- ✓ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo el Proceso Comercialización estará en capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar la misión planteada?
- ✓ Perspectiva Financiera: ¿Cómo debería verse el Proceso Comercialización antes sus dirigentes para lograr tener éxito financiero?

- **Paso 3. Definición de Objetivos Estratégicos:**

La definición de objetivos estratégicos permitirá describir lo que se debe hacer para ejecutar las estrategias. Estos objetivos serán necesarios para el éxito del proceso Comercialización, pues servirán de puente entre la estrategia y las medidas específicas que determinen el camino hacia los objetivos generales. La definición de los objetivos principalmente deben motivar acción, ser desafiantes, mensurables, razonables y claros. La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto, permitirá explicar la historia de la estrategia, es decir los pasos que se deben realizar para alcanzar los objetivos previstos.

- **Paso 4. Establecimiento de las Relaciones Causa-Efecto:**

Las relaciones causa-efecto, permiten desarrollar una gestión integrada, determinando la interacción entre las distintas variables del sistema. Es necesario que se establezcan relaciones de causalidad entre los objetivos planteados y cada una de las perspectivas del Proceso

Comercialización, esto es a través de un mapa estratégico, que no es más que una herramienta que proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

- **Paso 5. Determinar Indicadores de Gestión:**

La determinación de indicadores de gestión, permiten llevar un control de las actividades del Proceso Comercialización, este paso consiste diseñar a través de la metodología del Cuadro de Mando Integral indicadores de gestión asociados a los objetivos estratégicos ya previamente desarrollados, por medio de esta herramienta se contralará el cumplimiento de los mismos y por ende se estará ejecutando la estrategia, pues los indicadores se derivan de la misma.

- **Paso 6. Establecimiento de Metas:**

Una vez establecidos los objetivos e indicadores, se establecen metas para cada uno de los indicadores, estas sirven de apoyo para la estrategia y al mismo tiempo comunica y obtiene compromiso por parte de los empleados a cumplirla. Las metas deben ser desafiantes, y constituir un medio para la motivación y para aumentar los niveles de desempeño.

- **Paso 7. Identificar Iniciativas estratégicas y vinculación con el presupuesto:**

Las iniciativas estratégicas estarán unidas a un conjunto de medidas que permitirán saber la marcha de las mismas y alcanzar metas u objetivos propuestos. Es importante que estas iniciativas sean comprendidas como un medio para alcanzar objetivos estratégicos y no un fin en sí mismas. Con el

fin de implantarlas es indispensable vincularlas con el presupuesto, ya que generalmente requieren de recursos de algún tipo para su implementación.

## **Fase II. Implementación:**

- **Paso 8. La aplicación en cascada del Cuadro de Mando Integral:**

En este paso, conocido como cascada, se lleva el Scorecard corporativo a todos los niveles de la organización. Cascada en el BSC significa traducir el Scorecard corporativo en Scorecard departamentales y de división que se alinean con la estrategia corporativa. La forma más sencilla de ejecutar la cascada es comenzar con los objetivos y medidas del mapa estratégico de la empresa, y desarrollar objetivos y medidas de soporte para las unidades de negocios, después para los negocios y unidades de soporte, y seguir con los equipos e individuos. Comenzar con el Scorecard corporativo y llevar los objetivos en cascada hacia abajo de la organización y unidades de negocio, y después a los equipos e individuos, asegura que el trabajo desempeñado en todas las unidades de la organización es relevante y ligado a su misión y estrategia.

- **Paso 9. Retroalimentación (Feedback) y Aprendizaje estratégico:**

En este paso es necesario evaluar el desempeño de las estrategias del proceso Comercialización, verificar si los resultados esperados se alcanzaron. Crear un lazo de retroalimentación y análisis para probar las hipótesis de la estrategia es un paso crucial y que suele dejarse del lado en la planeación de la implementación. Este paso de evaluación incluye:

- Asegurarse que la construcción del aprendizaje y conocimiento de la organización sean incorporados a la planeación.
  - Realizar ajustes a los programas de servicio existentes.
  - Agregar nuevos programas que sean más costo-eficientes.
  - Eliminar programas que no son costo-eficientes y no cubren las necesidades del cliente.
  - Enlazar planeación y presupuesto.
- **Paso 10. Utilización de software para el manejo del diseño:**

Este paso involucra la automatización del sistema BSC, y consiste en analizar opciones de software y los requerimientos de los usuarios para tomar la decisión más costo-eficiente en el presente y poder encarar los requerimientos de desempeño informático de la organización en el futuro. Las opciones de software van desde simples hojas de cálculo y bases de datos, diseñadas para reportes muy sencillos, hasta grandes depósitos de datos, diseñados para ligar la información dispersa en un sistema de administración integrado.

#### **5.4.3 Análisis de Brechas entre el Modelo de Gestión actual de Proceso Comercialización y lo definido bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral**

Este análisis permitirá determinar cuáles son los aspectos del Cuadro de Mando Integral que están siendo ejecutados, esto con la finalidad de que se haga una comparación entre el modelo de gestión actual y la situación esperada, para llevar a cabo de forma exitosa el modelo de gestión basado en el Balances Scorecard.

El análisis de brechas constituye la época para una toma de decisiones cuidadosa y deliberada. Para cada brecha que no se pueda cerrar mediante una estrategia rápida y evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia y volver a trabajar hasta que pueda cerrar la brecha.

**Tabla N<sup>o</sup>10: Tabla de Criterios para la evaluación del nivel de aplicación**

Nivel de Aplicación	Valor
No existe ningún aspecto similar al planteado por la metodología	0%
La relación de los elementos actuales de la gestión se relacionan muy poco con la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI)	25%
Los aspectos se relacionan medianamente con lo establecido por la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI)	50%
Existe una relación fuerte de los aspectos actuales con lo definido de acuerdo a la metodología del CMI, pero aún existe brecha	75%
Da cumplimiento totalmente a lo definido en la metodología deseada	100%

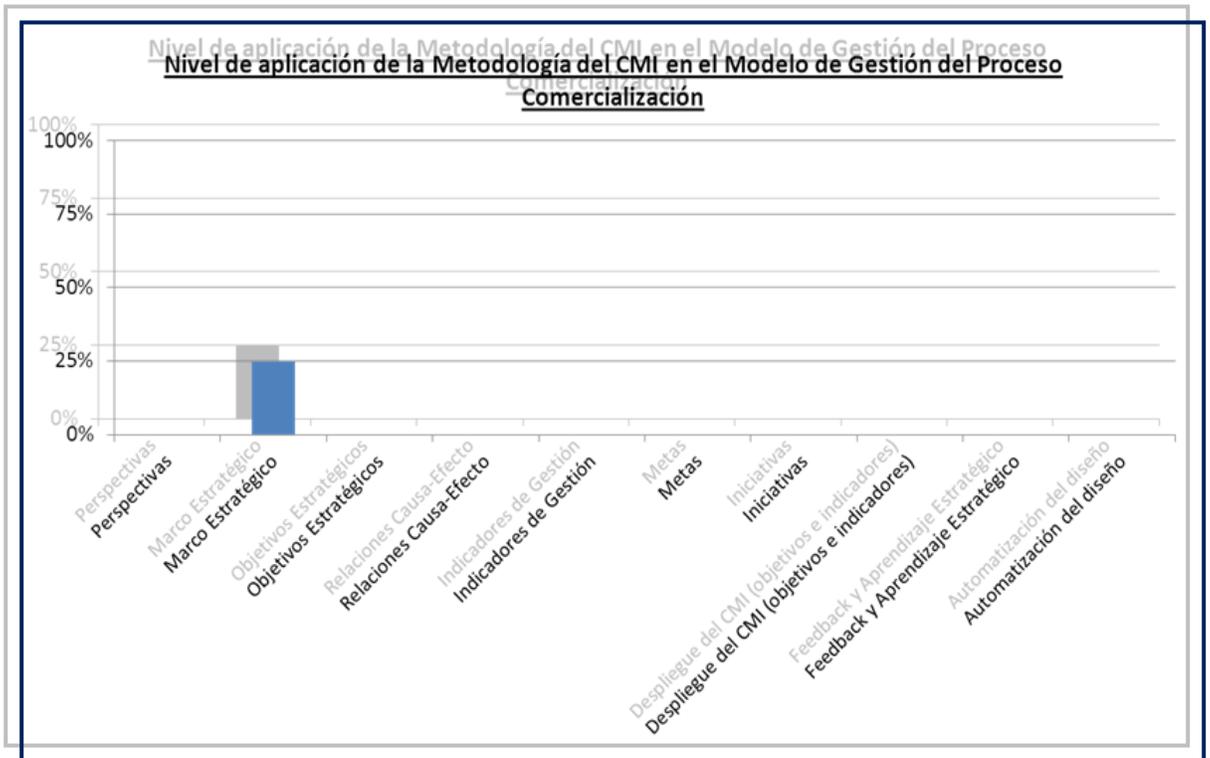
**Tabla N<sup>o</sup>11: Tabla de comparativa del modelo actual de gestión del proceso Comercialización y lo definido de acuerdo a la metodología del CMI**

Situación esperada con la metodología del CMI	Modelo actual de Gestión del Proceso Comercialización	Valor aplicación
<b>FASE I: Diseño</b>		
Del proceso Comercialización: Misión Visión Valores Estrategias Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de la Calidad y valores de ORINOCO IRON S.C.S.</li> </ul>	25%
Perspectivas del Proceso: Perspectiva Financiera Perspectivas de los Clientes Perspectivas de los Procesos Internos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Actualmente no trabajan bajo el enfoque del CMI	0%
Objetivos estratégicos provenientes de las estrategias, alineados a los objetivos de la empresa.	No poseen estrategias que les permitan tener objetivos estratégicos alineados a los objetivos de la empresa	0%
Relaciones Causa-Efecto entre objetivos (Mapa estratégico)	No cuentan con objetivos, por lo tanto no existen relaciones Causa-Efecto.	0%

Situación esperada con la metodología del CMI	Modelo actual de Gestión del Proceso Comercialización	Valor aplicación
Indicadores de Gestión	No poseen indicadores de Gestión	0%
Metas alcanzar, lo suficientemente retadoras pero alcanzables que impulsen el cambio	Al no tener objetivos e indicadores que controlen el proceso, es evidente que no poseen metas definidas que los impulsen al cambio	0%
Iniciativas	No tienen iniciativas que los ayude a mejorar las actividades del proceso	0%
<b>FASE II: Implementación</b>		
Despliegue del Cuadro de Mando Integral (CMI)	No existe la metodología del CMI, ya que no se ha implementado esta herramienta	0%
Retroalimentación (feedback) y aprendizaje estratégico	No ejecutan actividades (auditorias, retroalimentación con el cliente, indicadores de desempeño) que les permita dar cumplimiento a este aspecto.	0%
Automatización y Diseño	No cuenta con un herramienta automatizada que permita llevar de forma integrada los indicadores	0%

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se observa en el gráfico el nivel de aplicación de la metodología y las brechas existentes, considerando los valores otorgados en cada aspecto evaluado. (Ver Gráfico N°9)



**Gráfico N° 9: Resultados de la Tabla Comparativa del modelo actual de gestión del proceso Comercialización y lo definido de acuerdo a la metodología del CMI**

Fuente: Propia

En el gráfico anterior se puede observar que la mayoría de los elementos no cumplen con la metodología del Cuadro de Mando Integral, esto ocasiona una deficiencia en las actividades que se desarrollan en el proceso, desmejorando el nivel de la organización por ser uno de los procesos principales de la misma. De acuerdo a el análisis realizado se obtuvo una nivel de aplicación de la metodología del Cuadro de Mando

Integral en promedio de 2,5%, un porcentaje sumamente deficiente, es por ello que este trabajo de investigación está orientado en diseñar mejoras en el proceso de control de Gestión que actualmente se está desarrollando.

## CAPITULO VI

### SITUACIÓN PROPUESTA

En el siguiente capítulo se realizara una propuesta con el fin de proponer una mejora al Proceso Gestión Comercialización.

#### **6.1 Propuesta de la Filosofía de Gestión del Proceso Comercialización**

##### **6.1.1 Propuesta de la Misión**

La misión fue desarrollada tomando en cuenta una serie de preguntas que se le fueron aplicadas al personal que labora en el Proceso Comercialización, a través de una encuesta. Estas preguntas fueron:

1. ¿Qué hacemos?
2. ¿Cómo lo hacemos?
3. ¿Para quién los hacemos?
4. ¿Por qué lo hacemos?

A continuación se presentará la Misión propuesta para el Proceso Comercialización:

*“Nuestro compromiso es asegurar el desarrollo de actividades que generen oportunidades a la empresa en el mercado nacional e internacional, utilizando los procedimientos oportunos para lograrlo, con el esfuerzo de personal motivado, capacitado y comprometido, para satisfacer los*

requerimientos de nuestros clientes y contribuir con el desarrollo social y sostenible del país”.

