



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

PLAN ESTRATEGICO BASADO EN EL MODELO
BALANCED SCORECARD PARA LA GESTION
ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SERVIMED JJ
C.A.

Autor:

Jesús Salvador Adante Carpio

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA ADMINISTRACION DE EMPRESAS CARRERA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL MODELO BALANCED
SCORECARD PARA LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA
SERVIMED JJ C.A

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado
en Administración de Empresas

Autor: Jesús Salvador Adante Carpio

Tutora: Lcda. Oneida Jiménez de Peralta

San Diego, Marzo de 2019

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ FACULTAD
DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CARRERA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Oneida Jiménez de Peralta**, portadora de la cédula de identidad N° V – **10.227.464**, en mi carácter de tutor del **Trabajo de Grado** presentado por el ciudadano **Jesús Salvador Adante Carpio**, portador(a) de la cédula de identidad N° V- **20.267.553**, titulado **Plan Estratégico basado en el Modelo Balanced Scorecard para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil diecinueve.

Oneida Jiménez de Peralta
V-10.227.464

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por darme la vida, la salud y la fortaleza para seguir adelante.

A mi mamá, quizás no es la carrera que ella hubiese esperado pero este logro es de ella y sé que está orgullosa de mi.

A mi hermana, por confiar en mí e insistirme tanto en que no me rindiera a pesar de todo.

A mi abuela, sé que le enorgullece tener otro nieto graduado.

A Tilmir Pacheco, mi mejor amiga, por tenerme siempre en sus pensamientos y no dejar de acompañarme durante este proceso.

A Ellys Castillo, por no dejar de creer en mí.

A Yoliemi Sánchez, por todos esos regaños necesarios cuando le decía que tenía miedo.

A Valentina Miranda, por estar ahí con una sonrisa y ayudarme en el desarrollo de mi Trabajo de Grado.

A Daniella Rodríguez, Rafael Zerpa y Adaluz Mantilla, hermanos que me dejó la UJAP y que sé que siempre quisieron verme alcanzar esta meta. Esto es por y para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por guiar cada uno de mis pasos y conducirme con éxito en mi carrera.

A mi mamá, por su apoyo y amor incondicional. Te amo.

A mi hermana, mi Toya, por esforzarse fuera del país para darme la oportunidad de terminar mi carrera. Te amo.

A mi prima Génesis, por su apoyo académico en las asignaturas de mi carrera y mi Trabajo de Grado.

A mi familia, por creer siempre en mí, en especial, mi abuela, mis tías Dayana y Mirla, mis tíos Alidel, Alexander y Yeremy y por último, mi primo Jesús Emilio.

A Tilmar Pacheco, por tenerme paciencia y estar ahí siempre incluso cuando estaba de guardia.

A Ellys Castillo, por su invaluable apoyo durante mi carrera y mi Trabajo de Grado.

A Yoliemi Sánchez, que siempre estuvo pendiente de mí, en especial para recordarme que lo lograría.

A Valentina Miranda, por sus valiosos consejos durante este proceso.

A Carlos Ramones, Amim Ganaim, Genesaret Angulo, Génesis Márquez, Carmen Valbuena, Ángelo Blanco y Daniela Mencía y mis amigos del Programa de Jóvenes de Talento de Promotora Tántalo C.A, que de alguna u otra forma, contribuyeron a la finalización de mi carrera.

A mis supervisoras del Departamento de Personal de Promotora Tántalo C.A, Giovanna Urbani, Kahterin Carvallo y Yerarda Carusso quienes con sus valiosos consejos fueron parte fundamental en el desarrollo de mi Trabajo de Grado

Por último, pero no menos importante, a mi tutora Oneida Jiménez de Peralta, por aceptar ser mi tutora, por atenderme y guiarme académicamente durante el final de mi carrera y en mi Trabajo de Grado.

Jesús Salvador Adante Carpio

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pp.
RESUMEN INFORMATIVO	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2. OBJETIVOS.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
II MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES.....	10
2.2. BASES TEÓRICAS.....	16
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	31
III MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.2 FASES METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	38
V PROPUESTA.....	61
5.1 PRESENTACION DE LA PROPUESTA.....	61
5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	61
5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	62
5.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	64
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS.....	72

ÍNDICE DE CUADROS

	CUADROS	pp.
1	LA PLANIFICACION EN LA EMPRESA.....	19
2	LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA.....	21
3	EL CONTROL EN LA EMPRESA.....	24
4	NIVEL DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	37
5	DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	39
6	CONOCIMIENTO DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES.....	41
7	ANALISIS EXTERNO.....	43
8	ANALISIS INTERNO.....	45
9	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	47
10	MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	49
11	VERIFICACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS.....	51
12	CAPACITACION Y ACTUALIZACION PROFESIONAL.....	53
13	SUPERVISION DE ACTIVIDADES.....	55
14	INDICADORES DE GESTION.....	57
15	MATRIZ DOFA.....	59
16	INICIATIVAS DE MEJORA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA.....	66
17	OBJETIVOS ESTRATEGICOS BASADOS EN EL BSC.....	67
18	FORMULAS DE LOS INDICADORES DE GESTION.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	GRÁFICOS	pp.
1	DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	39
2	CONOCIMIENTO DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES.....	41
3	ANALISIS EXTERNO.....	43
4	ANALISIS INTERNO.....	45
5	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	47
6	MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	49
7	VERFICACION DE DESCRIPCIONES DE CARGOS.....	51
8	CAPACITACION Y ACTUALIZACION PROFESIONAL.....	53
9	SUPERVISION DE ACTIVIDADES.....	55
10	INDICADORES DE GESTION.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

	FIGURAS	pp.
1 EL PROCESO DE DIRECCIÓN.....		22



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL MODELO BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SERVIMED JJ C.A.

