



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E INSPECCION DE OBRAS

**PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS A
MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA DE PROYECTOS DE
LA EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES LAGO C.A.**

Autora: Ing. Carla A. Sánchez M.

Tutora: Ing. Msc. Mariela Aular



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E INSPECCION DE OBRAS

Autora: Ing. Carla A. Sánchez M.

Tutora: Ing. Msc. Mariela Aular

ABSTRAC

The company Suministros Industriales Lago, C.A. is a company that has been working in the market of industrial maintenance and construction of epoxy floors for 6 years,. The organization does not have a mission, well defined vision which affects the internal process of the same. In view of this situation, it has been proposed to propose Management Strategies to Improve the Internal Processes of the Project Area of the Industrial Supplies Company Lago, C.A. that provide opportunities for progress to it, which has as a general objective Propose management strategies aimed at improving the internal processes of the project area of the company Suministros Industriales Lago, C.A. that contribute opportunities of progress to the same, the present investigation is of descriptive type with a design of field, the sample represented by the area of project is not probabilistic and intentional. Among the theoretical foundations embodied in the theoretical framework, strategies for internal and external analysis it is considered necessary to make a broad description of the SWOT matrix. This study is framed in the Total Quality research line. It is desired that the fulfillment of the objective of this research Generate the Management Strategies to be followed by the project area for the continuous improvement of its internal processes, leaving them well defined and that over time this will generate an increase in the benefits for the company . All together allow the company to have the best results from their projects and thus increase their chances of success in their projects for the benefit of their shareholders and workers.

Keywords: Strategies, processes, SWOT matrix.



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E INSPECCIÓN DE OBRAS

Autora: Ing. Carla A. Sánchez M.

Tutora: Ing. Msc. Mariela Aular

RESUMEN

La empresa Suministros Industriales Lago, C.A. es una empresa que lleva laborando en el mercado del mantenimiento industrial y construcción de pisos epoxico 6 años. La organización no cuenta con una misión, visión claramente definida lo cual afecta al proceso interno de la misma. En vista de esta situación se ha planteado proponer Estrategias Gerenciales Orientadas a Mejorar los Procesos Internos del Área de Proyectos de la Empresa Suministros Industriales Lago, C.A. que aporten oportunidades de progreso a la misma, la cual tiene como objeto general Proponer estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. que aporten oportunidades de progreso a la misma, la presente investigación es de tipo descriptivo con un diseño de campo, la muestra representada por el área de proyecto es no probabilística e intencional. Entre los fundamentos teóricos plasmados en el marco teórico destacan estrategias, procesos y para el análisis interno y externo se consideró necesario hacer una descripción amplia de la matriz FODA. Este estudio está enmarcado en la línea de investigación Calidad Total. Es deseado que el cumplimiento del objetivo de esta investigación Genere las Estrategias Gerenciales a seguir por el área de proyecto para el mejoramiento continuo de sus procesos internos, dejando los mismos bien definidos y que al pasar del tiempo esto genere un aumento de beneficios para la empresa. Todo en conjunto permitirá a la empresa tener mejores resultados de sus proyectos y así un aumento de sus probabilidades de éxito en sus proyectos para el beneficio de sus accionistas y trabajadores.

Palabras claves: Estrategias, procesos, matriz FODA.

Índice General

	Página
ÍNDICE GENERAL.....	iii
INDICE DE FIGURAS.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix

CAPÍTULOS

I EL PROBLEMA	1
Planteamiento del Problema.....	1
Objetivos de la Investigación.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Justificación de la Investigación.....	4
Delimitaciones.....	5
Alcance.....	5
Limitaciones.....	5
II MARCO TEÓRICO.....	6
Antecedentes de la Investigación.....	6
Bases Teóricas.....	8
Planificación Estratégica Formal.....	8
Proceso de Planificación Estratégica.....	9

	Lineamiento Estratégicos.....	10
	Lineamientos Permanentes.....	10
	Lineamientos Semipermanentes.....	11
	Estrategia.....	11
	Estrategia Gerenciales.....	12
	Proceso.....	12
	Análisis Externo.....	14
	Análisis Interno.....	16
	Matriz FODA.....	17
III	MARCO METODOLÓGICO.....	20
	Tipo de Investigación.....	20
	Investigación Descriptiva.....	20
	Diseño de la Investigación.....	20
	Modalidad de la Investigación.....	21
	Población y Muestra.....	22
	Población.....	22
	Muestra.....	22
	Descripción de la Metodología.....	22
	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	25
	Análisis de Datos.....	26
IV	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	27
	Fase I: Diagnostico.....	27
	Marco Organizacional.....	27
	Descripción de la Empresa.....	27

Situación actual de la empresa.....	27
Análisis Externo.....	29
Análisis Interno.....	32
Matriz FODA.....	34
Fase II: Estudio de factibilidad técnica.....	35
Factibilidad técnica.....	35
Factibilidad Económica.....	35
Factibilidad Operativa.....	35
V PROPUESTA.....	37
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXOS	50
A Carta Solicitud de la Empresa	51

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Con referencia a lo indicado por Arias (2006), “el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder” (p41).

Dentro de este orden de ideas a continuación se hace el planteamiento del problema de este trabajo de investigación.

Planteamiento del Problema

En la actualidad el manejo o implementación de la estrategia en las empresas a nivel mundial es considerado un tema fundamental, esto debido a que hay una mayor exigencia para que las empresas sean más eficientes y eficaces y así poder enfrentar el reto que se les presente, no solo a nivel nacional sino fuera de sus propias fronteras.

Según Alejandro Cáceres, en su reseña La estrategia también tiene su historia, muestra un extracto de la obra de Lawrence Freedman, Strategy: a history. Oxford: Oxford UniversityPress. 2013 ...

Todos necesitan una estrategia. Los líderes de ejércitos, grandes empresas y partidos políticos siempre esperan que las tengan, y ninguna organización sería podría imaginarse sin una estrategia. A pesar de los problemas de encontrar caminos a través de la incertidumbre y la confusión de los asuntos humanos, un enfoque estratégico se considera preferible a uno meramente táctico o, peor aún, dejado al azar. Tener una estrategia sugiere una

habilidad de mirar más allá del corto plazo y lo trivial, mirar el largo plazo y lo esencial... Una decisión considerada significativamente estratégica será, obviamente, más importante que decisiones de naturaleza más rutinaria... (pp. ix-x).

Ahora bien según Hoyos (2012), En el caso de la industria empresarial no escapa de lo anteriormente planteado y por consiguiente ya en este siglo XXI la globalización, la competencia entre empresas en general se ha vuelto más fuerte y las utilidades de las empresas cada vez más inestables, los mercados locales más reducidos y las fronteras han desaparecido, lo cual está obligando a las empresas a reducir costos, aumentar la productividad, ser sumamente eficientes y eficaces, reducir tanto el grado de riesgo en sus estrategias, el error en la toma de decisiones y aumentando la calidad de sus productos, para esto ciertas empresas han reaccionado correctamente ante este fenómeno, adoptando nuevas filosofías bajo las cuales logran adaptarse a los cambios del entorno y ser líderes en sus mercados.

Así pues, es importante que las organizaciones actualmente tengan muy claras sus estrategias a seguir y cómo las van a implementar para continuar en el mercado y seguir siendo competitivas. Las empresas venezolanas no escapan de esta realidad, siendo un país en vía de desarrollo y con la actual situación económica, política y social buscan respuestas a los cambios que suscitan a nivel científico, tecnológico y organizacional cada vez más globalizados por ende los líderes de empresas deben estudiar e implementar nuevas y mejores estrategias cada día para mantenerse en el mercado e ir aumentando su rentabilidad al transcurrir del tiempo.

Tal es el caso, de la empresa venezolana Suministros Industriales Lago, C.A. es una empresa dedicada a la distribución y aplicación de recubrimientos industriales en estructuras de concreto para las empresas constructoras, destacándose en la aplicación de pisos epóxicos, fundada en el año 2012, y desde entonces comenta la Gerencia que ha venido operando empíricamente, enfrentando cada reto bajo la experiencia de sus directivos y

empleados sin la definición formal de procesos internos para el desarrollo de sus proyectos, tal como se puede evidenciar en la solicitud realizada por el Ing. Francisco Castillo Director Administrativo de la empresa, el presenta la situación actual de la misma y la problemática que viven en este momento.

Por lo tanto, se puede inferir que esta situación de falta de estrategias en los planteamientos, sobreestimación, mala proyección de los proyectos, el atraso en la entrega de las obras, entre otras, traerá como consecuencia la merma parcial de contrataciones de aplicación de recubrimientos industriales y pisos epóxicos, así como también afectará la repartición de los dividendos entre los accionistas.

Por ello se proponen estrategias para mejorar los procesos internos de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.

Tomando en cuenta todo lo anteriormente expuesto, surgen la siguiente interrogante:

¿De qué manera se podría evidenciar la necesidad de diseñar la propuesta de estrategias para mejorar los procesos internos de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.?

¿Cómo se podría conocer la factibilidad técnica de diseñar la propuesta de estrategias para mejorar los procesos internos de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.?

¿Cuáles son las estrategias gerenciales administrativas orientadas a mejorar los procesos internos de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. y que a la vez aporten oportunidades de mejoramiento a la misma?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.

Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.
2. Determinar la factibilidad técnica de diseñar estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos de proyectos en la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.,
3. Diseñar las estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.