En la siguiente tabla se puede evaluar si la misión cumple con las preguntas propuestas anteriormente. (Ver tabla No.12):

**Tabla No.12: Tabla evaluación de la Misión Propuesta**

Evaluación de la Misión propuesta para el Proceso Comercialización		
Elementos a Evaluar	Elementos de la Misión	Cumpl.
¿Qué hacemos?	Desarrollar actividades que generen oportunidades a la empresa en el mercado Nacional e Internacional	Si
¿Cómo lo hacemos?	Utilizando los procedimientos oportunos para lograrlo, con el esfuerzo de personal motivado, capacitado y comprometido	Si
¿Para quién lo hacemos?	Para los requerimientos de nuestros clientes	Si
¿Por qué lo hacemos?	Para contribuir con el desarrollo social y sostenible del país	Si
N <sup>0</sup> de elementos: 4 Respuestas SI=4 Respuestas NO=0	$Evaluación = \left( \frac{NumerodeSi}{TotaldeNumerodeElementos} \right) \times 100$ SI E=100% Misión bien formulada	

**Fuente:** Elaboración Propia

---

### 6.1.2 Propuesta de la Visión

La visión al igual que la misión, fue desarrollada tomando en cuenta una serie de preguntas que se le fueron aplicadas al personal que labora en el Proceso Comercialización, a través de una encuesta. Estas preguntas fueron:

1. ¿Cómo visualizamos a nuestro Departamento?
2. ¿Alcance Sectorial?
3. ¿Ámbito Geográfico?
4. ¿Con cuáles fines?

A continuación se presentará la Visión propuesta para el Proceso Comercialización:

*“Consolidar el desarrollo de nuestra gerencia, promoviendo el uso de procedimientos que optimicen el trabajo, a fin de mejorar la calidad de nuestros servicios y ser patrón para la corporación del hierro y el acero”.*

En la siguiente tabla se puede evaluar si la misión cumple con las preguntas propuestas anteriormente (Ver tabla No.13):

**Tabla No.13: Tabla evaluación de la Visión Propuesta**

Evaluación de la Visión propuesta para el Proceso Comercialización		
Elementos a Evaluar	Elementos de la Visión	Cumpl.
¿Cómo visualizamos a nuestro Departamento?	Como un patrón para la Corporación del Hierro y el Acero	Si
¿Alcance Sectorial?	En el sector del Hierro y el Acero	Si
¿Ámbito Geográfico?		N/A
¿Con cuáles fines?	Para promover el uso de procedimientos que optimice el trabajo a fin de mejorar la calidad de nuestros servicios	Si
N <sup>0</sup> de elementos: 3 Respuestas SI=3 Respuestas NO=0	$Evaluación = \left( \frac{\text{Numero de Si}}{\text{Total de Numero de Elementos}} \right) \times 100$ SI E=100% Visión bien formulada	

**Fuente:** Elaboración Propia

### 6.1.3 Valores

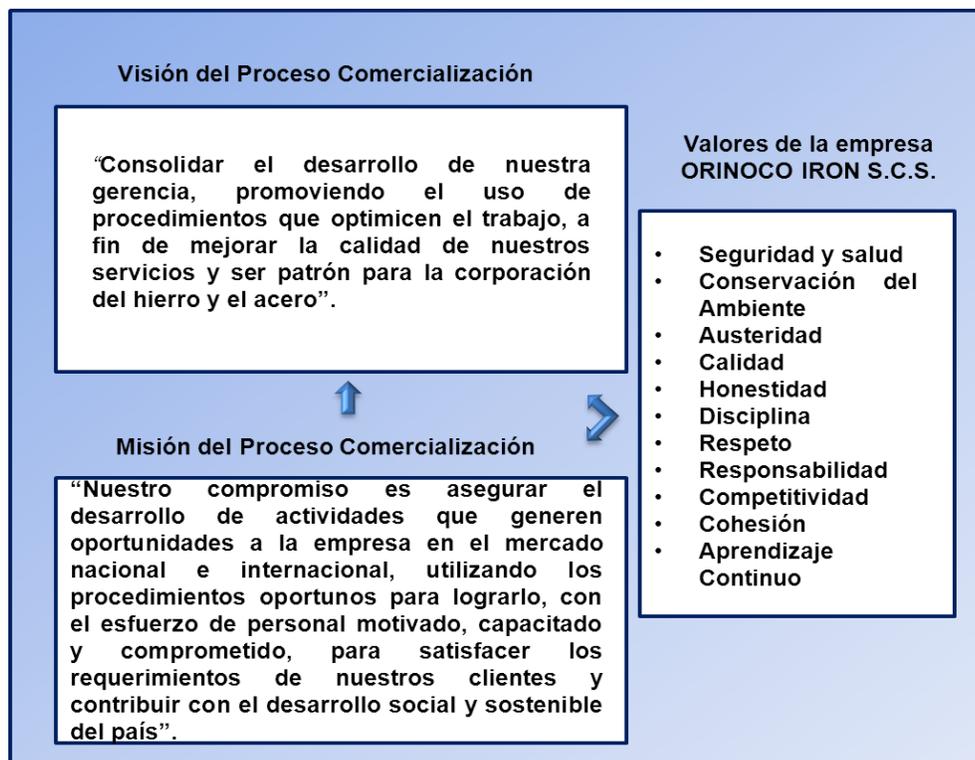
En este caso la formulación de los valores del proceso Comercialización serán los mismos que posee la filosofía de Gestión de la empresa ORINOCO IRON S.C.S, con la finalidad que todas las personas se identifiquen con los mismos principios que enmarcarán su trabajo diario.

---

A continuación se presentarán los valores actuales que posee la empresa:

- Seguridad y Salud
- Conservación del Ambiente.
- Austeridad.
- Calidad.
- Honestidad.
- Disciplina.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Competitividad.
- Cohesión.
- Aprendizaje Continuo.

En la siguiente figura se puede observar la Filosofía de Gestión propuesta para el Proceso Gestión Comercialización (Ver figura N<sup>o</sup>15)



**Figura N<sup>o</sup>14. Filosofía de Gestión propuesta para el Proceso Comercialización**

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 6.1.4 Matriz de Impacto- FODA Ponderada

La realización de la Matriz de Impacto, permitió listar cada una de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Matriz FODA, a fin de ponderarlas de acuerdo al impacto que estas tienen sobre el Proceso Comercialización, estas fueron ponderadas bajo una escala que va desde un alto impacto, medio impacto y bajo impacto. Las variables que se considerarán para aplicarlas en la matriz son todas aquellas que hayan obtenido un alto impacto en ponderación.

A continuación se presentara la Matriz de Impacto del Proceso Comercialización (Ver tabla No.14):

**Tabla No.14: Matriz de Impacto-FODA Ponderada del Proceso Comercialización**

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Capital humano comprometido	●			Aplicar Benchmarking	●		
Buena relación con los trabajadores	●			Aumento de la demanda del Acero		●	
Buena imagen frente a sus clientes		●		Nueva Tecnología en el Mercado		●	
Desarrollan proyectos			●	Buena relación con los clientes		●	
Capacidad de analizar mercados tentativos		●		Escases de chatarra			●
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Desactualización del Manual de Organización	●			Consolidación de la Corporación del Hierro-Acero	●		
Carencia de herramientas para la ejecución de las actividades del proceso	●			Aumento de los recortes eléctricos		●	

Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Presentan oficinas en mal estado	●			Aumento de fallas operativas		●	
Falta de Liderazgo	●			Incrementos en precios de fletes		●	
No se encuentran estandarizados los procedimientos	●			Baja recepción de HBI		●	
Ausencia de indicadores	●						
Carencia de objetivos estratégicos y operacionales	●						
No poseen filosofía de gestión	●						
No ofrecen servicios post-venta	●						
No miden la satisfacción del cliente	●						
Ausencia de capacitación técnica al personal	●						

Fuente: Elaboración Propia

---

### 6.1.5 Matriz Estratégica (Análisis FODA) del Proceso Comercialización

El proceso Comercialización no posee estrategias que les permita determinar metas y objetivos, es por ello que fue necesario aplicar una encuesta al personal en donde se evaluarán las Fortalezas y Debilidades (contexto interno), Oportunidades y Amenazas (contexto externo); con la finalidad de realizar una matriz FODA que ayudara al proceso a desempeñarse en su medio de trabajo.

A continuación se presentara la matriz FODA realizada para el proceso Comercialización, luego de haber seleccionada las estrategias más importantes a través de la ponderación aplicada haciendo uso de la Matriz de Impacto-FODA ponderada (Ver tabla No.15):

Tabla N<sup>o</sup>15: Matriz FODA

Matriz FODA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Aplicar Benchmarking	Consolidación de la Corporación del Hierro-Acero
FORTALEZAS	Capital humano comprometido	Capacitar al personal de trabajo para que puedan desarrollar cambios en su proceso.	
	Buena relación entre los trabajadores		Desarrollar estrategias de sobrevivencia una vez conformada la Corporación del Hierro-Acero y que el personal pueda destacarse en otra áreas
DEBILIDADES	Desactualización del Manual de Organización.	Actualizar el manual de organización evaluando otras estructuras organizacionales	
	Carencia de herramientas para la ejecución de las actividades del proceso	Evaluar nuevas herramientas que permitan realizar de una mejor manera las actividades del proceso	

Matriz FODA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Presentan oficinas en mal estado</b>	Mejorar inmobiliaria	
	<b>Falta de liderazgo</b>	Adiestrar o capacitar al personal en liderazgo	Capacitar al personal de trabajo para que puedan destacarse en otras áreas al momento de consolidarse la corporación del Hierro-Acero
	<b>No se encuentran estandarizados los procedimientos</b>	Realizar procedimientos que conduzcan al mejor desarrollo del proceso	
	<b>Ausencia de indicadores</b>	Diseñar indicadores que permitan medir el impacto y llevar un control del proceso.	

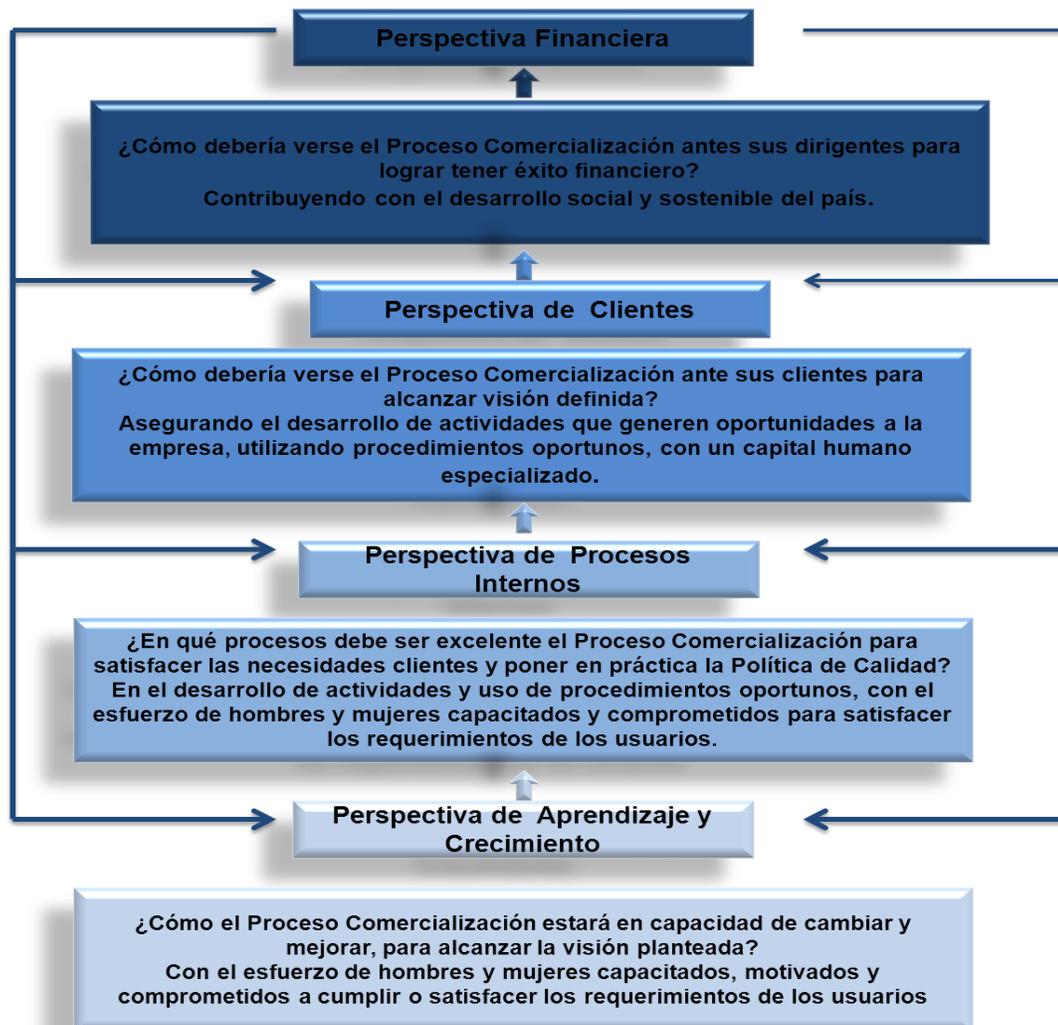
Matriz FODA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Carencia de objetivos estratégicos y operacionales</b>	Desarrollar objetivos a fin de cumplir con las metas de la organización	
	<b>No poseen filosofía de gestión</b>	Crear una filosofía de gestión que abarque todos los elementos importantes del departamento	
	<b>No ofrecen servicios post-venta</b>	Evaluar y ejecutar nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.	
	<b>No miden la satisfacción del cliente</b>	Aplicar servicios post venta para satisfacer las necesidades de los clientes.	