Autor: Jesús Adante Carpio
Tutor Metodológico: Oneida Jiménez de Peralta
Fecha: Abril de 2019

RESUMEN INFORMATIVO

La empresa Servimed JJ C.A. está dedicada a la venta, alquiler, importación y distribución de equipos médicos, la cual actualmente está presentando inconvenientes en su gestión administrativa, lo que se traduce en el no cumplimiento de los objetivos organizacionales y la satisfacción de los clientes, aunado a esto, dichos inconvenientes han ocasionado una serie de situaciones internas que afectan el desempeño del recurso humano de la organización, lo que conlleva a formular la presente investigación. De lo anterior se desprende que el objetivo principal es proponer un plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A, en base a la teoría del Balanced Scorecard. En cuanto a la metodología, se enmarcó en una investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por seis (6) personas que laboran en el Departamento de Administración. La técnica de recolección de datos empleada fue el cuestionario, que estuvo comprendido por diez (10) preguntas cerradas dicotómicas (si-no). Con los resultados obtenidos fue posible diagnosticar la gestión administrativa en la empresa y a su vez elaborar un análisis de la misma mediante una matriz DOFA, de donde surgieron las estrategias para elaborar la propuesta que dará solución a la problemática encontrada. Se concluye que la gestión administrativa constituye el aspecto más importante de la conducción de actividades, esfuerzos y recursos de una organización con miras a su desarrollo y crecimiento.

Descriptor: Plan Estratégico, Balanced Scorecard, Gestión Administrativa

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa o empresarial es la actividad que busca a través de una serie de funciones interrelacionadas entre si aumentar la productividad y competitividad de una organización, sin embargo, las empresas enfocan su atención en las operaciones productivas o comerciales y dejan a un lado la gestión de los resultados de dichas operaciones, es por ello que se entiende a la gestión administrativa como una de las tareas más importantes y a su vez a la que menos atención se le suele prestar. Por tanto, una óptima gestión busca, a través de cuatro funciones interrelacionadas entre sí, que la organización realice sus operaciones de una manera más adecuada, coordinando los recursos para ejecutar dichas operaciones y controlando el desempeño de los mismos, es decir, la gestión permite optimizar el manejo de los recursos y preparar a la organización ante los cambios que ofrece el entorno.

De lo anteriormente expuesto se desprende la importancia que reviste la gestión administrativa en las organizaciones, no obstante, requiere que las mismas pongan en marcha procesos de análisis para reconocer las fortalezas y debilidades que pueda presentar la gerencia, es por ello, que las empresas hoy en día se valen de las herramientas de evaluación de gestión con el objetivo de tener una visión detallada de su estado, examinarlo y buscar mejorarlo.

Una herramienta útil para llevar a cabo este proceso es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, modelo que fue presentado en el año 1992 en la revista Harvard Business Review por los profesores Robert Kaplan y David Norton, para una empresa de semiconductores, como un sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes suelen evaluar el desempeño de una organización, es por esto que surge una nueva metodología, que aunque no deja a un lado esta perspectiva, la complementa con otras tres, como lo son las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje, de este modo el modelo ofrece un panorama

más amplio del rendimiento de la empresa y que tan cerca están de lograr sus objetivos. De allí la importancia que tiene este tema.

Por lo tanto, se plantea la siguiente investigación, la cual tiene como objetivo proponer un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A., para determinar los elementos que intervienen en ella, y que pueden representar aspectos favorables o desfavorables que inciden en el desarrollo de esta actividad. En tal sentido, el siguiente Trabajo de Grado se ha desarrollado de la siguiente manera:

Capítulo I: se puntualiza el planteamiento del problema observado en la empresa, los objetivos de la investigación tanto el general como los específicos, la formulación del problema y por último la justificación de la investigación.

Capítulo II: se expone el Marco Teórico de la investigación, el cual contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos que fundamentan esta investigación.

Capítulo III: se presenta el Marco Metodológico que incluye el tipo y diseño de la investigación, población y muestra sobre las que se aplicaran las técnicas e instrumentos de recolección de datos seleccionados.

Capítulo IV: en esta etapa se exponen los análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Capítulo V: se plantea la propuesta para la solución de la problemática existente.

Bibliografía: se exponen las referencias bibliográficas utilizadas en la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad empresas de cualquier índole recurren a planes estratégicos que permitan alcanzar sus objetivos y metas, los cuales están relacionados con diversos aspectos organizacionales, con el propósito de tomar decisiones acertadas, en el marco de todo un cumplimiento legal y corporativo en el sector donde se desarrollan sus operaciones. Por ende, las acciones que engloban los referidos planes se transforman en una guía para la obtención de resultados precisados en un momento dado. Lo anterior se desglosa de lo expuesto por Cuervo (2003), quien señala que:

La planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante el cual los decisores en una organización analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre direccionalidad futura (p.49)

Por consiguiente y desde esta perspectiva, existen planes estratégicos para cada procedimiento de la organización, los cuales intuyen tanto a las operaciones internas de la misma, como la relación que esta posee con terceros en el entorno que la rodea, donde se encuentran los proveedores, clientes, entes gubernamentales y otros que son necesarios para que se desarrollen sus actividades de una manera eficiente.