Justificación de la investigación

La empresa Suministros Industriales Lago, C.A., es una empresa dedicada a distribución y especialmente aplicación de recubrimientos industriales, durante sus 6 años de operación se ha considerado una empresa sólida, pero trabajando empíricamente bajo la experiencia de sus accionistas y empleados. En estos tiempos donde existen competidores voraces, una amplia cartera de clientes y diversidad de marcas y productos es donde aún más se requiere trabajar bajo una estructura organizada, planificada y con estrategias bien definidas, por esta razón se justifica proponer la estructura de las estrategias orientadas a mejorar los procesos internos de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.

Por ende, el propósito de la investigación es darle una nueva dirección a los procesos internos del área de proyectos que lleva la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. basado en estrategias gerenciales para así aumentar su rentabilidad y disminuir riesgos en la ejecución de los mismos.

Al lograr aumentar la rentabilidad de la empresa, brindará un aporte social ya que abre una posibilidad de nuevos puestos de trabajo y de esta manera ayudar a la sociedad a disminuir el desempleo.

Desde el punto de vista técnico, proponer las estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. ayudaría a otras empresas similares a organizarse y llevar una estructura de estrategias bien definidas para sus propios procesos internos y así enfrentar las adversidades que se presentan al transcurrir del tiempo.

Académicamente, este trabajo de grado está enmarcado en la asignatura Administración de empresa y permitirá a los otros especialistas en el área a tener una base teórica y otra perspectiva respecto a cómo plantear las estrategias gerenciales para el mejoramiento de los procesos internos del área de empresas similares a Suministros Industriales Lago, C.A.

Delimitaciones

Alcance

Este trabajo de investigación contempla el desarrollo de estrategias gerenciales orientadas a la parte operacional de la empresa, específicamente en el área de proyectos. El tiempo de duración de la investigación será de 4 meses iniciándose en junio de 2018 y finalizando en octubre de 2018.

Limitaciones

Esta investigación no incluye ni la implantación ni el seguimiento posterior de los resultados de la propuesta de estrategias gerenciales administrativas orientadas a mejorar los procesos internos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. que aporten oportunidades de progreso a la misma. Los procesos internos que serán evaluados son los del área de proyectos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

De acuerdo a lo que explica Arias (2006), el marco teórico puede ser definido “como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p.13). Basado en lo propio, se presentan antecedentes como trabajos de grado previos, seguido de esto, se encontrará una selección de conceptos, teorías y postulados en las bases teóricas que dan soporte al objetivo de la investigación.

Antecedentes de la Investigación

Bajo la búsqueda del objetivo general de esta investigación se apoya en las siguientes tesis como marco teórico y referencia metodológica:

En principio, la propuesta de Revilla A. (2012): “Estrategia de Cuadro de Mando Integral en el Marco de la Calidad **se** servicio de las PYMES. Caso: Metalmecánica Romero, C.A.”, Este trabajo de grado se realizó para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La investigación mencionada tiene como objetivo general, Proponer una Estrategia de Cuadro de Mando integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A. Se presenta como un estudio de campo de nivel descriptivo, tomando en consideración una

población, conformada por dieciséis (16) empleados de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A. La información recabada a través del instrumento fue procesada por medio de un análisis cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de gráficos, así como su respectiva interpretación. Luego se analizaron los aspectos internos y externos necesarios para la elaboración de las estrategias de cuadro de mando integral. Entre las conclusiones y recomendaciones alcanzadas por el investigador se encuentran: la empresa debe lograr los menores costos posibles, buscando alcanzar la mayor diferenciación entre empresas del mismo sector; debe ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer a los clientes y mejorar la calidad del servicio y captar nuevos clientes; además de evaluar los elementos que pueden contribuir a generar valor para la empresa. Esta investigación sirve como aporte al marco teórico de la investigación que se lleva a cabo.

Flores S. (2015).“Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega”, Este trabajo de grado se realizó para obtener el título de Maestría en Gerencia Empresarial en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa. La investigación mencionada tiene como objetivo general, analizar el proceso Administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante el periodo 2010-2013. Por su nivel de profundidad es descriptiva ya que se analizó el desempeño del Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, por su longitud en el tiempo es de corte transversal, ya que se realizó durante el periodo 2010-2013, con enfoque cualitativo, con elementos cuantitativos, usando métodos empírico y teórico, con un universo de 15 Trabajadores, 2 Jefes de Área y 1 Gerente, se emplearon los instrumentos Revisión documental, Observación directa y Entrevista. De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados donde se midieron las variables en estudio, expresaron las principales conclusiones a

las que arribaron tales como, se determina que: El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento de los proceso administrativo y la Gestión empresarial, esto se observó de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa. Esta investigación sirve como aporte al marco teórico de la investigación que se lleva a cabo.

En este mismo sentido Flores N. (2015) propuso “Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento económico de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. Dicha propuesta **esta** enmarcada en un diseño metodológico no experimental transaccional, del tipo de investigación de campo, con un nivel descriptivo, cuya población estuvo compuesta por cuarenta (40) Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), de la cual se seleccionó una muestra intencionada de quince (15) unidades. Las técnicas que empleo el autor fue la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario, a través de la escala de Likert. Y tuvo como conclusión que las pyme objeto de estudio carecen de un proceso de planificación financiera sólido y enfoques orientados a la optimización de los recursos y capacidades internas y externas, para una buena administración y ejecución de sus estrategias financieras dirigidas a la sostenibilidad y crecimiento, lo cual las coloca en situación de riesgo frente a las condiciones de cambios políticos, sociales y económicos del país, y las recomendaciones dadas fueron una serie de acciones para el desarrollo del proceso del plan financiero y estrategias para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector. Este trabajo tiene un aporte en el marco teórico a la actual investigación.

Bases Teóricas

Planificación Estratégica Formal

Según Oviedo (2005), La planificación estratégica formal con las características con que hoy se conoce, es la respuesta dinámica a la planificación a largo plazo que empezó a utilizarse a mediados de los 50 en algunas empresas. En la actualidad son tantas las empresas que la utilizan y tan reconocida su importancia en la dirección de empresas que es imposible separarla del concepto administrativo.

Oviedo (2005) También nos indica que siguiendo el ejemplo de Steiner (1983), resulta conveniente definir la planificación estratégica desde distintos puntos de vista que permitan comprender más profundamente su alcance. Inicialmente es posible ver como la planificación estratégica busca mediante la identificación de las oportunidades y peligros futuros diseñar la situación deseada y los medios para lograrlo. Por otra parte, también debe verse como un proceso continuo de formulación de planes, organizado y conducido con base a una realidad entendida.

Y *Menguzzatto y Renal (1993)*, definen que; "la **estrategia empresarial** hace explícito los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de **lograr la inserción de ésta en el medio socio económico**".

Proceso de Planificación Estratégica

Según Oviedo (2005) nos indica que el proceso es el siguiente:

El primer acercamiento hacia la planificación estratégica se hace con la planificación proyectiva, en la cual se identifica la situación-objetivo y se supone que es alcanzable mediante una serie de acciones determinadas,

pero ignora la presencia de obstáculos inesperados. Por otro lado, la planificación estratégica considera la incertidumbre y prevé lo que los otros actores pudieran hacer, identificando las amenazas y oportunidades del entorno, al tiempo que las confronta con las debilidades y fortalezas de la empresa para formular las estrategias. Francés (2001).

Como además la planificación no es un proceso único, sino que recibe retroalimentación de las estrategias implementadas para la evaluación y para la formulación de las nuevas, la definición se vuelve parte de un proceso cíclico, que puede ser intuitivo o formal. El primero es más informal y consiste en la formulación de objetivos y estrategias respectivas, implementación y evaluación de las mismas, sin mucho rigor en los tiempos de cada proceso. En contraste, en el ciclo estratégico formal se definen explícitamente objetivos y estrategias, se planifica operativamente la manera de ejecutarlas para un posterior seguimiento y control que permitan la evaluación formal. Francés (2001). (Figura 1)



Figura 1. Ciclo estratégico formal. (Tomado de: Francés, 2001)

Lineamientos Estratégicos

Los lineamientos estratégicos son las proposiciones principales que hacen explícitas la intención y las características de las estrategias de una

empresa u organización. Generalmente su definición se hace durante el proceso de la planificación estratégica formal. Francés (2001).

Para la clasificación de los lineamientos estratégicos será utilizada la propuesta por Francés (2001), según su horizonte de tiempo o validez:

Lineamientos Permanentes

No suelen tener un tiempo de validez determinado, sin embargo, suelen cambiar cada 10 o 20 años. Están comprendidos por los fines, la misión y los valores. Francés (2001)

Los fines reflejan los intereses de quienes controlan la empresa o corporación, mostrando su razón de ser desde el punto de vista de sus accionistas y trabajadores. Son objetivos permanentes que reflejan la razón de existir de la empresa y cuya verificación de cumplimiento se hace con la medición ordinal, en términos de mayor o menor.

La misión da una enunciación de las necesidades y clientes a ser atendidos mediante la definición global y permanente del área de actividad en que se enmarcaran los negocios presentes y futuros de la empresa.

Según Francés (2001), “en la empresa privada, fines y misión representan conceptos complementarios. En cierto sentido, los fines son lo que la empresa le pide a la sociedad y la misión lo que le ofrece”.