Matriz FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p><b>Ausencia de capacitación técnica al personal</b></p>	<p>Realizar cursos de capacitación al personal, tomando en cuenta las nuevas técnicas o herramientas que se han desarrollado en el mercado</p>

**Fuente:** Elaboración Propia

### 6.1.6 Propuestas de las Perspectivas

De acuerdo a lo definido en la misión y visión formulada para el proceso Comercialización y tomando como referencia las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), estas quedarán asociadas de la siguiente manera y responderán las siguientes preguntas para darle cumplimiento a la visión:



**Figura N<sup>o</sup>15. Interrelación de las Perspectivas de Cuadro de Mando Integral (CMI) del Proceso Comercialización**

**Fuente:** Elaboración Propia

En la figura anterior, se observa cómo se encuentran vinculadas las perspectivas entre sí, comenzando desde arriba, se puede decir que la perspectiva financiera solo se puede conseguir si los clientes objetivos se encuentran satisfechos. La propuesta de valor de para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

#### **6.1.7 Definición de Estrategias vs Objetivos**

Las estrategias que se tomarán en cuenta para el desarrollo de los objetivos estratégicos fueron fusionadas, ya que las aportadas por la matriz FODA se relacionaban en muchos aspectos, es por ello que se procedió a modificarlas y mejorarlas, a fin de obtener objetivos operacionales óptimos para el Proceso Comercialización. Cabe destacar, que el equipo de Planificación Industrial encargado de buen funcionamiento y desarrollo de los procesos de la empresa ORINOCO IRON S.C.S, diseñó el objetivo estratégico de dicho proceso “*Gestionar las necesidades del Cliente*”, y por la cual están adaptadas las demás estrategias diseñadas para el mismo.

En la siguiente tabla se presentan las estrategias y los objetivos operacionales propuestos (Ver tabla No.16):

**Tabla No 16. Estrategias vs Objetivos Operacionales**

	<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos Operacionales</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Disminuir los gastos del Proceso</b>	Reducir gastos de ventas
	<b>Evaluar el rendimiento de ventas</b>	Mejorar la Productividad de Venta
<b>Perspectiva Clientes</b>	<b>Satisfacer las necesidades del Cliente</b>	Diferencias nuestros productos en base a servicios post-venta
		Ofrecer un costo competitivo del producto manteniendo altos estándares de calidad y oportunidad de entrega
<b>Perspectivas de Procesos Internos</b>	<b>Desarrollar un sistema de gestión optimo</b>	Mejorar la eficacia del proceso
<b>Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Desarrollar capacidades claves en los trabajadores</b>	Desarrollar competencias clave
	<b>Evaluar nuevas herramientas que permitan realizar de una mejor manera las actividades del proceso</b>	Potenciar el crecimiento y la toma de decisiones a través de los estados del arte

Fuente: Elaboración Propia

Los objetivos planteados para este proceso traducen las estrategias que se deben cumplir en dicho proceso y se encuentran alineados a las mismas, cabe destacar que los objetivos tomados en cuenta son los principales propósitos que se deben cumplirse en el proceso Comercialización para llevar un óptimo funcionamiento de las actividades del proceso y cumplir con la estrategia principal.

#### **6.1.8 Alineación de los Objetivos Operacionales con los Lineamientos de la empresa y Objetivos Estratégico del Proceso**

Este paso consistirá en evaluar cada uno de los objetivos operacionales diseñados para el Proceso Comercialización, estos se vincularán con cada uno de los lineamientos establecidos por la empresa y se alinearan de acuerdo a la relación que presenten, de igual manera estos deben de tener relación con el objetivo estratégico diseñado para el Proceso, con la finalidad de se mantengan la alineados entre cada uno de ellos y que pueden ser desarrollado por el Proceso Gestión Comercialización.

A continuación se presentara una tabla en donde se podrá observar la alineación de los Objetivos Operacionales con los Lineamientos de la empresa y con el Objetivo Estratégico del Proceso Comercialización (Ver tabla No. 17):

**Tabla No.17: Alineación de los Objetivos Operacionales**

ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS	Lineamientos Estratégicos de la empresa		Objetivo Estratégico del Proceso Comercialización
	Reducción de Costo	Productividad	Gestionar las necesidades del cliente
Reducir gastos de ventas	Si	Si	si
Mejorar la Productividad de ventas	Si	Si	si
Diferenciar nuestros productos en base a servicios post-venta	—	—	si
Ofrecer un costo competitivo del producto manteniendo altos estándares de calidad y oportunidades de entrega	si	Si	si
Mejorar la eficacia del Proceso	si	Si	si
Desarrollar competencias clave	—	Si	si
Potenciar el crecimiento y la toma de decisiones	—	Si	si

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla anterior se observó que cada uno de los objetivos se encuentran alineados con los lineamientos de la empresa y el objetivo estratégico del proceso.

En el caso del objetivo operacional “*Diferenciar nuestros productos en base a servicios post-venta*”, se observa que solo guarda relación con el objetivo estratégico del proceso, ya que este fue diseñado con la finalidad de retomar estos servicios para garantizar la satisfacción de los clientes de la empresa, se puede observar también que en el caso de los lineamientos que maneja la empresa, dicho objetivo no se encuentra alineado, pues el retomar servicios post-venta generará mayores costos a la misma por las actividades que se deben realizar para desarrollarlo.

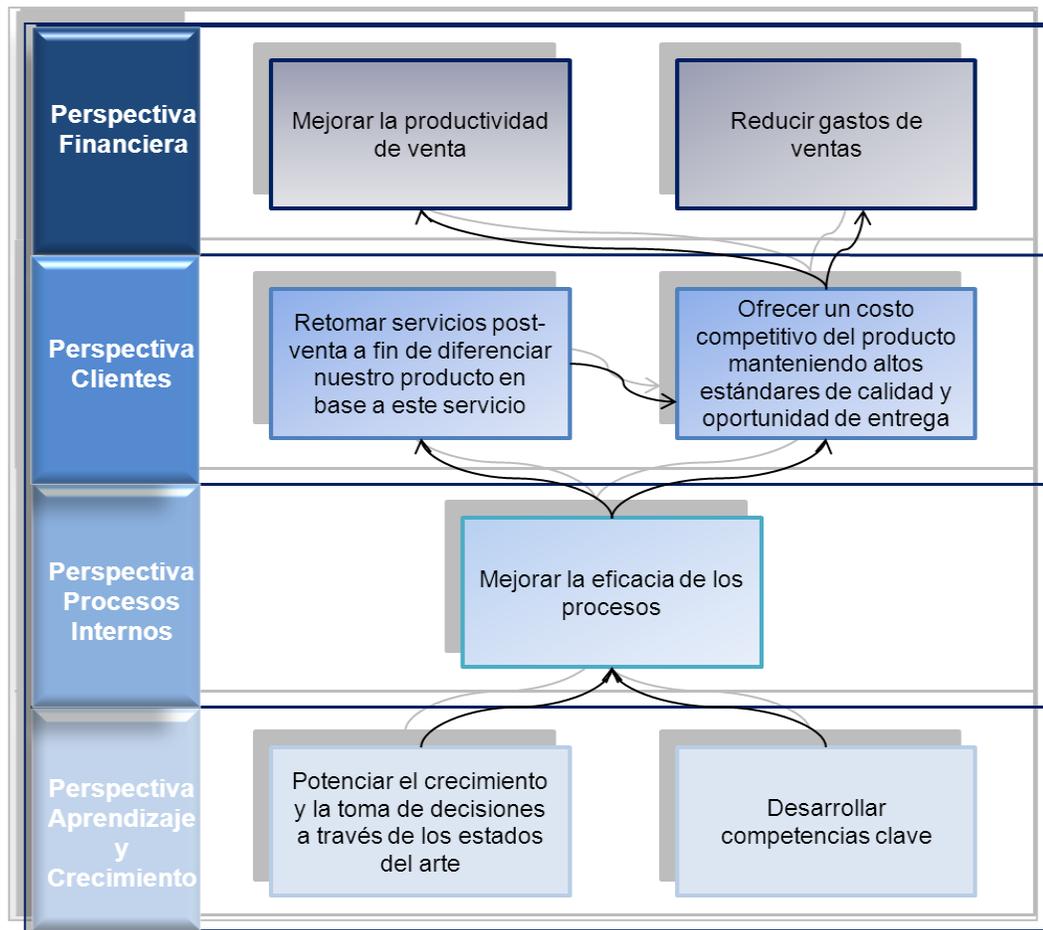
Por otro lado evaluando también los objetivos operacionales “*Desarrollar competencias claves*” y “*Potenciar el crecimiento y la toma de decisiones*”; se observa que mantienen una alineación con solo un aspecto de los lineamientos de la empresa (Productividad), ya que un personal capacitado es más productivo al realizar las actividades del Proceso. Del mismo modo evaluando el lineamiento de la reducción de costos se observa que no se mantiene alineado, ya que, un personal capacitado debe realizar cursos de capacitación y para el caso del Proceso Comercialización es indispensable para el personal realizar conferencias internacionales lo cual acarrea costos al Proceso.

#### **6.1.9 Mapa estratégicos del Proceso Gestión Comercialización**

El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Una vez relacionada las cuatros perspectivas del Balanced Scorecard para determinar los objetivos e indicadores que

describen la estrategia diseñada para el proceso Comercialización, se generarán indicadores que midan los objetivos que fueron diseñados para cada una de las perspectivas. Estos objetivos se integran y se combinan de acuerdo a cada una de las perspectivas para describir la estrategia. El mapa estratégico mostrará que los indicadores diseñados para el proceso Comercialización permitirán el logro de las estrategias.

El mapa estratégico diseñado para el proceso Comercialización se llevara acabo de la siguiente manera. (Ver figura No.17:)

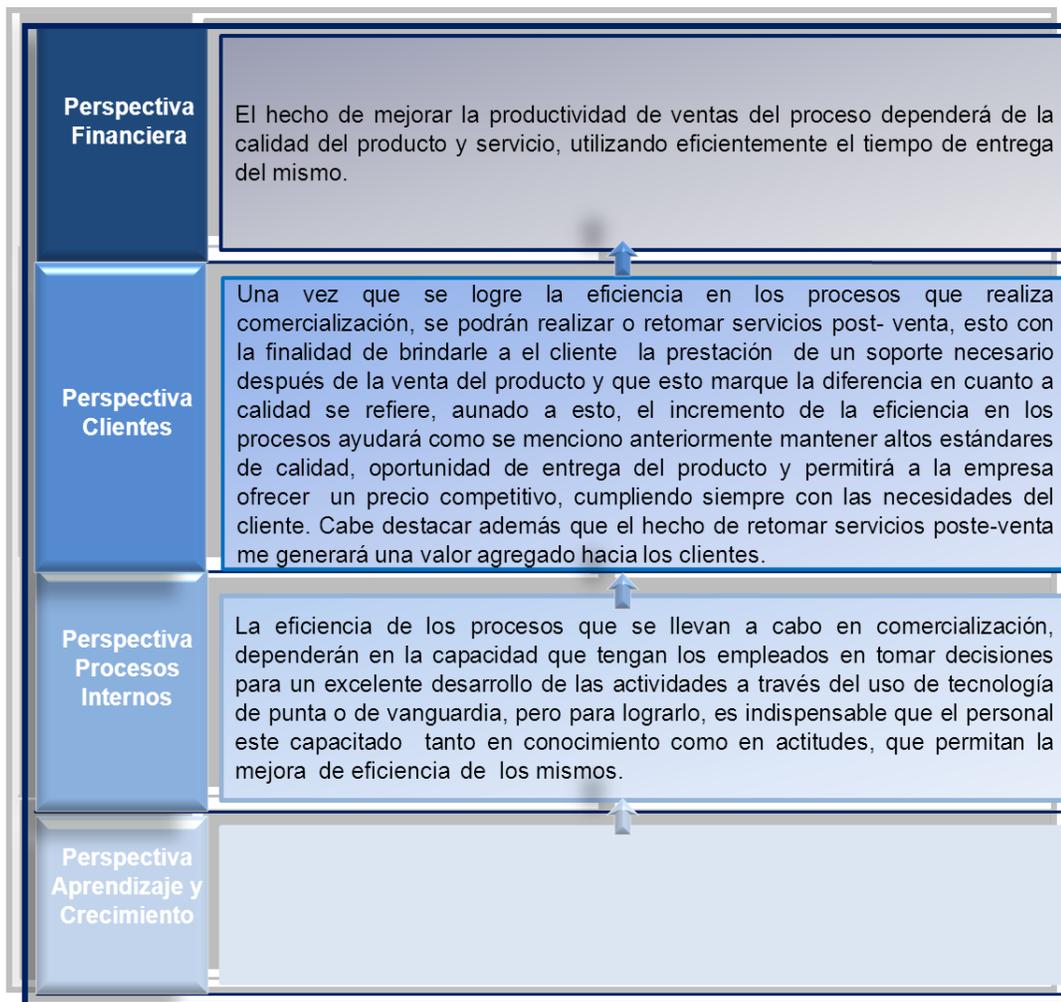


**Figura No.16: Relaciones Causa efecto del Proceso Comercialización**

**Fuente:** Elaboración Propia

### 6.1.10 Relaciones del Mapa Estratégico (Causa-Efecto)

Las relaciones Causa-Efecto permitirán vincular la relación que existe entre cada una de los objetivos diseñados que se encuentran dentro de cada una de las perspectivas del BSC, es una arquitectura de Causa y Efecto, pues consiente vincular las cuatros perspectivas de la herramienta del BSC ocasionando el desenvolvimiento del mapa estratégico. A continuación se presentan las relaciones Causa-Efecto del Proceso Comercialización:



**Figura No.17: Relaciones Causa efecto del Proceso Comercialización**

**Fuente:** Elaboración Propia

### 6.1.11 Diseño de los Indicadores de Gestión alineados con los objetivos estratégicos del Proceso

Una vez diseñados los objetivos estratégicos del proceso Comercialización se procedieron a realizar indicadores de gestión alineados a estos objetivos, con la finalidad de que el proceso sea medible a través de la aplicación de los mismos. En la tabla siguiente se pueden observar los indicadores diseñados, alineados a cada uno de los objetivos estratégicos del proceso (Ver figura No.18:)

**Tabla No 18. Indicadores de Gestión del Proceso Comercialización**

	Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad
Perspectiva Financiera	Disminuir los gastos del proceso	Reducir gastos de ventas	Porcentaje de gastos de ventas	Porcentaje
	Evaluar el rendimiento de ventas	Mejorar la Productividad de Venta	Porcentaje Productividad de Venta	Porcentaje
Perspectiva Clientes	Satisfacer las necesidades del Cliente	Diferencias nuestros productos en base a servicios post-venta	Cumplimiento en la consolidación de servicios post-venta	Porcentaje
		Ofrecer un costo competitivo del producto manteniendo altos estándares de calidad y oportunidad de entrega	Valor agregado	Porcentaje

	Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad
Perspectiva Procesos Internos	Desarrollar un sistema de gestión óptimo	Mejorar la eficiencia del proceso	Eficacia del Proceso	Porcentaje
Perspectivas Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar capacidades claves en los trabajadores	Desarrollar competencias clave	Fuerza laboral capacitada	Porcentaje
			Cumplimiento del programa de entrenamiento	Porcentaje
	Evaluar nuevas herramientas que permitan realizar de una mejor manera las actividades del proceso	Potenciar el crecimiento y la toma de decisiones a través de los estados del arte	Porcentaje de empleados con acceso a herramientas avanzadas	Porcentaje

**Fuente:** Elaboración Propia

Cabe destacar, que los indicadores observados anteriormente no se han utilizado en el Proceso Comercialización, ya que es una propuesta de mejora que se pretende desarrollar para llevar un control de las actividades, y ayudar en la optimización de la ejecución de las mismas para alcanzar el éxito y conseguir el cumplimiento de la estrategia diseñada.

Según Amado Salgueiro dice "...Solo se puede mejorar aquello que se puede medir".

---

### 6.1.12 Diseño de las Metas para el Proceso Comercialización

En el Proceso Comercialización, las metas fueron diseñadas sin tener una línea base desde la cual partir, esto es motivado a que no se tiene una fuente de información histórica potencial que se pudiera tomar como referencia. Es por ello que en este caso el diseño de las metas se hizo bajo los siguientes aspectos:

- Tomando en cuenta la opinión de los expertos del Proceso Comercialización se diseñaron metas, ya que son los que tienen más experiencia y conocimiento del mismo y saben cómo enfrentarse al cumplimiento de los indicadores, la implicación de los empleados en la fijación de metas es importante, pues sirven de apoyo a la idea del cuadro de mando integral como herramienta de gestión.
- Valoraciones internas/externas, tomando en cuenta las opiniones de los expertos de la Gerencia de planificación estratégica, los cuales son los encargados del óptimo funcionamiento y cumplimiento de las actividades de todos los Procesos que integran a la empresa ORINOCO IRON S.C.S, están en la capacidad de evaluar los puntos débiles y fuertes del mismo, y sus opiniones sirvieron para el establecimiento de las metas adecuadas.

A continuación en la siguiente tabla se pueden observar las metas definidas para el Proceso Comercialización (Ver tabla No19):

**Tabla No. 19: Establecimiento de las metas del Proceso Comercialización**

	Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad	Metas
<b>Perspectiva Financiera</b>	Disminuir los gastos del proceso	Reducir gastos de ventas	Porcentaje de gastos de ventas	Porcentaje	90%
	Evaluar el rendimiento de ventas	Mejorar la Productividad de Venta	Porcentaje de Productividad de Venta	Porcentaje	100%
<b>Perspectiva Clientes</b>	Satisfacer las necesidades del Cliente	Diferencias nuestros productos en base a servicios post-venta	Cumplimiento en la consolidación de servicios post-venta	Porcentaje	90%
		Ofrecer un costo competitivo del producto manteniendo altos estándares de calidad y oportunidad de entrega	Valor agregado	Porcentaje	70%

	Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad	Metas
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar un sistema de gestión óptimo	Mejorar la eficiencia del proceso	Eficiencia del Proceso	Porcentaje	100%
Perspectiva de Procesos Internos	Desarrollar capacidades claves en los trabajadores	Desarrollar competencias claves	Fuerza laboral capacitada	Porcentaje	100%
			Cumplimiento del programa de entrenamiento	Porcentaje	90%
	Evaluar nuevas herramientas que permitan realizar de una mejor manera las actividades del proceso	Potenciar el crecimiento y la toma de decisiones a través de los estados del arte	Porcentaje de empleados con acceso a herramientas avanzadas	Porcentaje	100%

Fuente: Elaboración Propia

---

### 6.1.13 Establecimiento de Iniciativas del Proceso Comercialización

El establecimiento de las iniciativas consistió en un conjunto de programas de acción que permitan poder cumplir con los objetivos y las metas diseñadas para el Proceso. Para cada indicador del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard se identificaron iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta.

Las iniciativas deben estar alineadas con los objetivos operacionales diseñados para el Proceso Comercialización, para ellos se procederá a evaluar en un cuadro de coordinación de iniciativas con los objetivos, a fin de conseguir dicha alineación necesaria para hacer uso de las mismas.

A continuación se presentará una tabla que permitirá coordinar cada una de las iniciativas diseñadas para el Proceso Comercialización con los Objetivos Operacionales diseñados para el mismo (Ver tabla No.20):

**Tabla No.20: Coordinación de las Iniciativas con los Objetivos Operacionales del Proceso**

		<b>Iniciativas</b>																			
<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos</b>	Reducir los gastos de ventas sin afectar la calidad de los procesos	Lograr que los gastos de exportación no superen los costos de producción	Reducir los gastos de ventas sin afectar calidad de los procesos.	Identificar segmentos de clientes	Comunicar la propuesta de valor	Adquirir nuevos clientes	Aplicar marketing masivo	Adecuar la estructura organizativa ampliando el área de mercadeo y soporte técnico	Gestionar la marca	Contratar personal bilingüe	Rediseñar la página web	Aplicar encuesta de satisfacción al cliente	Diseñar objetivos e indicadores llevar un control del proceso	Implementar un sistema de control de gestión (BSC)	Cursos de capacitación personal	Aplicar nuevas técnicas /herramientas presentes en el mercado	Asistencia a seminarios, foros, charlas, conferencias internacionales.	Aumentar utilización de suscripciones	Desarrollar sistemas de información de gestión de los clientes	
<b>Financiera</b>	Reducir gastos de ventas	●	●																		
	Mejorar la Productividad de Venta			●																	
<b>Cientes</b>	Diferencias nuestros productos en base a servicios post-venta				●	●	●	●	●	●	●	●									
	Ofrecer un costo competitivo del producto manteniendo altos estándares de calidad y oportunidad de entrega												●								

		<b>Iniciativas</b>																			
		Reducir los gastos de ventas sin afectar la calidad de los procesos	Lograr que los gastos de exportación no superen los costos de producción	Reducir los gastos de ventas sin afectar calidad de los procesos.	Identificar segmentos de clientes	Comunicar la propuesta de valor	Adquirir nuevos clientes	Aplicar marketing masivo	Adecuar la estructura organizativa ampliando el área de mercadeo y soporte técnico	Gestionar la marca	Contratar personal bilingüe	Rediseñar la página web	Aplicar encuesta de satisfacción al cliente	Diseñar objetivos e indicadores llevar un control del proceso	Implementar un sistema de control de gestión (BSC)	Cursos de capacitación personal	Aplicar nuevas técnicas /herramientas presentes en el mercado	Asistencia a seminarios, foros, charlas, conferencias internacionales.	Aumentar utilización de suscripciones	Desarrollar sistemas de información de gestión de los clientes	
Perspectivas	Objetivos																				
Procesos Internos	Mejorar la eficacia del proceso													●	●						
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar competencias clave															●	●	●			
	Potenciar el crecimiento y la toma de decisiones a través de los estados del arte																●		●	●	

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente estas iniciativas fueron priorizadas a través del método de Jerarquía de Kendall, para ello fue necesario consultar con el consenso de expertos de la Gerencia de Planificación estratégica, donde se procedió a desarrollar la importancia considerada para cada una de las iniciativas, utilizando una escala del uno al diez, considerando el uno (1) como la iniciativa menos importante y el diez (10) la iniciativa más importante.

A continuación se presenta una tabla con las iniciativas diseñadas para el Proceso Comercialización (Ver tabla No.21):

**Tabla No 21. Numeración de Iniciativas**

Perspectivas	No.	Iniciativas
<b>Financiera</b>	1	Reducir los gastos de ventas sin afectar la calidad de los procesos
	2	Lograr que los gastos de exportación no superen los costos de producción
	3	Identificar segmentos de clientes
<b>Clientes</b>	4	Comunicar la propuesta de valor
	5	Adquirir nuevos clientes
	6	Aplicar marketing masivo
	7	Adecuar la estructura organizativa ampliando el área de mercadeo y soporte técnico
	8	Gestionar la marca
	9	Contratar personal bilingüe
	10	Rediseñar la página web
	11	Aplicar encuesta de satisfacción al cliente

Perspectivas	No.	Iniciativas
	12	Diseñar objetivos e indicadores para llevar un control del proceso
Procesos Internos	13	Implementar un sistema de control de gestión (BSC)
	14	Cursos de capacitación personal
Aprendizaje y Crecimiento	15	Aplicar nuevas técnicas /herramientas presentes en el mercado
	16	Asistencia a seminarios, foros, charlas, conferencias internacionales.
	17	Aumentar utilización de suscripciones
	18	Desarrollar sistemas de información de gestión de los clientes

**Fuente:** Elaboración Propia

A continuación en la siguiente tabla se puede observar la priorización de Iniciativas a través del Método de la Jerarquía de Kendall (Ver tabla No. 22):

**Tabla No. 22: Priorización de Estrategias según Método de Kendall**

	Criterios	Número de Iniciativas																									
		No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9	No. 10	No. 11	No. 12	No. 13	No. 14	No. 15	No. 16	No. 17	No. 18								
Tiempo necesario para completarse	Peso	10%	7	6	7	8	0.8	8	0.8	6	0.7	5	0.5	8	0.8	0.8	9	0.9	10	1	7	0.7	9	0.9	8	0.8	
Recursos necesario (Personal Clave)	Vinculación de la estrategia	10%	7	6	7	8	0.8	7	0.8	6	0.7	6	0.6	8	0.8	0.8	7	9	10	1	7	0.7	8	10	8	0.8	
Costos de implementos		20%	4	8	4	5	1	3	0.6	7	2.8	3	2.8	7	2.8	0.6	7	6	5	3	6	3	6	8	1.6	1.2	
		60%	7	8	7	8	4.8	6	3.6	8	6	8	4.8	6	6	10	6	10	6	10	6	10	6	8	4.8	6	
		Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación	Puntos	Puntuación

		Número de Iniciativas																	
		No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9	No. 10	No. 11	No. 12	No. 13	No. 14	No. 15	No. 16	No. 17	No. 18
Criterios	Peso																		
	Puntuación																		
Total	Puntos	6.6	7.9	6.3	7.4	5.7	6.5	9.4	9.2	8	7.7	8.1	8.4	8.2	8.4	8.4	8.6	8.9	8.2
	Puntuación																		

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se pueden observar las iniciativas con el valor de ponderación obtenida al utilizar la metodología de Kendall, esto permitió obtener las mismas por nivel de importancia, para luego ser ordenadas en la siguiente tabla.