De esta misma manera, el análisis anterior se añade al hecho que los planes estratégicos también constituyen una herramienta al servicio de la administración de una organización debido a que su aplicación frecuente permite realizar de manera eficiente el proceso administrativo que surge de cada uno de los procesos mencionados anteriormente.

Ahora bien, los planes estratégicos para ser puestos en marcha requieren de la actuación de la organización que, para ser eficaz, requieren planearse, organizarse, dirigirse y controlarse, funciones que por separado comprenden la gestión administrativa o proceso administrativa pero en conjunto son dependientes una de otra, como bien lo señala Chiavenato (2001):

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estratégica empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa. (p. 133-134)

Por consiguiente, para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro donde se está y donde se quiere llegar, por ello es de suma importancia que las empresas lleven a cabo una eficiente gestión administrativa que les permita alcanzar sus metas y objetivos. Al respecto, Münch (2010), menciona que el éxito de una organización depende en gran parte de la gestión empresarial de la misma. Por su parte, Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005), mencionan que la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo.

En ese contexto, el primer paso de la gestión empresarial es la planeación que según Münch (2010), consiste en convertir amenazas en oportunidades, anticipar el futuro, reducir riesgos e incertidumbres y fijar el rumbo de la organización.

Para llevar a cabo lo mencionado en el párrafo anterior es indispensable contar con el plan estratégico a través del cual se fija la situación actual y la deseada de la organización a través del cual es posible definir una estrategia, dicho plan también ejerce de carta de presentación de la empresa hacia dueños, accionistas, clientes, proveedores y otros.

Ahora bien, muchas organizaciones alrededor del mundo han puesto en marcha planes estratégicos basados en un modelo de gestión conocido como: Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, que tiene como principio ser una herramienta de medición de gestión.

Para Kaplan y Norton (2005), el Balanced Scorecard se trata de “mediciones que impulsan el desempeño”, este modelo de gestión empresarial pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, de este modo, la empresa se centra en unos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar las operaciones de hoy porque afectan el desarrollo de mañana. Esto quiere decir que el BSC se basa en las tres dimensiones del tiempo: ayer, hoy y mañana. O sea, que el enfoque de la empresa se ensancha y vigilar los indicadores básicos no financieros adquiere relevancia. El modelo surge como respuesta a los cuestionamientos realizados sobre la efectividad de la aplicación para la conducción que tenían los indicadores financieros, por lo que se planteó sustituirlos por indicadores operativos.

El Balanced Scorecard propone la revisión de cuatro (4) perspectivas: los clientes, a nivel interno de la organización, la capacidad de generar aprendizaje y crecimiento y la financiera, del lado de los accionistas, por lo tanto, se diseña entonces un tablero de control que monitoreará el rumbo de la organización en esas cuatro direcciones, estableciéndose entonces, metas estrategias para conseguirlas y los indicadores para poder medir y valorar los resultados.

A tales efectos, 2CG Active Management, una empresa consultora con base en Reino Unido y fundada en 1999, según una investigación (2018) realizada encontraron que más del 30% de las empresas en América, un 17% en Europa, un 22% en la India

y 20% en África utilizan o han utilizado el Balanced Scorecard como modelo de gestión, de las cuales un 75% reportó una mejoría en sus operaciones.

Específicamente en Venezuela, la mayoría de grandes organizaciones poseen un sistema de control de gestión lo que les permite monitorear el proceso administrativo y, en función de ello, tomar las medidas para hacerle frente a los desvíos que puedan presentarse en la ejecución de sus actividades.

Siguiendo ese orden de ideas, organizaciones como: Polar, Paveca, Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) y Oakite de Venezuela han aplicado el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión logrando mejoras en sus procesos y rendimiento financiero.

Ahora bien, según el IV Censo Económico (2010) realizado por el INE (Instituto Nacional de Estadística) el sector empresarial en Venezuela se compone en un 99,5% por Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas), de ahí el impacto de estas en la economía de la nación, pues las mismas, según datos presentados en un artículo en la revista Debates IESA (2012), generan el 73% de empleo en Venezuela.

Tomando en cuenta lo anterior, el estado venezolano ha tratado de crear el ambiente idóneo para la formación y desarrollo de las Pymes, ejemplo de eso es la creación de la SOGAMPI (Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Mediana y la Pequeña Industria) y la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

No obstante, Pinto (2014) realizó una investigación en la que expuso varias características que evidencian la realidad de las Pymes en Venezuela, entre las que, la investigadora consideró destacar las siguientes:

- 1) No poseen estrategias que guíen sus acciones
- 2) Poseen una estructura informal, por lo que carecen de organigramas y manuales
- 3) Las prácticas de supervisión son deficientes
- 4) Existe deficiente formación gerencial de los propietarios

Tal es el caso de la empresa Servimed JJ C.A, ubicada en Valencia, Edo. Carabobo, encargada de la importación, distribución y alquiler de equipos médicos con más de 10 años de experiencia en el ramo y una cartera de clientes establecida, sin embargo, se viene percibiendo una serie de situaciones producto de las deficiencias en su gestión administrativa: No hay objetivos claramente definidos, no existe planificación estratégica, lo que ha derivado en la desestabilización de la empresa, una escasa comunicación interna, desmotivación del personal y el poco compromiso del mismo en las actividades de la empresa, aunado a esto, la dificultad para adquirir las divisas ha ocasionado que el proceso de órdenes de compra no se efectúe como es debido, por lo tanto no se hace posible adquirir los equipos médicos y cumplir con los requerimientos de los clientes, evidenciando una deficiencia en la comunicación organización – cliente.