Los valores son parte de la cultura organizacional y conforman el marco ético-social que guían las conductas deseables en las personas, más allá de su utilidad para alcanzar objetivos o fines. En algunas empresas suelen estar incluidos en la filosofía corporativa, junto a los fines y las políticas.

Lineamientos Semipermanentes

Suelen cambiar cada 5 o 10 años y entre ellos se encuentran la visión y las políticas. Los lineamientos semipermanentes, junto a los permanentes,

constituyen el marco de planificación de las actividades de la empresa. Francés (2001)

La visión es la respuesta que la empresa da al preguntarse cómo desean estar dentro de 5 o 10 años, es una gran imagen-objetivo que dirige sus esfuerzos en un horizonte de tiempo dado, sirviendo de norte y motivación para las acciones de sus miembros. Francés (2001)

Las políticas pueden tener su origen en los valores, fines u objetivos para definir reglas o guías que limiten las situaciones bajo las que determinadas acciones debieran ocurrir.

Estos dos lineamientos serán desarrollados en esta investigación para así dar una orientación gerencial y complementar la Propuesta de estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. que aporten oportunidades de progreso a la misma.

Estrategia

Las estrategias son importantes en cualquier ámbito de nuestras vidas por ende son de vital importancia para llevar con éxito una organización. Este concepto data desde hace mucho tiempo como lo define Mintzberg y Quinn (1995). “El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte en general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a. c.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a. c.) el término hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

En fin, el objetivo de la estrategia es conseguir una ventaja competitiva determinada, en cualquier aspecto así sea personal.

Estrategias Gerenciales

En la actualidad las empresas tienen mayores retos a todo nivel por la gran competitividad que existe en el mercado, en especial en el área de proyectos, esto debido a que a mayor demanda y mayor exigencia de por parte de los clientes. Todo esto trae como consecuencia que las empresas busque nuevas estrategias gerenciales. Marielisa Marín (2013) define las estrategias gerenciales como:

Una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes

Proceso

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

En el mismo orden de ideas y desde el punto de vista de una empresa, un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor. En efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan sistemas de actuación que garantizan esta circunstancia luego del análisis pormenorizados. Un buen ejemplo de esta situación puede ofrecerlo el quiebre que significó la producción en serie con el fordismo considerando los tiempos inmediatamente anteriores; la misma

posibilitó sacar al mercado autos en gran escala, haciendo que éstos pudiesen ser adquiridos por la población en general a un precio razonable. (www.definicion.mx).

Una manera gráfica de ver y entender qué es un proceso, se presenta en el grafico siguiente:

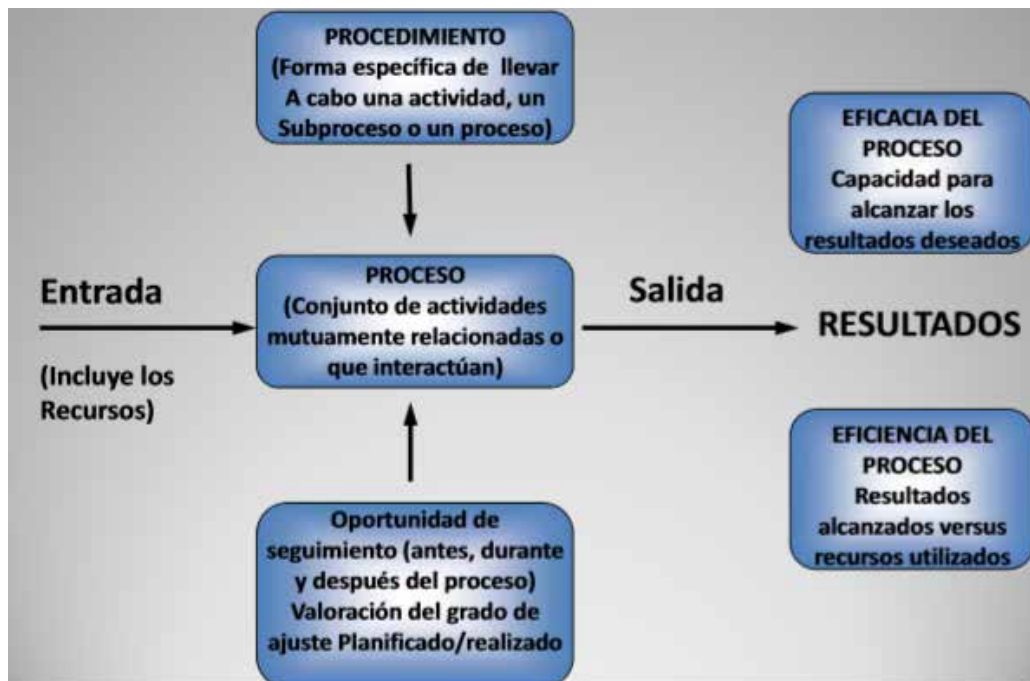


Figura 2. Diagrama de procesos. Fuente: www.aragon.es

Identificación de procesos y mapa de procesos

Para orientar la gestión del área de proyectos mediante un enfoque de procesos requiere en primer lugar identificar cuáles son sus procesos y las relaciones existentes entre ellos, que pueden plasmarse por escrito en un diagrama denominado Mapa de Procesos. (www.aragon.es).

De todo lo anteriormente expuesto surge una incógnita, la cual es:
¿Cómo se documenta un proceso?

Y www.aragon.es responde de la siguiente manera:

- Diagrama o Mapa de Procesos
- Procedimientos
- Documentación Adicional
- Registros

Definiendo cada uno como sigue a continuación:

Diagrama o Mapa de Procesos: la representación de la secuencia de actividades que conforman un proceso utilizando un diagrama de flujo.

Procedimientos: es un documento en el que especifica la forma exacta en que debe llevarse a cabo una actividad, un sub proceso o un proceso.

Documentación Adicional y Registros: la documentación de apoyo garantiza que los procesos se llevan a cabo bajo condiciones controladas.

Todo lo que nos plantea esta página Web nos sirve de procedimiento para armar los pasos a seguir en el área de proyectos de la empresa en estudio.

Para obtener los resultados deseados en el proceso interno, conviene realizar análisis de la empresa que permitan conocer la situación actual de la misma, en tal sentido estos análisis deben ser tanto internos como externos.

Análisis externo

Serna (2007), sostiene que se refiere: “al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento”. Como conclusión de este análisis se identifican las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno a la empresa.

Al realizar el análisis externo deben tomarse en cuenta seis áreas claves, a saber:

- Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía a nivel nacional e internacional;
- Factores Políticos: Están determinados por normas, leyes reglamentos;
- Factores Sociales: Afectan el modo de vivir de la gente y sus valores;
- Factores Tecnológicos: Se relacionan con el desarrollo de las maquinas, las herramientas, los procesos, materiales, etc.;
- Factores Competitivos: Determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio;
- Factores Geográficos: Relativos a la ubicación espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio)

Es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

Para su elaboración se deben seguir los siguientes pasos:

- Obtener información sobre los factores objetos del análisis;
- Identificar las oportunidades y amenazas a través de una tormenta de ideas;
- Agrupar las oportunidades y amenazas en: Factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, geográficos y competitivos;
- Calificar las oportunidades y amenazas mediante la escala: Alta-media-baja;
- Ponderar el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de hoja de trabajo para el POAM:

Cuadro 1. Perfil de Oportunidades y Amenazas

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									
Competitivo									

Fuente: Serna (2007), p. 150

Análisis Interno

Serna (2007) indica que el análisis interno corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) de la organización.

Existen varias herramientas para realizar en análisis interno, para la presente investigación se escogió el Modelo de la 7 “S” de McKinsey, esto debido a que se adapta muy bien a los que se va analizar que son los procesos internos del área de proyectos.

Modelo de la 7 “S” de McKinsey

El Modelo de las 7“S” permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización y, de esta forma, compararlos con los correspondientes en los principales competidores. Ver figura 2. Las 7S se refieren a los términos correspondientes en idioma inglés:

La evaluación de cada uno de ellos fue facilitada con las interrogantes propuestas por Francés (2001):

- Strategy / Estrategia: ¿Hay un plan estratégico que defina hacia dónde ir y cómo llegar?

- Structure / Estructura: ¿existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?
- Systems / Sistemas: ¿Para las áreas de diseño, producción y mercadeo existen procedimientos definidos que integran las distintas funciones?
- Style / Estilo: ¿Cuál es el estilo gerencial?
- Skills (capacidades): ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?
- Staff / Cuadros jerárquicos: ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra gente joven o mayor en los puestos de mando?
- Superordinate goals / Objetivos de orden superior: ¿Hay un rumbo o aspiraciones que mantengan cohesionado a quienes constituyen la organización?