A continuación se presentará una tabla en donde se observarán la ponderación de las iniciativas (Ver tabla No.23):

**Tabla No. 23 Ponderación de Iniciativas**

No.	Iniciativas	Ponderación Final
1	Adecuar la estructura organizativa ampliando el área de mercadeo y soporte técnico	9.4
2	Gestionar la marca	9.2
3	Aumentar utilización de suscripciones	8.9
4	Asistencia a seminarios, foros, charlas, conferencias internacionales.	8.6
5	Diseñar objetivos e indicadores para llevar un control del proceso	8.4
6	Cursos de capacitación personal	8.4
7	Aplicar nuevas técnicas /herramientas presentes en el mercado	8.4
8	Implementar un sistema de control de gestión (BSC)	8.2
9	Desarrollar sistemas de información de gestión de los clientes	8.2
10	Aplicar encuesta de satisfacción al cliente	8.1
11	Contratar personal bilingüe	8
12	Lograr que los gastos de exportación no superen los costos de producción	7.9
13	Rediseñar la página web	7.7
14	Comunicar la propuesta de valor	7.4

No.	Iniciativas	Ponderación Final
15	Reducir los gastos de ventas sin afectar la calidad de los procesos	6.6
16	Aplicar marketing masivo	6.5
17	Identificar segmentos de clientes	6.3
18	Adquirir nuevos clientes	5.7

**Fuente:** Elaboración Propia

La metodología utilizada permite tomar decisiones en función de la obtención de los resultados, es importante que las iniciativas se vinculen con los objetivos operacionales a fin de alcanzar las metas propuestas. Implementar esta herramienta es un gran aporte para la mejora del Proceso, pues la finalidad de esto es poder poner en marcha cada una de ellas de acuerdo a su nivel de importancia, realizando una planificación, asignando fecha de realización, haciendo uso de recursos necesarios y otorgando responsables.

#### **6.1.14 Cuadro de Mando del Proceso Comercialización**

Finalmente con el desarrollo de esta propuesta se puede observar el diseño del Cuadro de Mando Integral del Proceso Comercialización, conformado por los objetivos estratégicos y operacionales, los indicadores, las metas propuestas y finalmente las iniciativas diseñadas, los cuales en conjunto corresponden a una forma o modelo de controlar la Gestión del Proceso.

A continuación se puede observar el diseño del Cuadro de Mando Integral del Proceso Comercialización (Ver tabla No. 24):

**Tabla No 24: Indicadores del Proceso Comercialización**

	Estrategias	Objetivos	Indicador	Formula	Frecuencia	Unidad	Meta	Iniciativas
Perspectiva Financiera	Disminuir los gastos del proceso	Reducir gastos de ventas	Porcentaje gastos de ventas	$\%GV = \left(\frac{GV}{VN}\right) X 100$ %GV= porcentaje gastos de ventas GV=gastos de ventas VN= ventas netas	Mensual	Porcentaje	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir gastos de ventas sin afectar la calidad de los procesos</li> <li>• Lograr que los gastos de exportación no superen los costos de producción</li> </ul>
	Evaluar el rendimiento de ventas	Mejorar la Productividad de Venta	Porcentaje Productividad de Venta	$\%PV = \left(\frac{GV}{IT}\right) X 100$ %PV= productividad de venta GV= gastos de ventas IT= ingresos totales	Mensual	Porcentaje	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir gastos de ventas sin afectar la calidad de los procesos</li> </ul>
Perspectiva Clientes	Satisfacer las necesidades del Cliente	Diferencias nuestros productos en base a servicios post-venta	Cumplimiento en la consolidación de servicios post-venta	$CcS - P \left(\frac{\%AE}{\%AP}\right) X 100$ CcS-P=consolidación servicios post-venta %AE=porcent. Actv. Ejecutadas %AP= porcent. Actv. Planificadas	Mensual	Porcentaje	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar segmentos de clientes</li> <li>• Comunicar la propuesta de valor</li> <li>• Adquirir nuevos clientes</li> <li>• Aplicar marketing masivo</li> </ul>

	Estrategias	Objetivos	Indicador	Formula	Frecuencia	Unidad	Meta	Iniciativas
Perspectiva Clientes	Satisfacer las necesidades del Cliente	Diferencias nuestros productos en base a servicios post-venta	Cumplimiento en la consolidación de servicios post-venta	$CcS - P \left( \frac{\%AE}{\%AP} \right) X 100$ <p>CcS-P=consolidación servicios post-venta            %AE=porcent. Actv. Ejecutadas            %AP= porcent, Actv. planificadas</p>	Mensual	Porcentaje	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar la estructura organizativa ampliando el área de mercadeo y soporte técnico.</li> <li>• Gestionar la marca</li> <li>• Contratar personal bilingüe</li> <li>• Rediseñar la pagina Web</li> </ul>
		Ofrecer un costo competitivo del producto manteniendo altos estándares de calidad y oportunidad de entrega	Valor agregado	$VA \left( \frac{CP + CS}{PC + ECP + PV} \right) X 100$ <p>VA=valor agregado            CP=calidad de producto            CS=calidad de servicio            PC=precios competitivos            ECP=entrega completa y oportuna            PV= post-venta</p>	Dependerá de las ventas realizadas	Porcentaje	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar encuesta de satisfacción al cliente</li> </ul>

	Estrategias	Objetivos	Indicador	Formula	Frecuencia	Unidad	Meta	Iniciativas
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	Desarrollar un sistema de gestión optimo	Mejorar la eficacia del proceso	Eficacia del Proceso	$EF = \left( \frac{TAE}{TAP} \right) \times 100$ EF=eficacia del proceso TAE=total actividades ejecutadas TAP=total actividades programadas	Mensual	Porcentaje	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar indicadores para llevar control del proceso</li> <li>• Implementar un sistema de control de gestión (BSC)</li> </ul>
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>	Desarrollar capacidades claves en los trabajadores	Desarrollar competencias clave	Fuerza Laborar capacitada	$\%TRC = \left( \frac{Tt.RE}{Tt.P} \right) \times 100$ %TRC=porcentaje trabajadores que reciben entrenamiento Tt=total de trabajadores RE= reciben entrenamiento P=proceso	Trimestral	Porcentaje	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de capacitación personal</li> <li>• Aplicar nuevas técnicas/herramientas presentes en el mercado</li> <li>• Asistencia a seminarios, foros, charlas, conferencias internacionales</li> </ul>
			Cumplimiento del programa de entrenamiento	$CPr.EPers. = \left( \frac{TCE}{TCPr} \right) \times 100$ CprEPers=cumplimiento del programa de entrenamiento del personal TCE=total cursos ejecutados	Trimestral	Porcentaje	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de capacitación</li> <li>• Asistencia a seminarios, foros, charlas, conferencias internacionales</li> <li>• Aplicar nuevas técnicas/herramientas presentes en el</li> </ul>

	Estrategias	Objetivos	Indicador	Formula	Frecuencia	Unidad	Meta	Iniciativas
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento				TCP <sub>r</sub> = total cursos programados				mercado
	Evaluar nuevas herramientas que permitan realizar de una mejor manera las actividades del proceso	Potenciar el crecimiento y la toma de decisiones a través de los estados del arte	Porcentaje de empleados con acceso a herramientas avanzadas	$\% Eac.HAv = \left( \frac{\% AE}{\% AP} \right) \times 100$ %Eac.HAv.= porcentaje de empleados con acceso a herramientas avanzadas %AE=porcentaje de actividades ejecutadas %AP=porcentaje actividades programadas	Trimestral	Porcentaje	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar nuevas técnicas/herramientas presentes en el mercado</li> <li>• Aumentar utilización de suscripciones</li> <li>• Desarrollar sistemas de información de gestión de los clientes</li> </ul>

Fuente: Propia

---

### 6.1.15 Diccionario de Indicadores del Proceso Comercialización

Luego del diseño de indicadores del Proceso se procedió a realizar un diccionario de los mismos con la finalidad de proporcionar los datos necesarios de cada uno de los indicadores diseñados y que sean de fácil comprensión.

El diccionario de los indicadores constara de los siguientes aspectos:

#### **Antecedentes del Indicador:**

Con una sola mirada, los lectores deben poder determinar de qué se trata el indicador y por qué es importante para la empresa.

- **Perspectiva:** Indica la perspectiva a la cual pertenece el indicador.
- **Nombre del Indicador:** Todos los indicadores deben de tener un nombre, este debe ser corto pero descriptivo.
- **Responsable:** Debe existir una persona que maneje el indicador, es decir el encargado de llevar el control y seguimiento del mismo.
- **Estrategia:** Indica la estrategia concreta sobre la que, en nuestra opinión, el indicador tendrá influencia positiva.
- **Objetivo:** Cada uno de los indicadores fue creado como la traducción de un objetivo específico. Este espacio se usa para identificar el objetivo relevante.
- **Descripción:** Consiste en hacer una descripción que capte, de forma concisa y exacta, la esencia de la medida, de modo que cualquier persona que la lea comprenda rápidamente por qué el indicador es tan importante para la empresa.

---

### Características del Indicador:

Esta sección capta los aspectos del indicador que se necesitaran cuando se informen los resultados.

- **Pasado/futuro:** Consiste en establecer si el indicador mide un resultado básico o sirve de impulso a la actividad.
- **Frecuencia:** Se debe establecer la frecuencia con que se debe medir el indicador, esta puede ser: diario, semanalmente, mensualmente, trimestralmente, semestralmente o anualmente.
- **Tipo de Unidad:** Esta característica define de qué modo se expresará el indicador. Los tipos de unidad usados comúnmente son números, unidades monetarias y porcentajes.
- **Polaridad:** Consiste en indicar si los valores altos son buenos o malos para el indicador e igualmente indicar si los valores bajos son buenos o malos para el indicador.

### Cálculos y especificaciones de datos

Para comenzar a informar los resultados se necesitan fórmulas precisas y la fuente de datos debe quedar claramente definida.

- **Fórmula:** Corresponde a la fórmula que hay que proporcionar indicando los elementos específicos del cálculo del indicador.
- **Fuente de datos:** Cada indicador debe tener su origen en algún lugar: informes de gestión, información proporcionada a terceros, base de datos de clientes, el libro mayor y otras informaciones.
- **Línea base:** Los usuarios del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard deberán estar interesados en el nivel de actividades de

todos los indicadores. La línea base es importante para desarrollar metas.

- **Metas:** Define una representación cuantitativa de un indicador en algún momento del futuro.
- **Iniciativas:** Son actividades que se deben desarrollar para cumplir con los objetivos y metas del proceso.

A continuación se presentara un modelo de Diccionario de indicadores, los demás podrán ser observados en los apéndices de este trabajo (Ver tabla No. 25):

**Tabla No.25: Diccionario del Indicador Productividad de Ventas de la Perspectiva Financiera**

<b>Perspectiva:</b> Financiera	<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de Productividad de Venta		<b>Responsable:</b> Proceso Comercialización
<b>Estrategia Principal del Proceso Comercialización:</b> Gestionar las Necesidades del Cliente	<b>Sub-estrategia del Proceso Comercialización:</b> Evaluar el rendimiento de ventas		<b>Objetivo:</b> Mejorar la Productividad de Venta
<b>Descripción:</b> La productividad de venta es un indicador que va enfocado en medir los gastos de ventas generados como consecuencia de la operación de la venta, entre los ingresos totales que se perciben de dicha venta.			
<b>Pasado/futuro:</b> Futuro	<b>Frecuencia:</b> Mensual	<b>Tipo de Unidad:</b> Porcentaje	<b>Polaridad:</b> los valores altos son buenos
<b>Fórmula:</b> $\%Pr = \left( \frac{GV}{IT} \right) \times 100$ , donde %Pr= Porcentaje de Productividad de venta GV= Gastos de Ventas; IT= Ingresos Totales			
<b>Fuente de Datos:</b> Los datos de esta indicador proviene del Estado de Resultados que maneja la empresa.			
<b>Línea de base:</b> no existe		<b>Meta:</b> 90%	
<b>Iniciativas:</b>	Reducir gastos de ventas sin afectar la calidad de los procesos		
	Lograr que los gastos de exportación no superen los costos de producción		

**Fuente:** Elaboración Propia

---

### **6.1.16 Diseño de base de Datos del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para el Proceso Comercialización**

El diseño de la base de datos consistió en un diseño de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard realizado en Microsoft Excel para que se pueda llevar a cabo en el Proceso Comercialización, esta herramienta permitirá llevar un control automatizado del proceso de una forma integrada, haciendo que se cumplan cabalmente las actividades y así poder llevar a cabo la estrategia propuesta.