Así mismo, y partiendo sobre la base de que se está en presencia de una empresa que pudiese manejarse bajo el modelo del Balanced Scorecard para su gestión administrativa, a través del establecimiento de objetivos desde las perspectivas de los accionistas, clientes, procesos y crecimiento que permita a la empresa Servimed JJ C.A. marcar una dirección clara mediante el uso de estrategias gerenciales adecuadas con el establecimiento de indicadores de gestión no financieros, lo cual permitirá a la empresa considerar su entorno, aprovechar oportunidades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De lo anteriormente expuesto, se precisa la necesidad de desarrollar un plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo podría mejorar la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A a través de la implementación de un plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard que permita optimizar la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Servimed JJ C.A
- Analizar la gestión administrativa de la empresa Servimed JJ C.A
- Diseñar un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A

1.3 Justificación de la Investigación

Hoy en día la planificación estratégica tiene un rol de gran importancia dentro de las organizaciones, pues conduce a la organización a conocer el entorno en el que se desarrolla, el desempeño financiero y las fortalezas y debilidades competitivas así como los cambios en el ambiente que pueden afectar a la empresa. Aun así hay muchas organizaciones renuentes a los cambios que pretende originar la planificación estratégica lo que obliga a la empresa a manejar información imperfecta e imprecisa sobre el medio en el que se rodea e incluso sobre sus potencialidades, no obstante la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base a la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

En este sentido, esta investigación es importante para la empresa Servimed JJ C.A., ya que con el plan estratégico a proponer se busca disminuir las incidencias de la deficiente gestión administrativa, con lo cual se mitiga la desestabilización de la

empresa, pues, ahora bien, servirá como una guía útil para que la gerencia pueda realizar la planificación estratégica y así evitar que esta situación se repita.

En cuanto a la contribución académica, se debe decir que esta investigación brinda a los estudiantes de la Universidad José Antonio Páez, un conocimiento adjunto en lo concerniente a planificación estratégica, gestión administrativa y el modelo Balanced Scorecard, relacionado con el pensum de Administración de Empresas impartido por esta Alma Máter. Asimismo, el desarrollo de este Trabajo de Grado le presenta al investigador la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional, lo cual es un beneficio importante en este sentido. Igualmente, a nivel metodológico servirá como antecedente para futuros estudios relacionados con la rama de la calidad en la gestión administrativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

El marco teórico constituye uno de los aspectos más importantes en los trabajos de grado, ya que en él se “representa” el sustento teórico del estudio, a través de él se revisan los elementos que sirven de antecedentes y bases teóricas, tal y como lo señala Arias (2012), los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones, tomando en consideración esta definición se desprenden los antecedentes conexos con el presente trabajo de grado:

Tua (2017), realizó un Trabajo de Grado titulado **“Estrategias de Gestión Administrativa y Contable bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en las Universidades Politécnicas Territoriales. Caso: Estados Aragua – Miranda”** para optar por el título de Magister en Ciencias Contables en la Universidad de Carabobo, núcleo La Morita. La investigación se realizó con el fin de proponer estrategias de gestión administrativa y contable bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en las Universidades Politécnicas Territoriales de los Estados Aragua y Miranda. Este estudio se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, en virtud de que representa un instrumento para aportar soluciones a las debilidades existentes en el área administrativa y contable de las universidades objeto de estudio. La metodología aplicada para la recolección de datos en la investigación fue directa y una encuesta de tipo escala Likert. El registro de observación directa se aplicó a los Departamentos de Servicios Administrativos de las Universidades Territoriales, por su parte, la encuesta fue aplicada al personal relacionado a las áreas administrativa y contable de las universidades señaladas. Luego

de analizar los resultados se pudo señalar que existen fallas en todas las áreas del proceso administrativo y contable, ocasionando que la gerencia no pueda llevar a cabo las estrategias que permitan alinearlas con la misión y visión de las universidades objeto de estudio, por tanto, el autor propuso la elaboración de estrategias de Gestión Administrativa y Contable bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) a través del diseño del mapa estratégico y una serie de indicadores de gestión basados en las actividades del área de estudio.

El aporte que se obtiene de este estudio es fundamental ya que permite fortalecer el marco teórico referencial, debido a que comprueba una vez más la importancia que reviste hoy en día la aplicación de un plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la gestión administrativa en las organizaciones.

Gómez (2017), presentó un Trabajo de Grado titulado **“Propuesta de un Modelo de Apoyo Gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotriz”** para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. La investigación se realizó con el objetivo de proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor. En cuanto al tipo de investigación, se enmarcó bajo la modalidad de tipo cuantitativo debido a que se procuró conocer la realidad de los hechos directamente de manera que se pudiera recopilar la información necesaria de la problemática descrita por la autora. En otro orden de ideas, el nivel del estudio fue de tipo descriptivo puesto que se realizó una descripción de los fundamentos de Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral para la formulación del objetivo principal de la investigación, seguidamente en esta línea, el estudio se enmarco en la modalidad de proyecto factible por cuanto se realizó un diagnóstico de la situación, estableciendo basamentos teóricos para elaborar e implantar la propuesta. Para la recolección de datos se aplicaron primeramente las técnicas y protocolos instrumentales de la investigación documental, las cuales comprendieron, revisión de material bibliográfico, libros,

revistas y publicaciones en línea (internet). Posteriormente, se utilizó un cuestionario estructurado en treinta (30) ítems con escala de valoración de Likert, compuesto por cinco (5) opciones de respuestas como Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo, aplicado en la muestra seleccionada para dicha investigación, la cual estuvo compuesta por tres (3) empresas cuya plantilla de empleados era de sesenta y nueve (69) entre las tres. Luego de analizar los resultados se encontraron deficiencias en la aplicación de herramientas gerenciales para la evaluación y análisis de problemas, de lo que se esgrime que tengan fallas en el Control de Gestión, por tanto, se desarrollaron modelos de estrategias competitivas basadas en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para las empresas del sector automotor del Estado Carabobo en las que se consideraron tanto los factores internos como externos que pueden afectar de manera positiva y negativa.