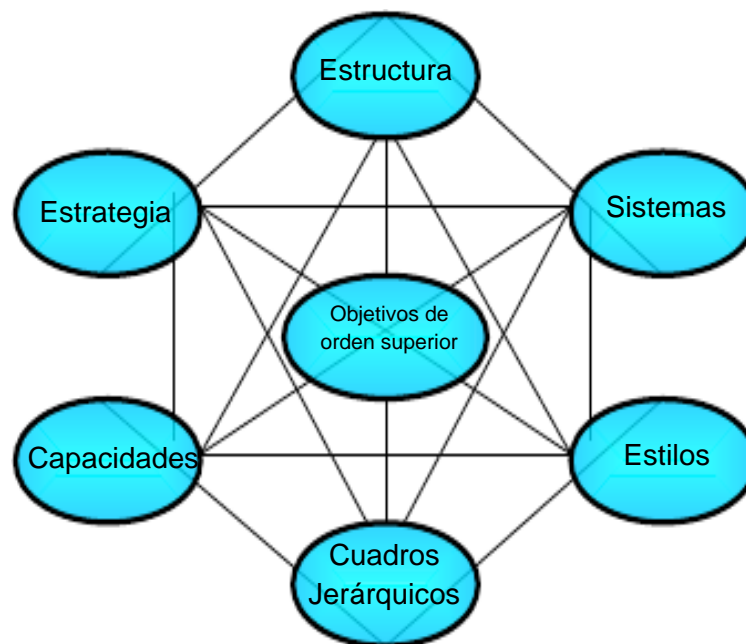


Figura 3. Diagrama de las 7S de McKinsey. Fuente: Francés (2001)

Matriz FODA

La matriz en términos generales nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática todas esas variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Según Zambrano Barrios (2006).

Es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la organización.

Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la organización con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización. El análisis FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las ordenadas se ubica el componente externo de la institución (amenazas y oportunidades) y en el eje de las abscisas se ubica el componente interno (debilidades y fortalezas). El análisis DOFA, en síntesis, permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución.

En este orden de idea www.matrizfoda.com explica lo siguiente:

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, se dirá que la matriz FODA es el nexo que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar que elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según normarsapa.net **“El marco metodológico es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación.** Por lo general, se trata del **tercer capítulo de la tesis** y es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es posible realizar el **marco metodológico** sin las fundamentaciones teóricas que van a justificar el estudio del tema elegido”.

Tipo de Investigación

Investigación descriptiva

Para Arias (2006) “El nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que aborda un fenómeno u objetivo de estudio” plantea tres niveles de investigación y la investigación planteada encaja en el de Investigación descriptiva que define el mismo como “...consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.”, ya que no se va a manipular ni modificar nada, se expondrá tal como se presenta.

Diseño de la Investigación

Según Puerta (2011) “...en términos general diseño de investigación se asume como un plan, o algún tipo de anticipación, previsión de aquello que se pretende lograr, y que define la estrategia general de trabajo que orienta y esclarece las etapas que habrán de realizarse posteriormente que el investigador determine con suficiente claridad su problema”.

El diseño de la investigación está planteado bajo la estructura de “No experimental”, ya que se observan los hechos tal cual como suceden en la realidad en un lapso de tiempo determinado, realizando una investigación de modalidad mixta donde parte de los datos son recolectados de campo, y otros son obtenidos a través de documentación, siguiendo lo explicado por Arias (2006): La investigación “No experimental puede estar sustentada en una Investigación de Campo:

En cuanto a investigación de Campo, Balestrini (ob.cit),...permite establecer interacción entre los objetos y la realidad de la situación... observar y recolectar los datos en su situación natural, profundiza en los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad más rica en cuanto al conocimiento de la misma. Los datos obtenidos a partir de la aplicación en la investigación de diseño de campo, son denominados primarios. (p.132).

Modalidad de la Investigación

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2006) define a un proyecto factible como “... la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos

sociales.”. por lo anteriormente expuesto La Propuesta de estrategias gerenciales administrativas orientadas a mejorar los procesos internos de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. y que a la vez aporten oportunidades de progreso a la misma, C.A.” se enmarca en dicha modalidad.

Al mismo tiempo la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2006) nos indica que los proyectos factibles se sustentan en investigaciones de campo o documentales y el mismo define que la investigación de campo es“...el investigador recopila datos de primera mano, es decir, surgidos directamente de la realidad” la cual se ajusta al presente trabajo de grado, ya que el investigador será quien recolecte la información necesaria para dar respuesta a la propuesta.

Población y Muestra

Población

Para Arias (2006) población es “...en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

En este orden de ideas y para este trabajo de grado estará representada dicha población por: la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.

Muestra

Según lo publicado por Arias (2006) “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. La muestra es el personal del área de proyectos. Es no probabilística e intencional.

Descripción de la Metodología

La descripción de la metodología “es el cómo se van a lograr los objetivos de la investigación, explicado en forma sistemática y secuencial” (Aular M., 2010).

El objetivo fundamental de la investigación que se llevó a cabo, es Proponer estrategias gerenciales administrativas orientadas a mejorar los procesos internos de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. que aporten oportunidades de progreso a la misma, debido a que el trabajo de investigación está bajo la modalidad de proyecto factible debe contar con al menos las siguientes tres fases:

1. Diagnóstico: se evalúa la naturaleza, importancia y necesidad del proyecto.
2. Factibilidad: estudio técnico de todas las posibles acciones analizando la posible realización de cada una tomando en cuenta su ubicación y localización.
3. Diseño: se presenta el proyecto para dar solución al problema.

Fase 1. Diagnóstico

Diagnóstico de la situación actual de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. respecto a los procesos internos del área de proyectos.

El primer paso para el desarrollo de este proyecto, es la revisión documental de los procesos internos de proyectos que actualmente se usan en la empresa en estudio.

Seguido de esto se realizó un minucioso análisis interno de la empresa evaluando las fortalezas y debilidades de la misma, esto se realizó usando el Modelo de la 7 “S” de McKinsey. A su vez se hizo el análisis externo evaluando las oportunidades y debilidades bajo la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. El resultado del análisis es un diagnóstico global de la situación real de la empresa.

Fase 2. Factibilidad

Determinar la factibilidad técnica de Proponer estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. que aporten oportunidades de progreso a la misma.

Se determinó la factibilidad técnica a fin de mostrar la disponibilidad de los recursos necesarios para materializar el proyecto, enmarcando dentro de este estudio todos los insumos con los que se debe contar para llevar a cabo la propuesta de diseño.

Dicha factibilidad a su vez, se realizará evaluando varios criterios, los cuales se organizaron de la siguiente manera, tal como lo indica UPEL, 2008; y adaptado por Aular, M (2010), para proyectos de ingeniería, a saber:

- Tamaño del Proyecto.
Capacidad del Proyecto

Factores Condicionantes del Tamaño.
- Proceso Global de Transformación.
Descripción del Proceso Global de Transformación.

Flujograma del Proceso Global de Transformación.

- Localización del Proyecto

Macro localización.

Micro localización

- Obras Físicas. (Si Procede).
- Organización del Proyecto.
Organización para la Formulación.

Organización para la Operacionalización o Puesta en Marcha.

- Cronograma de Actividades. (Uso del Diagrama de Gantt)
- Análisis de Costo. (Opcional)



Figura 4. **Factibilidad Técnica.** Fuente. Aular, M (2010)

Fase 3. Diseño

Propuesta de estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros

Industriales Lago, C.A. que aporten oportunidades de progreso a la misma.

En esta fase bajo los resultados de la fase I, se seleccionaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a usar para así con el instrumento FODA generar las estrategias para el mejoramiento de los procesos internos de proyectos.

Por último, se procedió a plantear la Propuesta de estrategias gerenciales administrativas orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. que aporten oportunidades de progreso a la misma.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para Arias (2006) “Se entenderá como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

Y respecto a los instrumentos Sierra (2004) nos indica que son “aquellos objetos materiales que nos permiten adquirir y analizar datos mediante los cuales pueden ser comprobadas las hipótesis de la investigación...”

En el mismo orden de ideas las técnicas usadas en este trabajo de grado es la observación directa Y la otra técnica usada es la entrevista las cuales Arias (2006) la define como “Observación Directa... una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.” Y “La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”.

Mientras que los instrumentos a usar serán como diario de campo, libreta, cuaderno de notas, matriz FODA; todo esto con el fin de recopilar, reunir y clasificar la mayor cantidad de información posible y necesaria para poder desarrollar las el caso en estudio.

Cuadro 2. *Cuadro Técnica-Instrumento.*

Técnica	Instrumento
Observación Directa	Guía de Observación
Encuesta	Entrevista No Estructurada
Observación Participante	Matriz FODA

Fuente: Sánchez, C. (2018)

Análisis de Datos

A través de las técnicas e instrumentos aplicados se hará el cruce de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas para así armar la matriz FODA la cual generará las estrategias gerenciales a proponer para los procesos internos del área proyectos de la empresa en estudio.

CAPITULO IV

ANÀLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Fase I: Diagnostico

Marco Organizacional

Descripción de la Empresa

“Suministros Industriales Lago, C.A.” como lo expone el Ing. Francisco Castillo en la carta de intención “...fue fundada en el año 2012 por dos accionistas Ing. Nelson Parra y el Ing. Francisco Castillo, este último siendo actualmente el Director Administrativo de la organización. La empresa está dedicada a la distribución y aplicación de recubrimientos industriales destacándose en la aplicación de pisos epóxicos para todo tipo de industria y en especial las de alimentos”.

La empresa cuenta con cinco áreas de trabajo las cuales son: el área de contabilidad, área de mercadeo y ventas, área de administración, área de recursos humanos y finalmente el área de proyectos en la cual se basa la investigación.

Situación Actual de la Empresa

La empresa en estudio presento a la autora de la presente investigación la situación actual de la empresa, en la carta de intención ver anexo.