Este diseño está constituido por:

- Las perspectivas definidas para el Proceso Comercialización.
- Los Objetivos Operacionales diseñados en cada una de las perspectivas.
- El Mapa Estratégico propuesto para el Proceso.
- El cumplimiento de los indicadores diseñados para el Proceso.
- Las Iniciativas que se deben desarrollar para cumplir con los objetivos y las metas.

Este diseño automatizado llevará el control de cada uno de los aspectos antes mencionados, midiéndolos y arrojando los valores obtenidos de cada uno de los indicadores de acuerdo a la frecuencia de medición establecida y los presentará en un gráfico donde se podrá visualizar la ejecución y cumplimiento del óptimo desarrollo del Proceso.

Cabe destacar que el Diseño del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral podrá ser observado en los Apéndices de este trabajo.

### 6.1.17 Cierre de las Brechas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

Este cierre se hizo con la finalidad de evaluar la propuesta realizada para el Proceso Comercialización.

Para cerrar las brechas existentes se procedió a realizar cada uno de los aspectos requeridos para este análisis. A continuación se presentará una Tabla comparativa con la propuesta del Modelo de Gestión y lo definido de acuerdo al CMI o Balanced Scorecard (Ver Tabla No.26):

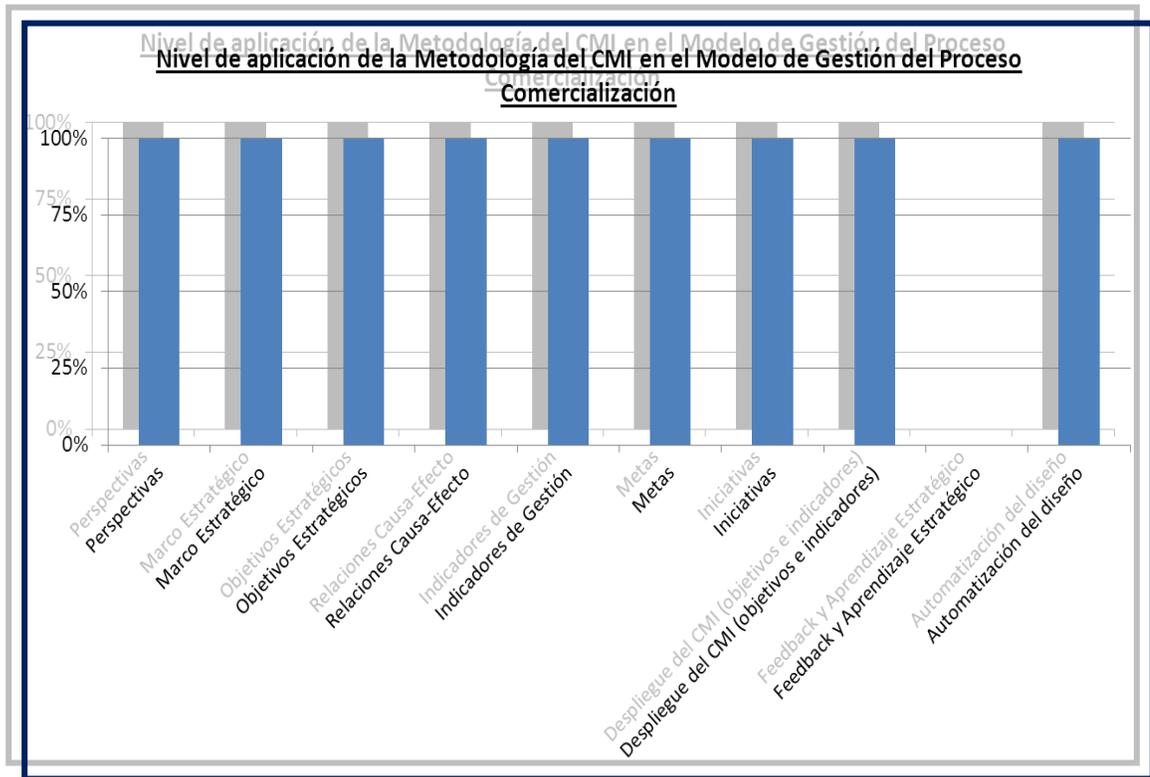
**Tabla N<sup>o</sup>26: Tabla de comparativa del modelo actual de gestión del proceso Comercialización y lo definido de acuerdo a la metodología del CMI o Balanced Scorecard.**

Situación esperada con la metodología del CMI	Modelo Propuesto de Gestión del Proceso Comercialización	Valor aplicación
<b>FASE I: Diseño</b>		
Del proceso Comercialización: Misión Visión Valores Estrategias Política	Misión Visión Valores Estrategias Política	100%
Perspectivas del Proceso: Perspectiva Financiera Perspectivas de los Clientes Perspectivas de los Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrollaron todas las perspectivas para darle valor al Proceso</li> </ul>	100%

Situación esperada con la metodología del CMI	Modelo Propuesto de Gestión del Proceso Comercialización	Valor aplicación
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivos estratégicos provenientes de las estrategias, alineados a los objetivos de la empresa.	Se desarrollaron Objetivos Operacionales alineados al Objetivo Estratégico del Proceso	100%
Relaciones Causa-Efecto entre objetivos (Mapa estratégico)	Se desarrolló un Mapa estratégico que contiene cada una de las perspectivas adecuadas al proceso con los Objetivos Operacionales diseñados y sus respectivas Relaciones Causa-Efecto	100%
Indicadores de Gestión	Se diseñaron Indicadores de Gestión alineados a los Objetivos Operacionales posteriormente diseñados para el Proceso.	100%
Metas alcanzar, lo suficientemente retadoras pero que alcanzables	Se establecieron metas con la ayuda de los expertos del Proceso.	100%

Situación esperada con la metodología del CMI	Modelo Propuesto de Gestión del Proceso Comercialización	Valor aplicación
impulsen el cambio		
Iniciativas	Se diseñaron y priorizaron Iniciativas para el Proceso que ayude a cumplir Metas y Objetivos	100%
<b>FASE II: Implementación</b>		
Despliegue del Cuadro de Mando Integral (CMI)	Esta propuesta desarrollada se considera un despliegue del Cuadro de Mando Integral de toda la empresa ORINOCO IRON S.C.S	100%
Retroalimentación (feedback) y aprendizaje estratégico	Hasta los momentos esta Fase no ha sido desarrollada.	0%
Automatización y Diseño	Se realizó un Diseño Automatizado para el Proceso.	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Gráfico No.10: Resultados de la Tabla Comparativa del modelo Propuesto de gestión del Proceso Comercialización y lo definido de acuerdo a la metodología del CMI**

Fuente: Propia

Los resultados obtenidos en la gráfica, reflejan que el cierre de brechas fue exitoso, se puede observar que cada uno de los aspectos cumple con lo definido en la Metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Por otro lado, tomando en cuenta el aspecto de “Feedback y Aprendizaje Estratégico” se observó que presenta un 0% de realización, esto se debe a que actualmente no se ha llevado a cabo por los expertos del Proceso Comercialización.

---

## CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación se pudo concluir lo siguiente:

1. Se diagnosticó la **Situación Actual del Proceso Gestión Comercialización**, se determinó que el Proceso actualmente no disponen de una Filosofía de Gestión, del mismo modo no se definen objetivos que puedan traducirse en indicadores, arrojando una Brecha de 2,5%.
2. Se **Desarrolló la Matriz Estratégica del Proceso**, se definieron Misión, Visión y Valores acordes al Proceso
3. Se **Definieron Estrategias del Proceso Comercialización**, a través de la aplicación de la Matriz FODA se definieron estrategias que poseían mayor relevancia en el Proceso, permitiendo establecer objetivos y metas factibles para el mismo.
4. Se **Diseñaron Objetivos Operacionales alineados a los Objetivos Estratégicos del Proceso Comercialización**, estos indican la finalidad hacia la cual el Proceso debe dirigir sus esfuerzos y recursos para dar cumplimiento a los propósitos, lo mismo se encuentran balanceados entre cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.
5. Se **Diseñaron Indicadores de gestión de los objetivos Estratégicos**, que se lleven un control de la ejecución de las actividades del Proceso y de esta manera alcanzar el éxito al conseguir el cumplimiento de la estrategia.

6. Se **Diseñó una base de datos según la Metodología del Balanced Scorecard**, este diseño se hizo con la finalidad de llevar un soporte de la Gestión del proceso, se automatizó este diseño para que el Proceso llevará un control de manera integrada haciendo que se cumplan eficazmente las actividades y hacer cumplir la estrategia propuesta y de esta manera se cerraron las brechas existentes en el Proceso

---

## RECOMENDACIONES

Una vez culminada la investigación se pudo concluir lo siguiente:

1. Implantar la Metodología del Balanced Scorecard propuesta para el proceso, a fin de determinar si el diseño de estrategias e indicadores son realmente indispensables en su cumplimiento para el Proceso.
2. Realizar reuniones con el personal del Proceso a fin de lograr una identidad con la Filosofía de Gestión diseñada y conjuntamente hacer una revisión continua y llevar un seguimiento del cumplimiento de los indicadores diseñados.
3. Desarrollar programas de capacitación a fin de formar habilidades estratégicas en el Personal y que puedan de esta manera realizar óptimamente el desarrollo de sus actividades.
4. Retomar Servicios Post-Venta en el proceso para llevar un seguimiento al cliente y conocer sus necesidades para mantenerlos satisfechos.
5. Reducir los gastos de ventas que se generan en el proceso para que de esta manera se obtenga mayor margen de utilidad.
6. Considerar las iniciativas propuestas, a fin de desarrollar en menor tiempo aquellas que obtuvieron mayor importancia a través de la aplicación de la Jerarquía de Kendall.

7. Incrementar la comunicación entre el personal del Proceso a fin de que exista una correcta y eficaz retroalimentación entre los mismos, y de esta manera evaluar el desempeño de la estrategias y verificar si los resultados esperado se alcanzaron.

## BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Niven, Paul. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

### Sítios Web

- BSC según Kaplan y Norton. Extraído el 1 de Agosto desde <http://www.slideshare.net/conticarlos/balanced-scorecard-oct-2007>
- BSC. Extraído el 5 de Agosto desde <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/cuadro-de-mando-integral-bsc>
- Curso\_Planificación\_Estratégica. Extraído 8 de Agosto de 2011 desde [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda\\_etapa.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm)
- Propuesta de valor. Extraído el 15 de Agosto de 2011 desde <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Julio2003.pdf>
- Proceso de integración BSC y el SGC (ISO 9000). Extraído el 5 de Septiembre de 2011 desde [www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com)

- Cuadro de Mando. Extraído el 10 de Octubre de 2011 desde

<http://cuadrodemando.unizar.es/inicio2.html>



## **APÉNDICE**

## **APÉNDICE A**

Cuestionario aplicado al Proceso Comercialización  
para el Diagnostico de la Situación Actual

 <b>Orinoco Iron</b>	<b>GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN INDUSTRIAL</b> <b>SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN INDUSTRIAL Y</b> <b>ESTRATEGICA</b>	
<b>CUESTIONARIO</b>		
<p>La intención de este cuestionario es recolectar información de la <b>UNIDAD DE TRÁFICO Y PROGRAMACIÓN COMERCIAL DEL PROCESO COMERCIALIZACIÓN DE ORINOCO IRON SCS</b>, para conocer la situación actual del mismo. De tal manera nos gustaría que se tomara 5 minutos y compartiera con nosotros la información aquí solicitada. Sus opiniones y sugerencias son muy importantes, de mucha ayuda y nos servirá para la mejora continua de su proceso. Los datos recopilados serán sometidos a estudios.</p>		
<b>NOMBRE:</b>	<b>APELLIDO:</b>	
<b>CARGO:</b>	<b>FECHA:</b>	
<b>PLANIFICACIÓN</b>		
<b>a) MISIÓN</b>	<b>PERFIL</b>	
¿Se encuentra formulada la Misión del Departamento de Tráfico y Programación Comercial y es conocida por todos sus miembros?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>		
<b>b) VISIÓN</b>	<b>PERFIL</b>	
¿Se encuentra formulada la Visión del Departamento de Tráfico y Programación Comercial, es revisada periódicamente, es conocida por todos sus miembros?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>		
<b>c) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PERFIL</b>	
1. ¿Se formulan objetivos estratégicos para garantizar la satisfacción de las necesidades del personal modificando capacidades en la programación, asignación de recursos y responsabilidades?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>		
2. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, el Departamento de Tráfico y Programación Comercial fija metas bien definidas y cuantificables con medición al menos anual?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>		
<b>CONTROL DE GESTIÓN</b>		
<b>a) MEDICIÓN</b>	<b>PERFIL</b>	
¿Existen mecanismos de medición, de prueba y de ajuste de los indicadores?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>		
<b>b) EVALUACIÓN</b>	<b>PERFIL</b>	