Este Trabajo de Grado sirve de base, ya que facilita algunos lineamientos teóricos sobre el Balanced Scorecard y su aplicación como herramienta para la evaluación de la gestión, permitiendo contribuir con el desarrollo de la investigación favoreciendo entender el uso de la herramienta.

Quevedo (2016), presentó un Trabajo de Grado titulado “**Modelo de Gestión dentro de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar los procesos internos de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo**” para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Dicha investigación tuvo como objetivo principal proponer un modelo de gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la optimización de los procesos internos de las comercializadoras de pinturas ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. En cuanto al tipo de investigación, estamos frente a un proyecto factible puesto que, en primer lugar, se realizó un diagnóstico inicial de la problemática y, en segundo lugar, se diseñó la propuesta de un modelo de gestión basado en las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La metodología aplicada para la recolección de datos fue mediante un cuestionario de treinta y cuatro (34) enunciados dentro de la escala de medición de Likert con las alternativas Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NDA/NED), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en Desacuerdo (TED). La población de la investigación quedó delimitada por nueve (9) empresas comercializadoras del mencionado Municipio, y la muestra quedó delimitada por una (1) de ellas. El cuestionario fue aplicado al personal de la empresa seleccionada aleatoriamente, el cual está compuesto por seis (6) personas. Una vez analizados los resultados, la autora encontró que existían debilidades en cuanto al vínculo de la misión, visión y objetivos de la empresa con los empleados, así como también, la falta de uso de indicadores de gestión y tecnologías de información y comunicación hacen de vital importancia la preparación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral.

Este trabajo representa un aporte fundamental a la presente investigación, en vista de que hace una revisión integral de la aplicación del Cuadro de Mando Integral como una opción para la mejora continua de las operaciones de la empresa, tomando en consideración que la misma se mantenga alineada con sus valores y principales objetivos, lo cual permite distinguir la forma en como son aplicadas las perspectivas del Cuadro de Mando Integral por separado, de modo que estas se enfoquen en los objetivos de la empresa.

Arango, Gamboa y Silva (2015), en su Trabajo de Grado titulado “**Estrategias basadas en el Balanced Scorecard según la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que optimicen la gestión de personal administrativo de la empresa INDUCHEM C.A. ubicada en el Municipio Guacara, Estado Carabobo**”. Trabajo presentado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial ante la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. La investigación se basó en proponer estrategias basadas en el Balanced Scorecard según la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que optimicen la gestión del personal administrativo de la empresa INDUCHEM C.A. ubicada en el Municipio Guacara, Estado Carabobo.

La metodología empleada se centró en una investigación de campo ya que los datos fueron recolectados de la empresa objeto de estudio, la misma es de carácter descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible como lo es el proponer estrategias basadas en el Balanced Scorecard según la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la gestión del personal administrativo en la empresa objeto de estudio. La técnica de recolección de datos utilizada fue un cuestionario, que según explican los autores, significó un valioso aporte a la investigación puesto que les permitió a los trabajadores de la empresa dar su opinión libremente. Dicho cuestionario estuvo constituido de dieciséis (16) preguntas cerradas con respuestas alternativas de tipo: Siempre – casi siempre – pocas veces – nunca. Luego de analizar los resultados del cuestionario, los investigadores señalaron que existen debilidades en la gestión del personal administrativo ocasionando que dicho personal no tenga la motivación necesaria para cumplir sus funciones con celeridad. En concordancia con lo anterior, los investigadores presentaron una serie de recomendaciones enmarcadas por la creación de un equipo de trabajo liderado por el gerente administrativo donde se puedan definir los procesos a ser aplicados para cada área del departamento y por último, la implantación del Cuadro de Mando Integral para que la empresa mejore su gestión del personal administrativo mediante metas estratégicas que va a adoptar según sus necesidades.

El aporte que representa esta investigación al presente Trabajo de Grado es fundamental para comprender exhaustivamente de qué manera desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de una empresa puede mejorar la gestión administrativa de la misma, teniendo en cuenta esta como una de las cuatro (4) perspectivas que componen el Balanced Scorecard.

Pinto (2014), realizó un Trabajo de Grado titulado **“Propuesta de Lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, orientado al mejoramiento continuo en los procesos internos. Caso: Pequeñas Empresas del Municipio Valencia”** para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad de Carabobo.

La investigación se centró principalmente en proponer lineamientos de gestión estratégica basados en el Cuadro de Mando Integral, orientados al mejoramiento continuo de los procesos internos en las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia.

Entre los aportes que, menciona, la autora de dicha investigación resalta el alto impacto que tuvo la investigación en el Estado Carabobo al ofrecerle a las pequeñas empresas de la entidad lineamientos de gestión estratégica basados en el Cuadro de Mando Integral fomentado en el desarrollo económico, al generar empleos y una amplia gama de productos y servicios.