“...desde la fundación de la compañía se ha venido trabajando bajo la experiencia de los accionistas y los miembros de la empresa siguiendo procesos no definidos y mucho menos estructurados, lo que ha traído como consecuencia una constante reprogramación de trabajo, retrabajo en los proyectos en ejecución, disminución del margen de ganancia, pérdida de material, siendo estas las situaciones más relevantes. Estas situaciones se quieren modificar para así poder tener métodos gerenciales que nos permitan manejarnos estructuradamente y tener herramientas, estrategias y procesos bien definidos ya que vivimos una era de competitividad entre empresa y cada día que pasa esta crece más y más. Teniendo un orden gerencial y estrategias gerenciales bien definidas podremos mantenernos en el tiempo y asumir riesgos que antes no podíamos enfrentar bajo las amenazas del mercado.

Por lo anteriormente expuesto solicito su apoyo bajo los conocimientos adquiridos por usted en la creación de las estrategias gerenciales administrativas orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. y que aporten oportunidades de progreso a la misma.”.

En primer lugar y bajo esta solicitud se hizo un estudio exhaustivo de la situación actual de la empresa haciendo una revisión documental primeramente con respecto a los lineamientos generales de la empresa y se pudo constatar que no existe esquematizada la estructura organizacional ni los lineamientos estratégicos permanentes y semipermanentes que son: la misión y los valores como permanentes y la visión y las políticas como semipermanentes.

A continuación, se realizó la revisión documental del área en estudio, área de proyectos de la empresa y se pudo constatar que no existe la descripción formal de los procesos internos de la misma.

A fin de darle respuesta a la solicitud de la empresa y hacer los análisis pertinentes internos y externos de la empresa se conformó un equipo de trabajo para obtener una visión global y más integral de los procesos que en el área se manejan. Seguidamente, se muestra en el cuadro N° 3 como quedó conformado Dicho equipo de trabajo:

Cuadro 3. Conformación del Equipo de trabajo.

CARGO EN LA EMPRESA	FUNCIÓN EN EL PROYECTO
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	LIDERIZA/APRUEBA
GERENTE DE ÁREA	APRUEBA
INGENIERO DE OBRA	PARTICIPA
ACTIVADOR DE COMPRAS	PARTICIPA
ASISTENTE DE ÁREA	PARTICIPA

Fuente. Sánchez, C. (2018).

Luego de la conformación del equipo de trabajo se procedió al análisis interno y externo de la empresa en estudio. Hasta dichos análisis llega el alcance de la primera fase (fase diagnóstica), ya que con esta información se puede observar con más detalle la situación que está viviendo la empresa actualmente.

Análisis Externo

Citado el equipo de trabajo, ya descrito en el apartado anterior, se procedió al análisis de la situación actual de la empresa, a la revisión y modificación de los lineamientos estratégicos, la creación de los procesos internos del área de proyectos, así como también el análisis interno y externo de la empresa basados en las técnicas mencionadas y descritas en el capítulo III.

En este contexto, y con la información suministrada por cada integrante del equipo de trabajo se procedió a plantear una discusión donde se generaron las amenazas y oportunidades que el entorno proporciona respecto a los proyectos de pisos epóxicos que la empresa desarrolla.

Oportunidades

- O1: Aumento de empresas dedicadas al rubro alimenticio.

Al analizar las empresas que requieren del servicio de proyectos que brinda la empresa en estudio, pisos epóxicos principalmente, se pudo observar que actualmente existen muchas empresas nuevas donde se procesa alimentos y que tienen como exigencia por parte de sanidad que sus instalaciones cuenten con pisos epóxicos, entre otras.

- O2: Nuevas marcas de recubrimientos de alto rendimiento en el mercado.

Se pudo observar que existen en el mercado varias marcas de productos de alto rendimiento, que sus especificaciones técnicas reúnen las especificaciones que se requieren para los proyectos que se manejan en el área de proyecto de la empresa.

- O3: Existencia de una amplia demanda de profesionales en el área técnica que maneja la empresa en estudio.

Esta es una excelente oportunidad para la empresa porque la misma contaría con el personal especialista y con esto ampliar los proyectos e incrementar la utilidad y rentabilidad de la misma.

- O4: Software especializados en la programación y control de obras.

Los softwares especializados en la programación y control de obras ayudan a las empresas a tener un control más detallado de sus obras y proyectos lo cual trae consigo tiempos más cortos de ejecución y menos desperdicio de materiales que a su vez aumentan la rentabilidad del proyecto aumentando la utilidad de la empresa contratista.

Amenazas

- A1: Aumento de índice de inflación.

Este aumento puede traer como consecuencia que los proyectos en ejecución se paralicen y sea más difícil su culminación.

- A2: Insatisfacción por parte de los clientes.

Hablar de insatisfacción por parte de los clientes es muy delicado ya que trae como consecuencia que se desprestige la empresa, bajen las contrataciones de proyectos y así baje la utilidad de la empresa.

- A3: Aumento de pequeñas contratistas, sin experiencia, que ejecutan el mismo tipo de proyecto que la empresa en estudio.

El aumento de este tipo de contratistas es una amenaza muy importante ya que las empresas contratantes por abaratar costos las contratan sin medir las consecuencias de un posible mal trabajo por la falta de experiencia.

- A4: Inventario de material existente que poseen otras empresas.

Que la competencia cuente con un inventario de material para la ejecución de los proyectos trae como amenaza que dichas empresas abaratan sus costos y ofrezcan económicamente proyectos más económicos que los que puede ofrecer la empresa en estudio.

A5: Elevado costo de los materiales de alto rendimiento y equipos a usar en los proyectos.

El elevado costo de los materiales, así como el de la maquinaria que se usa en los proyectos hace que el costo de los mismos sea muy alto y sean menos económicos para las empresas contratantes.

Posteriormente se trabajó con el perfil de oportunidades y amenazas, el POAM, agrupándolas bajo los cuatro factores a trabajar los cuales son: económico, social, tecnológico y competitivo, ponderándolos bajo la escala Alta-Medio-Bajo para medir el impacto en el éxito de la empresa. Los resultados están plasmados en el siguiente Cuadro.

Cuadro N°4 POAM empresa Suministros Industriales Lago, C.A.

Factores	GRADO AMENAZAS			GRADO OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	Tecnológicos								
Softwares especializados en la programación y control de obras.				X			X		
Económicos									
Nuevas marcas de recubrimientos de alto rendimiento en el mercado.				X			X		
Aumento de índice de inflación.	X						X		
Inventario de material existente que poseen otras empresas.			X						X
Aumento de empresas dedicadas al rubro alimenticio.					X			X	
Elevado costo de los materiales de alto rendimiento y equipos a usar en los proyectos.		X					X		
Políticos									
Geográficos									
Sociales									
Insatisfacción por parte de los clientes.	X						X		
Competitivos									
Aumento de pequeñas contratistas, sin experiencia, que ejecutan el mismo tipo de proyecto que la empresa en estudio.	X						X		
Existencia de una amplia demanda de profesionales en el área técnica que maneja la empresa en estudio.					X			X	

Fuente: Sánchez, C. (2018)

Luego de medir el impacto, se reenumeran las oportunidades y amenazas bajo el criterio de la escala de impacto alto, y quedan de la siguiente manera:

Oportunidades

- O1: Nuevas marcas de recubrimientos de alto rendimiento en el mercado.
- O2: Software especializados en la programación y control de obras.

Amenazas

- A1: Aumento de índice de inflación.
- A2: Insatisfacción por parte de los clientes.
- A3: Aumento de pequeñas contratistas, sin experiencia, que ejecutan el mismo tipo de proyecto que la empresa en estudio.

Análisis Interno

Por otra parte, para el análisis interno de la empresa en estudio se trabajó con el modelo de las 7 “S” de McKinsey que permite realizar un diagnóstico de los aspectos positivos y negativos de la organización, focalizados desde los puntos indicados en la figura 3. Para la evaluación de cada uno de estos aspectos se facilitan con las interrogantes propuestas por Francés (2006) adaptadas al área de proyecto en estudio, como sigue a continuación:

- Strategy / Estrategia: ¿Hay estrategias bien definidas a seguir en el área de proyectos? ¿Los procesos internos del área de proyectos están bien definidos? El objetivo de la presente investigación se basa en definir las estrategias gerenciales a seguir por el área de proyectos y mejorar los procesos internos de la misma.
- Structure / Estructura: ¿Dentro del área de proyectos están definidos y estructurados los cargos y responsabilidades de cada integrante de la misma? ¿hay una relación entre los procesos internos y las responsabilidades de cada miembro del área en estudio? El personal que labora en el área de proyectos tiene definida su responsabilidad, mas no están formalmente definidos estructuralmente. Del mismo modo pasa con los procesos internos del área en estudio.

- **Sistemas:** ¿Para el área de proyectos existen procedimientos internos definidos que integren las distintas funciones del personal? En lo global el proceso interno de funcionamiento existe, mas no está formalmente definido.
- **Style / Estilo:** ¿Cuál es el estilo gerencial que lleva el área de proyecto? La gerencia se lleva bajo una dirección muy marcada, sin embargo, está abierta a la comunicación, a las nuevas propuestas y es flexible a los cambios.
- **Skills / Capacidades:** ¿Está el personal del área de proyecto adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias? El personal del área de proyectos está muy bien preparado académicamente, pero mucho de los conocimientos que ha adquirido referente a los proyectos que se manejan en la empresa lo han hecho empíricamente, hace falta adiestramiento técnico especializado en el tema.
- **Staff / Cuadros jerárquicos:** ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? La empresa carece de planes de carrera, entrenamiento para el personal.
- **Superordinate goals / Objetivos de orden superior:** ¿Hay un rumbo o aspiraciones que mantengan cohesionados a quienes constituyen la organización? Implícitamente, entre los empleados y directiva existe la aspiración compartida de mantener la empresa en el tiempo, principalmente entre los de mayor antigüedad.