 <b>Orinoco Iron</b>	<b>GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN INDUSTRIAL SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN INDUSTRIAL Y ESTRATEGICA</b>	
<b>CUESTIONARIO</b>		
¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>		
<b>c) SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>PERFIL</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿Se dispone de un sistema de información integral con base en indicadores y estándares?		
<b>OBSERVACIONES:</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
2. ¿El sistema de información es accesible a todos los trabajadores del Departamento de Tráfico y Programación Comercial?		
<b>OBSERVACIONES:</b>		
<b>d) INFORMES</b>	<b>PERFIL</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿Los informes de Gestión están estrictamente referenciados a los indicadores estratégicos del Departamento sin sacrificar información importante?		
<b>OBSERVACIONES:</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
2. ¿Los resultados de la Gestión están expresados de manera gráfica, concentrando la atención en los hechos mas relevantes y haciendo comparaciones con relación a periodos anteriores, umbral de los indicadores y rangos de gestión?		
<b>OBSERVACIONES:</b>		
<b>GRACIAS POR SU TIEMPO</b>		

**Fuente:** Elaboración Propia

## **APÉNDICE B**

Encuesta aplicada al Proceso Comercialización para  
definir la Misión y Visión

 <p><b>Orinoco Iron</b></p>	<b>GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN INDUSTRIAL SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN INDUSTRIAL Y ESTRATEGICA</b>	
<b>MISIÓN</b>		
<p>La intención de la siguiente encuesta es desarrollar la misión de la <b>UNIDAD DE TRÁFICO Y PROGRAMACIÓN COMERCIAL DEL PROCESO COMERCIALIZACIÓN DE ORINOCO IRON SCS</b>. De tal manera nos gustaría que se tomara 5 minutos y compartiera con nosotros la información aquí solicitada. Sus opiniones y sugerencias son muy importantes, de mucha ayuda y nos servirá para la mejora continua de su proceso.</p>		
<b>NOMBRE:</b>		<b>APELLIDO:</b>
<b>CARGO:</b>		<b>FECHA:</b>
<b>PREGUNTAS</b>	<b>PROPUESTAS</b>	<b>SUGERENCIAS</b>
<p>1. ¿Qué hacemos? (Actividades clave que realizan o desarrollan en el área de trabajo)</p>	<p>Producir y comercializar unidades de hierro metálico</p>	
<p>2. ¿Cómo lo hacemos? (Métodos o herramientas que se utilizan para llevar a cabo las actividades que se realizan en el área de trabajo)</p>	<p>Utilizando tecnología de punta y capital humano honesto, respetuoso y altamente calificado.</p>	
<p>3. ¿Para quién lo hacemos? (Para los clientes internos-externos)</p>	<p>Atendiendo prioritariamente las necesidades del mercado nacional</p>	
<p>4. ¿Por qué los hacemos? (Hace referencia general al propósito/objetivo de las actividades ejecutadas )</p>	<p>Promoviendo la soberanía productiva y el desarrollo sostenible del Estado Venezolano.</p>	
<b>GRACIAS POR SU TIEMPO</b>		

**Fuente:** Elaboración Propia

 <b>Orinoco Iron</b>	<b>GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN INDUSTRIAL SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN INDUSTRIAL Y ESTRATEGICA</b>	
<b>VISIÓN</b>		
<p>La intención de la siguiente encuesta es desarrollar la visión de la <b>UNIDAD DE TRÁFICO Y PROGRAMACIÓN COMERCIAL DEL PROCESO COMERCIALIZACIÓN DE ORINOCO IRON SCS</b>. De tal manera nos gustaría que se tomara 5 minutos y compartiera con nosotros la información aquí solicitada. Sus opiniones y sugerencias son muy importantes, de mucha ayuda y nos servirá para la mejora continua de su proceso.</p>		
<b>NOMBRE:</b>		<b>APELLIDO:</b>
<b>CARGO:</b>		<b>FECHA:</b>
<b>PREGUNTAS</b>	<b>PROPUESTAS</b>	<b>SUGERENCIAS</b>
1. ¿Cómo visualizamos a nuestro Departamento? (Hace referencia a como imaginamos/visualizamos a nuestro departamento/unidad dentro de 5 años).	Ser modelo de referencia por excelencia	
2. ¿Alcance Sectorial? (A cual sector productivo pertenece).	Sector briquetero	
3. ¿Ámbito Geográfico?(Se refiere alcance territorial que deseamos abarcar)	A nivel nacional	
4. ¿Con cuáles fines? (Con cual propósito)	Promover la soberanía del sistema productivo socialista y los estándares de sostenibilidad de la Región.	
<b>GRACIAS POR SU TIEMPO</b>		

**Fuente:** Elaboración Propia

## **APÉNDICE C**

Encuesta aplicada al Proceso Comercialización para  
definir las estrategias de la Matriz FODA

 <b>Orinoco Iron</b>	<b>GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN INDUSTRIAL</b> <b>SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN INDUSTRIAL Y</b> <b>ESTRATEGICA</b>					
<b>MATRIZ FODA</b>						
La intención de la siguiente encuesta es indagar información referente al análisis interno de la <b>UNIDAD DE TRÁFICO Y PROGRAMACIÓN COMERCIAL DEL PROCESO COMERCIALIZACION DE ORINOCO IRON S.C.S</b>						
<b>NOMBRE:</b>	<b>APELLIDO:</b>					
<b>CARGO:</b>	<b>FECHA:</b>					
<b>Metodología:</b> El llenado de la encuesta consiste en realizar un listado de las fortalezas y debilidades como contexto interno del Departamento, ponderando el impacto de estas variables en el éxito del mismo. Esta encuesta deberá ser desarrollada utilizando una escala de orden de importancia.						
<b>FORTALEZAS:</b> son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.						
<b>VARIABLES</b>	<b>ESCALA DE PONDERACION</b>					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; background-color: red; color: white;">Muy Bajo</td> <td style="width: 15%; background-color: orange;">Bajo</td> <td style="width: 15%; background-color: yellow;">Medio</td> <td style="width: 15%; background-color: green;">Alto</td> <td style="width: 15%; background-color: lime;">Muy alto</td> </tr> </table>	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto		
Capital humano calificado						
<b>GRACIAS POR SU TIEMPO</b>						

Fuente: Elaboración Propia

 <b>Orinoco Iron</b>	<b>GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN INDUSTRIAL SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN INDUSTRIAL Y ESTRATEGICA</b>				
<b>MATRIZ FODA</b>					
La intención de la siguiente encuesta es indagar información referente al análisis externo de la <b>UNIDAD DE TRÁFICO Y PROGRAMACIÓN COMERCIAL DEL PROCESO COMERCIALIZACION DE ORINOCO IRON S.C.S</b>					
<b>NOMBRE:</b>			<b>APELLIDO:</b>		
<b>CARGO:</b>			<b>FECHA:</b>		
<b>Metodología:</b> El llenado de la encuesta consiste en realizar un listado de las oportunidades y amenazas como contexto externo del Departamento de Ventas, ponderando el impacto de estas variables en el éxito del mismo. Esta encuesta debera ser desarrollada utilizando una escala de orden de importancia.					
<b>OPORTUNIDADES:</b> son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.					
VARIABLES	ESCALA DE PONDERACION				
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Aumento de la demanda del acero					
<b>GRACIAS POR SU TIEMPO</b>					

Fuente: Elaboración Propia

## **APÉNDICE D**

### Diccionario de Indicadores

**Perspectiva Financiera: Porcentaje de Productividad de Venta**

<b>Perspectiva:</b> Financiera	<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de Productividad de Venta		<b>Responsable:</b> Proceso Comercialización
<b>Estrategia Principal del Proceso Comercialización:</b> Gestionar las Necesidades del Cliente	<b>Sub-estrategia del Proceso Comercialización:</b> Evaluar el rendimiento de ventas		<b>Objetivo:</b> Mejorar la Productividad de Venta
<b>Descripción:</b> La productividad de venta es un indicador que va enfocado en medir los gastos de ventas generados como consecuencia de la operación de la venta, entre los ingresos totales que se perciben de dicha venta.			
<b>Pasado/futuro:</b> Pasado	<b>Frecuencia:</b> mensual	<b>Tipo de Unidad:</b> Porcentaje	<b>Polaridad:</b> los valores altos son buenos
<b>Fórmula:</b> $\%Pr = \left( \frac{GV}{IT} \right) \times 100$ , donde %Pr= Porcentaje de Productividad de venta GV= Gastos de Ventas; IT= Ingresos Totales			
<b>Fuente de Datos:</b> Los datos para este indicador pueden obtenerse del Estado de Resultados que maneja la empresa.			
<b>Línea de base:</b> no existe		<b>Meta:</b> 100%	
<b>Iniciativas:</b>	Reducir gastos de ventas sin afectar la calidad de los procesos		
	Lograr que los gastos de exportación no superen los costos de producción		

**Fuente:** Elaboración Propia

**Perspectiva Financiera: Porcentaje de Gastos de Ventas**

<b>Perspectiva:</b> Financiera	<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de Gastos de Ventas	<b>Responsable:</b> Proceso Comercialización	
<b>Objetivo Estratégico del Proceso Comercialización:</b> Gestionar las Necesidades del Cliente	<b>Sub-estrategia del Proceso Comercialización:</b> Evaluar el rendimiento de ventas	<b>Objetivo operacional:</b> Reducir gastos de ventas	
<b>Descripción:</b> La productividad de venta es un indicador que va enfocado en medir los gastos de ventas generados como consecuencia de la operación de la venta entre los ingresos totales que se perciben de dicha venta.			
<b>Pasado/futuro:</b> Pasado	<b>Frecuencia:</b> mensual	<b>Tipo de Unidad:</b> Porcentaje	<b>Polaridad:</b> los valores altos son buenos
<b>Fórmula:</b> $\%GV = \left( \frac{GV}{VN} \right) \times 100$ Donde; %GV= porcentaje gastos de ventas GV=gastos de ventas; VN= ventas neta			
<b>Fuente de Datos:</b> Los datos para este indicador pueden obtenerse del Estado de Resultados que maneja la empresa.			
<b>Línea de base:</b> no existe		<b>Meta:</b> 90%	
<b>Iniciativas:</b>	Reducir gastos de ventas sin afectar la calidad de los procesos		

**Fuente:** Elaboración Propia

**Perspectiva Clientes: Cumplimiento en la consolidación de servicios post-venta**

<b>Perspectiva:</b> Clientes	<b>Nombre del Indicador:</b> Cumplimiento en la consolidación de servicios post-venta		<b>Responsable:</b> Proceso Comercialización
<b>Estrategia Principal del Proceso Comercialización:</b> Gestionar las Necesidades del Cliente	<b>Sub-estrategia del Proceso Comercialización:</b> Satisfacer las necesidades del Cliente		<b>Objetivo:</b> Diferencias nuestros productos en base a servicios post-venta
<b>Descripción:</b> el cumplimiento en la consolidación es una indicador que se encargara de controlar el porcentaje de actividades ejecutadas para retomar este servicio, entre el porcentaje de actividades planificadas			
<b>Pasado/futuro:</b> Pasado	<b>Frecuencia:</b> Mensual	<b>Tipo de Unidad:</b> Porcentaje	<b>Polaridad:</b> los valores altos son buenos
<b>Fórmula:</b> $CcS - P \left( \frac{\%AE}{\%AP} \right) X 100$ Donde; CcS-P=Consolidación servicios post-venta %AE=Porcentaje de Actividades Ejecutadas; %AP= Porcentaje de Actividades Planificadas			
<b>Fuente de Datos:</b> estos datos se obtendrán después que sea realizada la venta del producto a través de una encuesta de satisfacción del cliente que se le aplicará a los mismos.			
<b>Línea de base:</b> No existe		<b>Meta:</b> 90%	
<b>Iniciativas:</b>	Identificar segmentos de clientes		
	Comunicar la propuesta de valor		
	Adquirir nuevos clientes		

**Fuente:** Elaboración Propia

**Perspectiva Clientes: Valor agregado**

<b>Perspectiva:</b> Clientes	<b>Nombre del Indicador:</b> Valor agregado		<b>Responsable:</b> Proceso Comercialización
<b>Estrategia Principal del Proceso Comercialización:</b> Gestionar las Necesidades del Cliente	<b>Sub-estrategia del Proceso Comercialización:</b> Satisfacer las necesidades del Cliente		<b>Objetivo:</b> Ofrecer un costo competitivo del producto manteniendo altos estándares de calidad y oportunidad de entrega
<b>Descripción:</b> El valor agregado es un indicador que se encarga de ofrecer a l cliente un valor adicional, este se calculara brindando servicios de calidad y productos entre precios competitivos, entrega completa y oportuna del producto y servicios post-venta			
<b>Pasado/futuro:</b> Pasado	<b>Frecuencia:</b> dependerá de cada venta realizada	<b>Tipo de Unidad:</b> Porcentaje	<b>Polaridad:</b> los valores altos son buenos
<b>Fórmula:</b> $VA = \left( \frac{CP + CS}{PC + ECP + PV} \right) \times 100$ VA=valor agregado Donde; CP=calidad de producto CS=calidad de servicio; PC=precios competitivo ECP=entrega completa y oportuna; PV= post-venta			
<b>Fuente de Datos:</b> estos datos se obtendrán después que sea realizada la venta del producto a través de una encuesta de satisfacción del cliente que se le aplicará a los mismos.			
<b>Línea de base:</b> no existe		<b>Meta:</b> 100%	
<b>Iniciativas:</b>	Aplicar encuesta de satisfacción al cliente		