La metodología se basó en una investigación de campo debido a que se recolectaron los datos necesarios para la generación de los lineamientos desde la misma realidad de las condiciones en que aparecen, por otra parte, el diseño de la investigación fue de tipo no experimental transversal debido a que la recolección de datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

La autora basó su investigación en cuatro pequeñas empresas del Municipio Valencia: Productos Asfálticos San Blas C.A., NIRVANA C.A., Inmobiliaria Rio Cupiera C.A. y Comercializadora “Granero Las Mercedes” C.A., a cada una de las cuales aplicó la encuesta y la observación directa como técnica de recolección de datos.

Siguiendo este orden de ideas, la autora concluyó que los empleados de dichas empresas no conocían la misión, visión y los objetivos de las organizaciones donde laboran, lo que afecta su competitividad y la capacidad de fidelizar la clientela y generar atracción hacia los posibles consumidores. La propuesta presentada estuvo enmarcada en dos aspectos principales: realizar un análisis situacional y establecer el Cuadro de Mando Integral.

La investigación citada sirve de aporte debido a que las estrategias que brinda la autora orientan directamente a implementar y poner un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard que permita a las Pymes aumentar su competitividad facilitando que se desarrollen en el mercado, lo cual es necesario comprender en el momento de la realización de la propuesta para la empresa Servimed JJ C.A.

2.2 Bases Teóricas

Toda investigación científica, ha de contener los fundamentos teóricos que sustenten la argumentación realizada para analizar el objeto de estudio. De allí que definir estas bases es fundamental para la validez científica de la investigación. En este contexto, según Bavaresco (2013):

Las bases teóricas tienen que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer la abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias (p. 51)

Después de lo anteriormente expuesto esta investigación se sustenta en las siguientes bases teóricas:

2.2.1 Planes Estratégicos

Según Serna (1999), el plan constituye el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización procesan y analizan información, con el fin de evaluar situaciones presentes y decidir sobre el direccionamiento futuro de la organización.

En este sentido, el plan estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

Ahora bien, los planes estratégicos ayudan a la organización a trazar las líneas que marcaran el futuro de la organización a través de la fundación de metas u objetivos, de la misma manera, el plan constituye una guía para lograr esos objetivos, se refieren a los fines (lo que se hará) y los medios (como se hará).

Del anterior planteamiento se deduce que, un plan estratégico representa una herramienta en la que la alta dirección agrupa las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado, en referencia a lo que se hará en los primeros ejercicios. De esta manera las empresas se vuelven más competitivas y tienen la libertad de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés. Es importante mencionar que en cualquier tipo de organización las decisiones estratégicas deben tomarse al máximo nivel, lo que supone que la dirección de la misma (organización) debe invertir gran parte de su tiempo al pensamiento estratégico, el cual debe ser plasmado, posteriormente, en su plan estratégico.

Entonces, se puede decir que los planes son el medio por el cual se logran los objetivos a través de la determinación de estrategias, estudio de situaciones presentes, cursos de acción o toma de decisiones, en resumen, ayudan a decidir sobre el futuro de la organización, para ello, los planes estratégicos requieren del estudio de potencialidades y capacidades de la empresa y las vulnerabilidades y amenazas que pueden afectar el desarrollo sostenible de la misma. Sin embargo, para que el plan estratégico tenga éxito no basta con diseñarlo sino que este debe ser transmitido a todos los niveles de la organización, es decir, se debe trabajar alineado a lo que expresa o establece el plan estratégico, de ahí que se le entienda como metodología de cambio hoy en día o proceso creativo por el cual se marca la hoja de ruta que llevará a la empresa al éxito.

2.2.2 Gestión Administrativa

Según Münch (2010), la gestión administrativa o proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, cuyo conocimiento es esencial para aplicar las técnicas de gestión.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005) definen la gestión administrativa como un conjunto de acciones orientadas al logro de objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. La gestión administrativa permite la

optimización de la ejecución de los procesos con el objetivo de incrementar la calidad y eficacia en la organización.

Para ello se planean las acciones a realizar, ultimando hasta el más mínimo detalle; teniendo en cuenta planes de contingencia en caso de que algo pueda fallar, y de esta manera velar que todos los procesos que se lleven a cabo avalen el éxito; por medio de la organización y la adecuada gestión de todos los recursos de la empresa: económicos, humanos y materiales: ejecutando las reglas y acciones planeadas de la manera más propicia y benéfica para todos, dirigiendo y controlando las actividades que se han planeado, analizando detalladamente los resultados obtenidos para corregir errores y efectuar procedimientos en pro de la satisfacción de los involucrados.

2.2.3 Etapas de la Gestión Administrativa

· Planificación

Según Reyes Ponce (1981), la planificación:

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números para su realización.
(p. 53)

En base a la definición anterior, entendemos por planificación o planeación, la función mediante la cual la organización plantea el rumbo hacia donde se dirige la misma. Mediante la planificación, la empresa se responde preguntas como: ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?, de ahí que esta función sea de vital importancia para la empresa en el contexto actual.

Ahora bien, la planificación busca anticipar y prever los escenarios futuros a los cuales puede enfrentarse la organización, así como también, los elementos

imprevisibles del ambiente que la rodea hace necesario que esta se fije un horizonte temporal proyectado a largo plazo, por tanto, la planeación permite a la empresa enfrentarse a dicha incertidumbre, así como también fija los objetivos que se pretenden obtener y las estrategias para alcanzarlos. Para hacer esto, la planificación se divide en tres partes: táctica, operacional y estratégica, las cuales operan a distintos niveles de la empresa, de modo que engloben toda la estructura organizacional.