De este análisis se obtuvo las fortalezas y debilidades gerenciales del área de proyecto en estudio, las cuales son las siguientes:

Fortalezas

- F1: Se cuenta con personal profesional en el área de proyectos.

- F2: Existe un liderazgo gerencial bien marcada y a su vez flexible en el área de proyecto.
- F3: La empresa cuenta con recursos financieros estables.

Debilidades

- D1: Déficit en la promoción de los proyectos que ofrece la empresa.
- D2: Ausencia de programas especializados en obras civiles para los proyectos que se realizan en el área de proyectos.

Matriz FODA

Ya obtenidas por el equipo de trabajo las fortalezas y debilidades interna del área de proyectos y las oportunidades y amenazas del entorno que afectan al área en estudio, se procedió a plasmarlas en la matriz FODA para así ver claramente la situación actual en la que está el área de proyecto de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. a continuación la matriz FODA convencional del estudio.

Cuadro 5. Matriz FODA

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · O1: Nuevas marcas de recubrimientos de alto rendimiento en el mercado. · O2: Software especializados en la programación y control de obras. 	<ul style="list-style-type: none"> · D1: Déficit en la promoción de los proyectos que ofrece la empresa. · D2: Ausencia de programas especializados en obras civiles para los proyectos que se realizan en el área de proyecto.
AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> · A1: Aumento de índice de inflación. · A2: Insatisfacción por parte de los clientes. · A3: Aumento de pequeñas contratistas, sin experiencia, que ejecutan el mismo tipo de proyecto que la empresa en estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> · F1: Se cuenta con personal profesional en el área de proyectos. · F2: Existe un liderazgo gerencial bien marcada y a su vez flexible en el área de proyecto. · F3: La empresa cuenta con recursos financieros estables.

Fuente: Sánchez, C. (2018)

Fase II: Estudio de Factibilidad Técnica

En este sentido, se tiene que después de examinar la problemática expuesta e indicar las causas por las que se amerita proseguir el presente trabajo, es pertinente realizar un estudio de la factibilidad de desarrollarlas estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos de proyectos en la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.; tomando en consideración los aspectos, técnicos, económicos, de operación y ámbito de aplicación, las cuales se describen a continuación:

Factibilidad Técnica

Para la implantación de las estrategias, se requiere que cada miembro del área en estudio, así como la gerencia se involucren en su puesta en marcha con la finalidad de incentivar el logro de las metas en común. No se requiere de maquinarias de avanzada, únicamente de un seguimiento por parte de los líderes para hacer constar que las estrategias se están usando de la manera adecuada y así mejorar los procesos internos del área de proyectos.

Factibilidad Económica

Para el desarrollo de la propuesta se requiere del recurso tiempo para hacer las mesas de trabajo con el equipo seleccionado, esto se traduce que son horas hombre invertidas y a su vez al seguir las estrategias planteadas se va a un ahorro de tiempo-costo. Por lo tanto, la inversión se resume a la presentación de la gestión del área de proyecto bajo las estrategias planteadas para mejorar sus procesos internos.

Factibilidad Operativa

Se requiere organizar mesas de trabajo con el equipo seleccionado para el estudio interno y externo de la empresa para así determinar las estrategias a seguir, este aspecto es totalmente factible debido a que, dentro de la organización se realizan reuniones operativas constantemente que nos permite incorporar la mejora como parte de asegurar la buena aplicación de las estrategias planteadas.

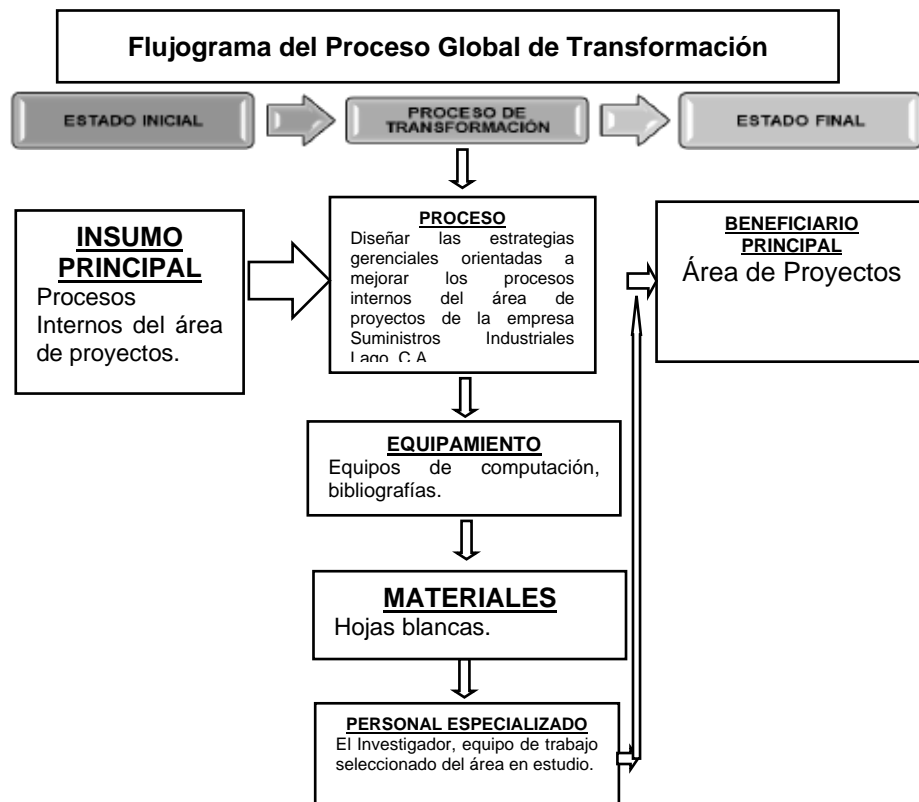


Figura 5. **Flujograma del Proceso Global de Transformación.** Fuente. Datos tomados de Aular (2012) y Adaptados por Sánchez, C (2018)

CAPITULO V

PROPUESTA

Fase III. Diseño

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS A MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA DE PROYECTOS DE LA EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES LAGO, C.A.

La propuesta ha sido diseñada con el propósito de mejorar los procesos internos del área de proyecto de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A., para proporcionar un eficiente desarrollo de las actividades que se realizan en dicha área. Bajo esta premisa se presentan los principales componentes de la propuesta planteada, los cuales son los siguientes:

Se trabajó con los lineamientos estratégicos planteados por Francés (2006); desarrollando así los lineamientos permanentes y semipermanentes que son: la misión, los valores, la visión y las políticas de la empresa. Estos lineamientos mencionados quedaron de la siguiente manera:

Misión

Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes, contribuyendo así a un crecimiento sostenido y rentable de nuestro negocio en beneficio de nuestros accionistas, trabajadores y comunidad.

Visión

Suministros Industriales Lago, C.A., busca consolidarse como empresa Líder en la Distribución y aplicación de Pinturas y Recubrimientos Industriales, destacándose en la aplicación de pisos epóxicos para todo tipo de industria, de excelente calidad, que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes en cuanto a entregas oportunas, asistencia técnica y calidad de servicio y con un ambiente laboral acogedor para desarrollar el talento humano.

Valores

Los valores son los principios filosóficos y culturales y determinan la conducta de nuestra gente.

- Orientación al Servicio: nuestra prioridad son los clientes y todo lo que hacemos está orientado a satisfacer sus necesidades y superar continuamente sus expectativas.
- Mejoramiento continuo: nos esforzamos cada día en buscar mejoras de los procesos y tareas en todas las áreas de la organización.
- Excelencia: fomentamos constantemente en nuestro personal la búsqueda de la perfección que nos lleve a realizar tareas en forma sobresaliente que mejoren la gestión de la organización.
- Compromiso y trabajo en equipo: nuestro personal se esfuerza por participar activamente en la consecución de metas comunes dando cada uno lo mejor de sí, manteniendo una alta disposición y la auto-motivación en el desarrollo de los objetivos de la empresa.

Políticas

Son los principios que la empresa se compromete a cumplir y las directrices básicas sobre el comportamiento adecuado que se espera de todos sus empleados.

- **La correcta ejecución de las actividades: Todos los empleados deberán realizar las actividades mediante sus procesos específicos y gestiones objetivas, previamente marcada por la misma.**
- Innovación: capacitación periódica al personal para actualizar sus conocimientos técnicos y profesionales para atender la evolución cambiante del entorno y todas las solicitudes de los clientes.
- Calidad: El personal debe abocarse a realizar trabajos bajo los procedimientos adecuados y establecidos por cada área de trabajo y garantizar la calidad en cada una de las actividades que realiza, así como en la distribución de las pinturas y recubrimientos, realizando la revisión de las exigencias estándares para ello.
- Filosofía de servicio: permite la atención personalizada al cliente para atender sus necesidades y satisfacer sus requerimientos por completo.

Posteriormente, se plantea el organigrama de la empresa y el del área de proyecto en estudio. Y quedó de la siguiente manera:

Organigrama de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.