**Fuente:** Elaboración Propia

**Perspectiva Procesos Internos: Eficacia del Proceso**

<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	<b>Nombre del Indicador:</b> Eficacia del Proceso		<b>Responsable:</b> Proceso Comercialización
<b>Estrategia Principal del Proceso Comercialización:</b> Gestionar las Necesidades del Cliente	<b>Sub-estrategia del Proceso Comercialización:</b> Desarrollar un sistema de gestión optimo		<b>Objetivo:</b> Mejorar la eficiencia de los procesos
<b>Descripción:</b> la eficiencia de los procesos medirá las actividades ejecutadas por el personal que labora en dicho proceso, con la finalidad de conocer los resultados obtenidos y determinar si aumenta la eficiencia.			
<b>Pasado/futuro:</b> Futuro	<b>Frecuencia:</b> mensual	<b>Tipo de Unidad:</b> porcentaje	<b>Polaridad:</b> los valores altos son buenos
<b>Fórmula:</b> $EF = \left( \frac{TAE}{TAP} \right) \times 100$ Donde; EF=eficacia del proceso TAE=total actividades ejecutadas; TAP=total actividades programadas			
<b>Fuente de Datos:</b> los datos para este indicador pueden obtenerse de un control de actividades programadas, desarrolladas por un encargado del proceso.			
<b>Línea de base:</b> no existe		<b>Meta:</b> 100%	
<b>Iniciativas:</b>	Diseñar indicadores para llevar control del proceso		
	Implementar un sistema de control de gestión (BSC)		

**Fuente:** Elaboración Propia

**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Fuerza Laboral Capacitada**

<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre del Indicador:</b> Fuerza Laboral Capacitada	<b>Responsable:</b> Proceso Comercialización	
<b>Estrategia Principal del Proceso Comercialización:</b> Gestionar las Necesidades del Cliente	<b>Sub-estrategia del Proceso Comercialización:</b> Evaluar nuevas herramientas que permitan realizar de una mejor manera las actividades del proceso	<b>Objetivo:</b> Desarrollar competencias claves	
<b>Descripción:</b> el cumplimiento de este indicador se llevara a cabo al realizarse actividades haciendo uso de herramientas avanzadas entre el porcentaje de actividades desarrolladas en el proceso.			
<b>Pasado/futuro:</b> Futuro	<b>Frecuencia:</b> trimestral	<b>Tipo de Unidad:</b> porcentaje	<b>Polaridad:</b> los valores altos son buenos
<b>Fórmula:</b> $\%Eac.HAv = \left(\frac{\%AE}{\%AP}\right) \times 100$ Donde; %Eac. HAv.= porcentaje de empleados con acceso a herramientas avanzadas %AE=porcentaje de actividades ejecutadas ;%AP=porcentaje actividades programadas			
<b>Fuente de Datos:</b> los datos para este indicador pueden obtenerse de un control de asistencia de actividades realizadas que debe manejar el proceso			
<b>Línea de base:</b> no existe		<b>Meta:</b> 100%	
<b>Iniciativas:</b>	Aplicar nuevas técnicas/herramientas presentes en el mercado		
	Aumentar utilización de suscripciones		
	Desarrollar sistemas de información de gestión de los clientes		

**Fuente:** Elaboración Propia

**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Capacitación del Personal**

<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre del Indicador:</b> Capacitación personal	<b>Responsable:</b> Proceso Comercialización	
<b>Estrategia Principal del Proceso Comercialización:</b> Gestionar las Necesidades del Cliente	<b>Sub-estrategia del Proceso Comercialización:</b> Desarrollar capacidades claves en los trabajadores	<b>Objetivo:</b> Desarrollar competencias claves	
<b>Descripción:</b> el cumplimiento del programa de entrenamiento del personal se encargara de medir el total de cursos realizados por los integrantes del proceso, entre el total de cursos programados del proceso en un período de tiempo.			
<b>Pasado/futuro:</b> Futuro	<b>Frecuencia:</b> trimestral	<b>Tipo de Unidad:</b> porcentaje	<b>Polaridad:</b> los valores altos son buenos
<b>Fórmula:</b> $CPr.EPers. = \left(\frac{TCE}{TCPr}\right) \times 100$ Donde; CPrEPers= cumplimiento del programa de entrenamiento del personal TCE=total cursos ejecutados; TCPr= total cursos programados			
<b>Fuente de Datos:</b> los datos para este indicador pueden obtenerse de un control de asistencia que maneja la empresa, pues ella es la encargada de impartir estos cursos de capacitación personal, esto además quedará registrado en los informes de gestión realizados por un auditor interno.			
<b>Línea de base:</b> no existe		<b>Meta:</b> 90%	
<b>Iniciativas:</b>	Aplicar nuevas técnicas/herramientas presentes en el mercado		
	Asistencia a seminarios, foros, charlas, conferencias internacionales		
	Aplicar nuevas técnicas/herramientas presentes en el mercado		

**Fuente:** Elaboración Propia

**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Porcentaje de empleados con acceso a herramientas avanzadas**

<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre del Indicador:</b> Capacitación personal	<b>Responsable:</b> Proceso Comercialización	
<b>Estrategia Principal del Proceso Comercialización:</b> Gestionar las Necesidades del Cliente	<b>Sub-estrategia del Proceso Comercialización:</b> Evaluar nuevas herramientas que permitan realizar de una mejor manera las actividades del proceso	<b>Objetivo:</b> Desarrollar competencias claves	
<b>Descripción:</b> el cumplimiento de este indicador se llevara a cabo al realizarse actividades haciendo uso de herramientas avanzadas entre el porcentaje de actividades desarrolladas en el proceso.			
<b>Pasado/futuro:</b> Futuro	<b>Frecuencia:</b> trimestral	<b>Tipo de Unidad:</b> porcentaje	<b>Polaridad:</b> los valores altos son buenos
<b>Fórmula:</b> $\%Eac.HAv = \left( \frac{\%AE}{\%AP} \right) \times 100$ Donde; %Eac. HAv.= porcentaje de empleados con acceso a herramientas avanzadas %AE=porcentaje de actividades ejecutadas ;%AP=porcentaje actividades programadas			
<b>Fuente de Datos:</b> los datos para este indicador pueden obtenerse de un control de asistencia de actividades realizadas que debe manejar el proceso			
<b>Línea de base:</b> no existe		<b>Meta:</b> 100%	
<b>Iniciativas:</b>	Aplicar nuevas técnicas/herramientas presentes en el mercado		
	Aumentar utilización de suscripciones		
	Desarrollar sistemas de información de gestión de los clientes		

**Fuente:** Elaboración Propia

## **APÉNDICE E**

### Modelo del Balanced Scorecard Automatizado



Mes: **Enero**

UNIDAD DE TRÁFICO Y PROGRAMACIÓN COMERCIAL				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	MAPA ESTRATEGICO	CUMPLIMIENTO	INICIATIVAS
PROCESO FINANCIERA	Mejorar la productividad de venta	Porcentaje Productividad de Venta		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir gastos de ventas sin afectar la calidad de los procesos</li> <li>2. Lograr que los gastos de exportación no superen los costos de producción</li> </ol>
	Reducir gastos de Ventas	Porcentaje de gastos de ventas		
CLIENTES	Diferencias nuestros productos en base a servicios post-venta	Cumplimiento en la consolidación de servicios post-venta		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar segmentos de clientes</li> <li>2. Comunicar la propuesta de valor</li> <li>3. Adquirir nuevos clientes</li> <li>4. Aplicar marketing masivo</li> <li>5. Adecuar la estructura organizativa ampliando el área de mercadeo y soporte técnico.</li> <li>7. Gestionar la marca</li> <li>8. Contratar person</li> </ol>
	Valor agregado	Ofrecer un costo competitivo del producto manteniendo altos estándares de calidad y oportunidad de entrega		
PROCESOS INTERNOS	Desarrollar un sistema de gestión optimo	Mejorar la eficacia del proceso		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar indicadores para llevar control del proceso</li> <li>• Implementar un sistema de control de gestión (BSC)</li> </ul>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar competencias clave	Fuerza laboral capacitada  Cumplimiento del programa de entrenamiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de capacitación personal</li> <li>• Aplicar nuevas técnicas/herramientas presentes en el mercado</li> <li>• Asistencia a seminarios, foros, charlas, conferencias internacionales</li> </ul>
	Evaluar nuevas herramientas que permitan realizar de una mejor manera las actividades del proceso	Porcentaje de empleados con acceso a herramientas avanzadas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar nuevas técnicas/herramientas presentes en el mercado</li> <li>• Aumentar utilización de suscripciones</li> <li>• Desarrollar sistemas de información de gestión de los clientes</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

**1.1 Nombre del Indicador:** Porcentaje de Productividad de Venta

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Gastos de ventas</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ingresos Totales</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Indicador</b>												
<b>Meta</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Descripción:** Medir los gastos de ventas generados entre los ingresos totales percibidos de las ventas

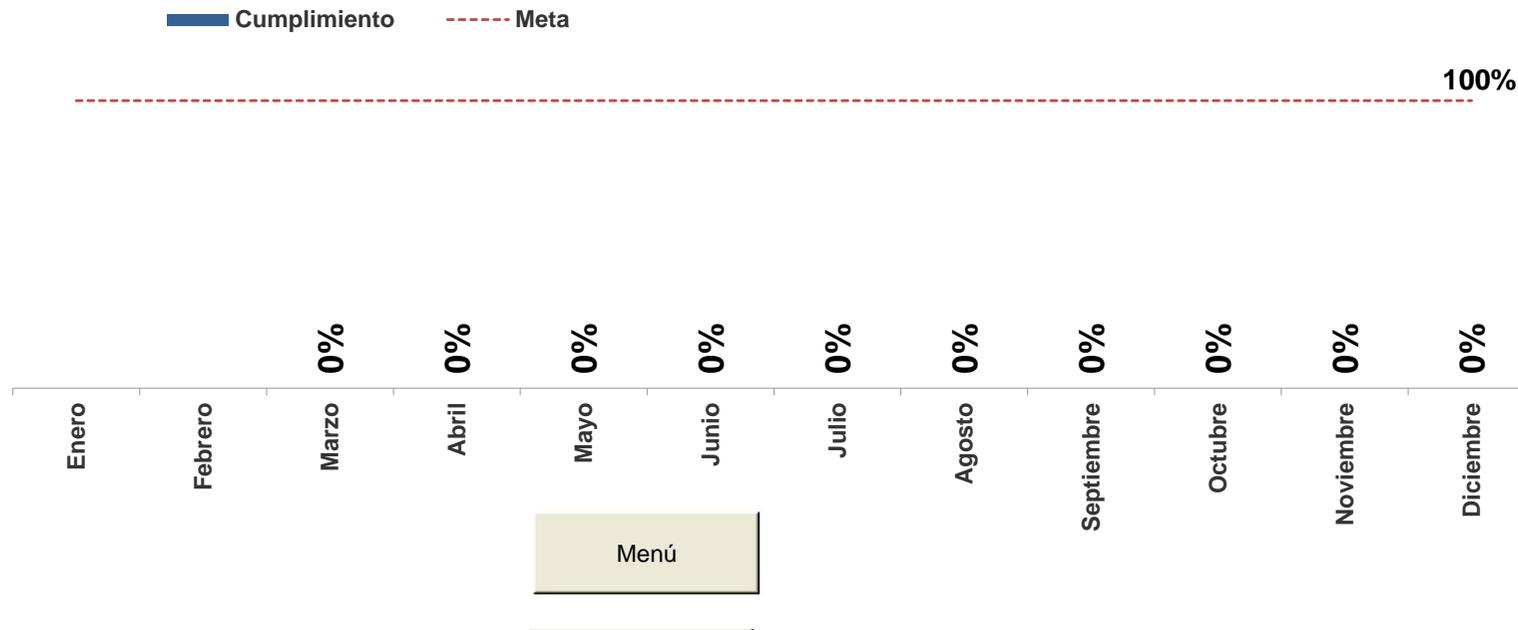
**Frecuencia:** Mensual

**Formula:**  $(\text{Gastos de ventas} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$

**Legenda:** Aceptable Alerta Inaceptable

**Fuente:** Elaboración Propia

1.1.1 Grafico



Fuente: Elaboración Propia