En este sentido, Chiavenato (2001), se refiere a esta división de la siguiente manera:

Es necesario atribuir responsabilidades a todos los niveles (o subsistemas) de la empresa: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. (...) Para llevar adelante la planeación estratégica, la empresa requiere subdivisiones graduales de los planes hasta llegar al nivel de ejecución de tareas. (...) De este modo, la planeación estratégica requiere planes tácticos y cada uno de estos exige planes operacionales que combinan actividades para obtener efectos sinérgicos.

Para comprender de manera más amplia la definición anterior, Chiavenato (2001) nos presenta el siguiente cuadro (ver cuadro 1)

Cuadro 1. La Planificación en la empresa

Niveles de la Empresa	Planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégica	Genérico y sintético	Largo plazo	Macro-orientado: enfoca la empresa como totalidad
Intermedio	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Corto Plazo	Micro-orientado: enfoca cada tarea u operación por separado

Fuente: Chiavenato (2001)

· **Organización**

En esta etapa la empresa reúne e integra todos sus recursos, establece la división de trabajo mediante la diferenciación, define los niveles de autoridad, etc. Una vez que la empresa ha fijado sus objetivos y las estrategias para llegar a ellos, requiere organizarse, agruparse, sincronizarse e integrar todos los recursos necesarios en una sola operación: Alcanzar los objetivos organizacionales.

Más claramente lo expresa Chiavenato (2001), quien señala que:

Mediante la organización, la empresa reúne e integra todos sus recursos, define la estructura de los órganos que deberán administrarlos, establece la división de trabajo mediante la diferenciación, proporciona los medios de coordinar las diferentes actividades mediante integración, define los niveles de autoridad y responsabilidad. La organización representa todos los medios que la empresa utiliza para poner en práctica la planeación, la dirección y el control de la acción empresarial para alcanzar sus objetivos. (p. 202)

En el siguiente cuadro se condensa claramente el proceso de organización, como función administrativa, de una empresa en sus tres niveles anteriormente mencionados (ver cuadro 2)

Cuadro 2. La organización en la empresa

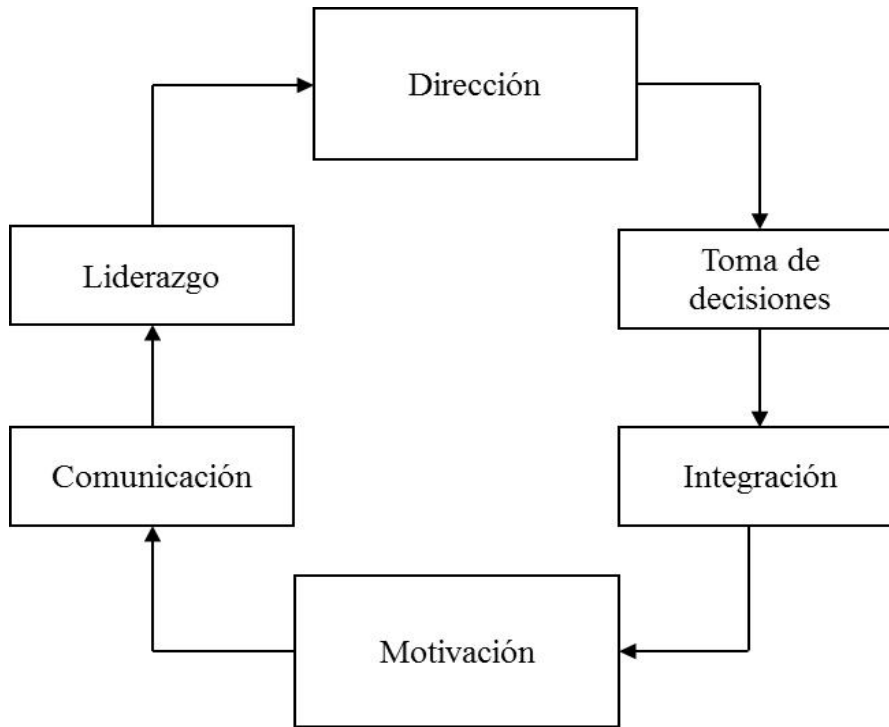
Niveles	Organización	Contenido
Institucional	Diseño organizacional	Superestructura de la empresa. Formato organizacional y procesos de comportamiento
Operacional	Diseño departamental	Agrupación de unidades en subsistemas, como departamentos o divisiones
Intermedio	Diseño de cargos y tareas	Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos

Fuente: Chiavenato (2001)

· **Dirección**

Una vez que se han definido los objetivos organizacionales, trazadas las estrategias para alcanzarlos y detallados todos los programas y procedimientos necesarios, corresponde el turno a la función de dirección, la cual consiste en la ejecución de las dos fases anteriores de la gestión administrativa mediante la conducción y orientación de los recursos, integración de los recursos humanos de la empresa y no menos importante: La motivación y liderazgo que aporten los administradores a los subordinados. Lo anterior se ve claramente en el esquema a continuación (ver figura 1)

Figura 1. Proceso de Dirección



Fuente: Münch (1997)

A propósito de lo descrito anteriormente, Chiavenato (2001) señala que:

La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización. Una vez establecidos los objetivos, trazadas las estrategias, (...), la puesta en marcha compete a la función de dirección, que se preocupa por la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales (p. 279)

· **Control**

A pesar de que abarca menos que las otras tres funciones, constituye una parte sumamente importante de la gestión administrativa puesto que ningún plan está completo hasta que se elaboren los medios para evaluar los resultados del mismo, por tanto, el administrador, hoy en día, requiere integrar el control con las otras tres funciones administrativas. El control favorece la medición y evaluación de resultados de la acción obtenida a partir de la planeación, organización y dirección.