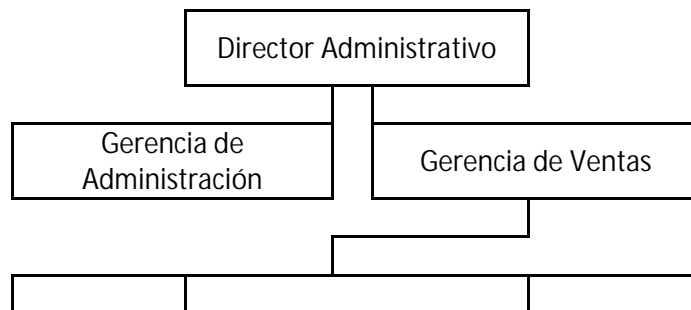




Figura 6. Organigrama de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.

Fuente: Sánchez, C. (2018)

Organigrama del Área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.

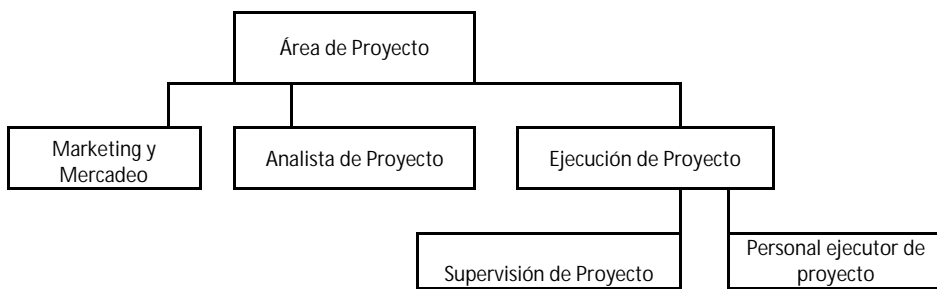


Figura 7. Organigrama del área de proyectos, empresa Suministros Industriales Lago, C.A.

Fuente: Sánchez, C. (2018)

Y para finalizar esta primera parte se presenta el diagrama del Proceso Interno del área de proyecto.

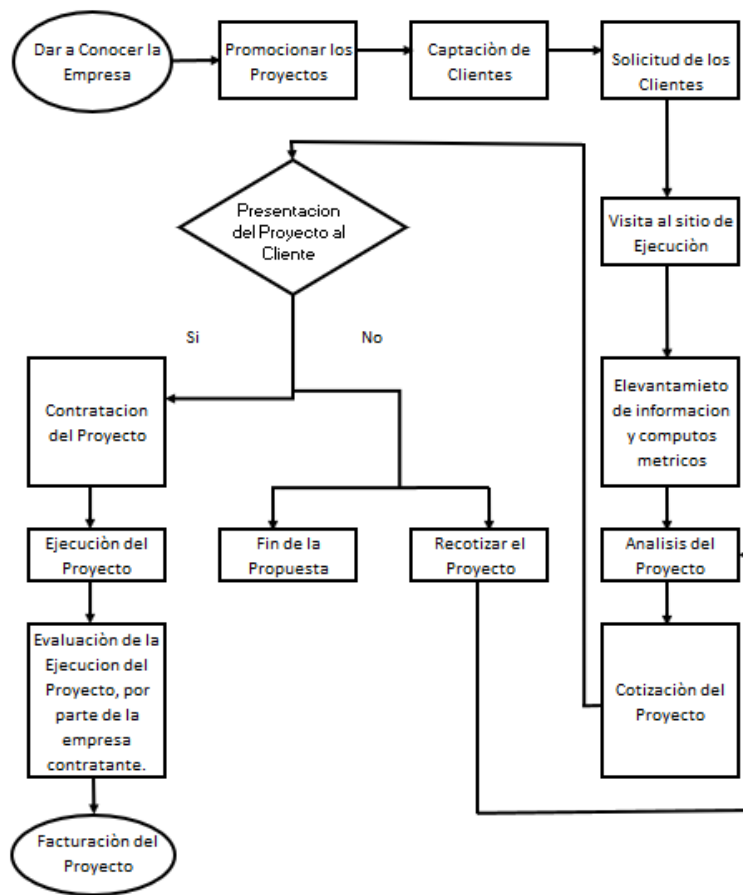


Figura 8. Diagrama del Proceso Interno del área de proyecto

Fuente: Sánchez, C. (2018)

Como segundo y último punto a tratar, se definieron las estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A., mediante la confrontación de las fortalezas y debilidades del área de proyecto vs oportunidades y amenazas del entorno en la matriz FODA.

El desarrollo de la matriz FODA permite generar las estrategias en los cuatro cuadrantes de dicha matriz de acuerdo a las fortalezas y

oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

Esta matriz permite generar estrategias específicas para el área en estudio y así desarrollar alternativas y potenciales soluciones a los mayores problemas de dicha área respecto a sus procesos internos.

Para lograr la convergencia se integraron y fusionaron factores, es decir abarcaron dos o más factores en uno, ya que con eso se pretende formular estrategias acordes a la realidad de la empresa y orientarla a la consecución de sus principales objetivos.

A continuación, se muestra en el cuadro 5 el resultado de la confrontación de los factores de la matriz FODA.

Cuadro 6. Matriz de confrontación de los factores de la matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	APROVECHAR OPORTUNIDADES USANDO FORTALEZAS (explotar)	APROVECHAR OPORTUNIDADES SUPERANDO DEBILIDADES (buscar)
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la diversidad de posibles materiales a ofrecer para un mismo proyecto. (F2,O1) 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal en el manejo de Software para la programación y control de obras. (D2,F1,F3).
AMENAZAS	EVITAR AMENAZAS USANDO FORTALEZAS (confrontar)	MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y CONTRARRESTAR AMENAZAS (evitar)
	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir el tiempo de respuesta de la presentación de la cotización aprovechando al actual personal del área. (F1,A1,A2) 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la promoción de los proyectos que ofrece la empresa (A3,D2).

Fuente: Sánchez, C. (2018)

El análisis realizado, ha permitido generar estrategias que tienen como objetivos:

- Aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno usando las fortalezas que se han encontrado en la empresa,
- Aprovechar las oportunidades para superar las debilidades internas,
- Evitar las amenazas del entorno usando las fortalezas de la empresa y
- Minimizar las debilidades identificadas dentro de la empresa y contrarrestar las amenazas del entorno.
-

Formulación de la Propuesta

En relación al análisis obtenido anteriormente se proponen las estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. quedando la matriz FODA-Estratégica de la siguiente manera:

Cuadro 7. Matriz FODA-Estratégica

	Interno	Fortaleza	Debilidad
Externo		<p>F1: Se cuenta con personal profesional en el área de proyectos.</p> <p>F2: Existe un liderazgo gerencial bien marcada y a su vez flexible en el área de proyecto.</p> <p>F3: La empresa cuenta con recursos financieros estables</p>	<p>D1: Déficit en la promoción de los proyectos que ofrece la empresa.</p> <p>D2: Ausencia de programas especializados en obras civiles para los proyectos que se realizan en el área de proyecto.</p>
Oportunidad	<p>O1: Nuevas marcas de recubrimientos de alto rendimiento en el mercado.</p> <p>O2: Software especializados en la programación y control de obras.</p>	<p><u>Estrategia FO</u></p> <p>Aumentar la diversidad de posibles materiales a ofrecer para un mismo proyecto. (F2,O1)</p>	<p><u>Estrategia OD</u></p> <p>Capacitar al personal en el manejo de Software para la programación y control de obras. (D2,F1,F3).</p>
Amenaza	<p>A1: Aumento de índice de inflación.</p> <p>A2: Insatisfacción por parte de los clientes.</p> <p>A3: Aumento de pequeñas contratistas, sin experiencia, que ejecutan el mismo tipo de proyecto que la empresa en estudio.</p>	<p><u>Estrategia FA</u></p> <p>Disminuir el tiempo de respuesta de la presentación de la cotización aprovechando al actual personal del área. (F1,A1,A2)</p>	<p><u>Estrategia DA</u></p> <p>Aumentar la promoción de los proyectos que ofrece la empresa (A3,D2).</p>

Fuente: Sánchez, C. (2018)

Y para lograr aplicar Las estrategias he aquí el cómo lograr aplicarlas:

Cuadro 8. Estrategias y cómo lograr aplicarlas.

Estrategia	Como lograr la Estrategia
Aumentar la diversidad de posibles materiales a ofrecer para un mismo proyecto. (F1,O1)	Hacer un análisis técnico de los nuevos productos y así clasificarlos por costos y funcionabilidad para cada caso en específico a proyectar.
Disminuir el tiempo de respuesta de la presentación de la cotización aprovechando al actual personal del área. (F1,A1,A2)	Como ya se cuenta con profesiones técnicos en el área, aprovechar sus capacidades, evaluarlas, hacer una redistribución de roles y hacer más eficiente el análisis de los proyectos.
Capacitar al personal en el manejo de Software para la programación y control de obras. (D2,F1,F3).	Dictarles cursos del software adquiridos al personal para que estén capacitados para su buen uso.
Aumentar la promoción de los proyectos que ofrece la empresa usando el Marketing Digital. (A3,D2).	Una de las mejores formas en la actualidad de dar a conocer cualquier producto es el marketing digital. Entonces se debe hacer un uso más eficiente de este para así lograr captar más clientes y dejar poco espacio para las nuevas empresas de la competencia.

Fuente: Sánchez, C. (2018)

Presentados los principales componentes de la Propuesta de estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A., ya el área en estudio cuenta con las estrategias a seguir para el mejoramiento continuo de sus procesos internos y con ello aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta, superar sus propias debilidades, enfrentar con éxito las amenazas que se le presentan y aumentar sus fortalezas al pasar del tiempo. Esto hace que haya un aumento global de satisfacción en los accionistas, trabajadores y primordialmente en los clientes.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Luego de haber concluido el desarrollo del presente trabajo de grado, la revisión de los objetivos específicos propuestos en el capítulo I, permite la evaluación del cumplimiento del propósito del mismo.

El análisis interno y externo que se realizó dio a conocer donde esta parada la empresa y específicamente el área de proyecto con respecto a sus procesos internos, las fortalezas que deben mantener y aumentar en el tiempo, las debilidades a minimizar, las oportunidades a aprovechar y las amenazas a enfrentar para el mejoramiento de sus actividades internas. Con lo anteriormente expuesto se da por cumplido el primer objetivo específico planteado para la investigación viendo la necesidad de desarrollar la propuesta planteada.

Se estudio la factibilidad de la propuesta y la misma cumple con ello, ya que se hace factible la proposición de las estrategias en los tres ámbitos estudiados: técnico, económico y operativo.

Al realizar el diseño donde se desarrolla la estructura organizacional de la empresa como también la del área de proyectos de la misma, se plasmaron los lineamientos de la organización y los procesos internos a

seguir en el área de estudio. Luego haciendo uso del instrumento matriz FODA se generaron las estrategias a seguir para el mejoramiento de los procesos internos.

Finalmente, la propuesta de estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. que resulto de este trabajo de grado, es viable y sencilla de implantar por todos los miembros del equipo que trabajan en el área de proyectos y da valor agregado a la empresa porque su apropiada aplicación ayudara a aumentar la cartera de clientes y el desarrollo adecuado y a tiempo de los proyectos que ahí se realizan, dando satisfacción a los clientes y aumentado la utilidad de los accionistas y trabajadores.

RECOMENDACIONES

Luego de haber planteado las conclusiones, se propone una serie de recomendaciones para que sean consideradas:

- Implementar las estrategias propuestas dentro del área de Proyectos, con el fin de mejorar los procesos internos para aumentar la calidad de los proyectos, tiempos de respuestas y satisfacción de los clientes.
- Dar a conocer el organigrama propuesta para que toda la organización esté enterada de las jerarquías y áreas de trabajo que lo componen.
- Realizar reuniones periódicas en el área de proyectos para reevaluar la situación actual y mejorar las estrategias adquiridas.
- Hacer retroalimentación a las estrategias propuestas para su mejora al transcurrir del tiempo.
- Realizar evaluaciones constantemente a las estrategias planteadas, debido a que estas están sujetas a las condiciones de cambio de las condiciones externas e internas de la empresa.

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS
GERENCIALES ORIENTADAS A MEJORAR
LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA DE
PROYECTOS DE LA EMPRESA SUMINISTROS
INDUSTRIALES LAGO, C.A.**

UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E
INSPECCION DE OBRAS

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS A
MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA DE PROYECTOS DE LA
EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES LAGO, C.A

Autor (a): Ing. Carla A. Sánchez M.

Tutor (a): Ing. Msc. Mariela Aular.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego. Estado Carabobo. Venezuela, Agosto 2018

UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E
INSPECCION DE OBRAS

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS A
MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA DE PROYECTOS DE LA
EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES LAGO, C.A.

Autor (a): Ing. Carla A. Sánchez M.

Tutor (a): Ing. Msc. Mariela Aular.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego. Estado Carabobo. Venezuela, Agosto 2018

UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E
INSPECCION DE OBRAS

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR
AUTORIZACIÓN DE LA TUTORA

Quien suscribe, Mariela Aular, titular de la Cédula de Identidad N° 7.012.888, en mi carácter de tutora del Trabajo Especial de Grado, titulado **“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS A MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA DE PROYECTOS DE LA EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES LAGO, C.A.”**, adscrito a la Línea de Investigación: La Unidad de Calidad Total presentado por la ciudadana Carla A. Sánchez Marrero, titular de la Cédula de Identidad N° 16.581.878, hago constar que he dirigido el proceso de investigación correspondiente, leído el contenido del informe escrito y considero que el mismo reúne los requisitos exigidos para ser evaluado por el jurado que se designe, por lo cual autorizo la entrega de un (01) ejemplar en físico ante la Coordinación del Programa ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E INSPECCION DE OBRAS.

En San Diego, a los 17 días del mes de agosto de 2018.

Ing. Msc. Mariela Aular.

C.I.:7.012.888

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego. Estado Carabobo. Venezuela, Agosto 2018

Índice de Cuadros

	Página
Cuadro 1. Perfil de Oportunidades y Amenazas.....	15
Cuadro 2. Técnica-Instrumento.....	26
Cuadro 3. Conformación del Equipo de trabajo.....	29
Cuadro 4. POAM.....	32
Cuadro 5. Matriz FODA.....	35
.....	
Cuadro 6. Matriz Estratégica	41
.....	
Cuadro 7. Matriz FODA-Estratégica	45
.....	
Cuadro 8. Estrategias y como lograrlas	46

UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E
INSPECCION DE OBRAS

Autora: Ing. Carla A. Sánchez M.

Tutora: Ing. Msc. Mariela Aular

RESUMEN

La empresa Suministros Industriales Lago, C.A. es una empresa que lleva laborando en el mercado del mantenimiento industrial y construcción de pisos epoxico 6 años, este trabajo lo viene haciendo de una forma intuitiva y bajo la experiencia de sus accionistas y gerentes, con procesos internos en el área de proyecto deficientes. La organización no cuenta con una misión, visión claramente definida lo cual afecta al proceso interno de la misma. En vista de esta situación se ha planteado proponer Estrategias Gerenciales Orientadas a Mejorar los Procesos Internos del Área de Proyectos de la Empresa Suministros Industriales Lago, C.A. que aporten oportunidades de progreso a la misma, la cual tiene como objeto general Proponer estrategias gerenciales orientadas a mejorar los procesos internos del área de proyectos de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A. que aporten oportunidades de progreso a la misma, la presente investigación es de tipo descriptivo con un diseño de campo, la muestra representada por el área de proyecto es no probabilística e intencional. Entre los fundamentos teóricos plasmados en el marco teórico destacan estrategias, procesos y para el análisis interno y externo se considero necesario hacer una descripción amplia de la matriz FODA. Este estudio está enmarcado en la línea de investigación Calidad Total. Es deseado que el cumplimiento del objetivo de esta investigación Genere las Estrategias Gerenciales a seguir por el área de proyecto para el mejoramiento continuo de sus proceso internos, dejando los mismo bien definidos y que al pasar del tiempo esto genere un aumento de beneficios para la empresa. Todo en conjunto permitirá a la empresa tener mejores resultados de sus proyectos y así un aumentar sus probabilidades de éxito en sus proyectos para el beneficio de sus accionistas y trabajadores.

Índice de Figuras

	Página
Figura 1. Ciclo Estratégico formal.....	10
Figura 2. Diagrama de Procesos.....	13
Figura 3. Diagrama de las 7S de McKinsey.Francés.....	17
Figura 4. Factibilidad Técnica.....	25
Figura 5. Flujograma del proceso global de transformación.....	36
Figura 6. Organigrama de la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.....	39
Figura 7. Organigrama del área de proyectos, la empresa Suministros Industriales Lago, C.A.....	40
Figura 8. Diagrama del proceso Interno del área de proyectos.....	40

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Episteme. (5ta ed).
- Alejandro Cáceres, <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2015-2-resenacaceres.pdf>.
- Flores N. (2015). Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento económico de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.
- Flores S. (2015). Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega.
- Francés, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina (1ª ed.).Caracas: Ediciones IESA.
- Hoyos (2012), <http://tecnologiasenlaead.blogspot.com/2011/01/el-diseño-de-investigacion-y-los.html>2001.
- Marielisa Marin (2013). Estrategias Gerenciales – Cambio Organizacional. <http://johannicolina.blogspot.com/2013/07/estrategias-gerenciales.html>.
- Menguzzatto y Renal (1993)*, La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Managment.
- Mintzberg y Quinn (1995), El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos.
- Oviedo P. Andreina (2005), Planificación estratégica con BalancedScorecard para una empresa de prefabricados para la construcción.
- Puerta (2011), <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37958.pdf>
- Revilla A. (2012), Estrategias de Cuadro de Mando Integral en el Marco de la Calidad de Servicio de las PYMES. Caso: Metalmecánica Romero, C.A. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1085/Arevilla.pdf?sequence=1>.

Serna, H. (2007). *Gerencia Estratégica*. Colombia: Panamericana Editorial 3R Editores.

Sierra C. (2004). Estrategias para la Elaboración de un Proyecto de Investigación. Impreso por Insertos Médicos de Venezuela Maracay. Venezuela.

Steiner, G. A. (1983). Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. México: Compañía Editorial Continental.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Impreso por Fedupel Caracas Venezuela 2006.

Zambrano Barrios (2006). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Pública. <https://books.google.co.ve/books?isbn=9802444502>.

Electrónicas:

<https://definicion.mx/proceso/2018/02>

http://aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/Planes LocalesDinamizComerciales/JornadasDinamizadorasComerciales/Cuarta%20jornada/GESTION_PROCESOS.pdf.

<http://www.matrizfoda.com/dafo/2018/01>

<http://normasapa.net/marco-metodologico-tesis/2017/12>