Ahora bien, aunque cada una de las funciones administrativas son independientes entre sí, como ya se mencionó, Chiavenato (2001) afirma que muchas veces es necesario hacer modificaciones en la planificación, organización o dirección para que los sistemas de control aplicados sean más eficaces puesto que representa una contraparte de las demás.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido dando, Münch (2010) señala lo siguiente:

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y los accionistas para cumplir la misión de la organización. (p. 121)

Resulta oportuno, destacar la presencia del control, a pesar de abarcar menos que las demás funciones administrativas como se describió anteriormente, en casi todas las formas de la acción empresarial, como lo señaló Chiavenato (2001). De esta manera, los administradores tienen en sus manos la capacidad de corregir las acciones empresariales con el objeto de asegurar los resultados de las estrategias (planeación) mediante la evaluación del desempeño de los recursos de la empresa (organización y

dirección). En esencia, el control es un proceso de toma de decisiones que tiene como finalidad mantener a la empresa en la dirección correcta en base a la información obtenida de las demás funciones administrativas. En el cuadro a continuación se muestra la división del control según el nivel de la empresa en que actúa. (Ver cuadro 4)

Cuadro 3. El Control en la empresa

Nivel de la Empresa	Tipo de Control	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégico	Genérico y sintético	Orientado a largo plazo	Macro-orientado. Considera a la empresa en su totalidad, como sistema
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Orientado a mediano plazo	Considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Orientado a corto plazo	Considera cada tarea u operación.

Fuente: Chiavenato (2001)

2.2.4 Planificación Estratégica

Para Kotler (2003), la planificación estratégica se define:

Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable con los objetivos y los recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es moldear y remodelar los negocios y los productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias (p. 40)

Por su parte, Tavares y Beretta (2006), la describen como:

Una metodología que permite identificar los objetivos prioritarios de una organización y las metas que se compromete a lograr en un cierto periodo de tiempo. Sobre la base del plan estratégico se redefinirán las actividades y en consecuencia, las prioridades presupuestarias de los organismos. (p. 11)

Sin embargo, Burgwall y Cuellar (1999), son más descriptivos a la hora de definir la planificación estratégica:

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y el lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

De ahí que la Planificación Estratégica sea un instrumento de ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios (lo que se conoce con el nombre de dimensión reactiva), sino, y sobre todo, proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce con el nombre de dimensión proactiva) (p. 25-26)

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, la planificación estratégica es el proceso deliberado mediante el cual la empresa toma las decisiones que afectan a la

misma por largos periodos de tiempo, esto es, la estructuración y el esclarecimiento de los caminos que debe seguir la empresa, debido a esto, se desarrolla en los niveles más altos: el nivel institucional. Este proceso conlleva a que los que dirigen una organización desarrollen mejor sus funciones. Ello proporcionara un mejor ambiente de trabajo y su coordinación efectiva de los seres humanos y consecuentemente aumentará la capacidad productiva y los esfuerzos serán orientados a lograr los objetivos. La Planificación Estratégica depende de la conceptualización de razonamientos para su confección. Ella debe proporcionar la información precisa y correcta para ayudar en la toma de decisión.

Lo anterior quiere decir que las empresas buscan a través de los procesos y estrategias, anticiparse y prepararse de forma apropiada para obtener una dirección más clara y efectiva por donde debe desplazarse.

La planificación estratégica se obliga a responder las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde va la empresa?
- ¿Cuál es el entorno?
- ¿Cómo lograrlo?

Al ver estas preguntas sobresalta la necesidad de tener una visión clara y precisa hacia donde se desea ir, tomando en cuenta la misión de la empresa y los alcances de las operaciones que en ella se realizan. Además obliga a conocer bien la empresa, ya que exige observar su entorno tanto interno como externo para poder aprovechar las oportunidades y disminuir el efecto de las amenazas en la organización. Cabe destacar que sobre la base de la planificación estratégica es que se elaboran los planes de la empresa, tanto estratégicos como tácticos u operativos.

2.2.5 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

El Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando, por su hermenéutica, fue un concepto introducido en el número de Enero/Febrero de 1992

de la revista Harvard Business Review por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton, en un artículo denominado “The Balanced Scorecard – measures that drive performance” (El Balanced Scorecard – mediciones que llevan resultados), con base a un trabajo realizado en la empresa de semiconductores Analog Devices Inc., planteándose como un sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes suelen usar para evaluar los resultados de una empresa.

De acuerdo con lo anterior, las empresas han basado sus mediciones en indicadores financieros, de hecho, la contabilidad fue denominada “el lenguaje de los negocios”, lo cual representa una visión gerencial limitada, en pleno Siglo XXI es muy criticado el uso exclusivo y excesivo de las mediciones financieras por cuanto hacen que las empresas inviertan demasiados recursos a corto plazo por la consecución y mantenimiento de resultados en el mismo plazo de tiempo, además, no permite a las empresas crear valor a largo plazo y especialmente en lo que respecta a activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento a futuro. Todo esto fue visualizado por Kaplan y Norton y en virtud de ello presentaron el Balanced Scorecard como una herramienta de control estratégico, que permite la traducción de la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión.

Cabe agregar que la metodología del Balanced Scorecard ha ido evolucionando a un nuevo enfoque de gestión, al respecto Kaplan y Norton (2001), señalan:

El concepto de Cuadro de Mando Integral ha evolucionado desde que lo desarrollamos por primera vez e introdujimos el concepto como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de gestionar solo con indicadores financieros. Dichos indicadores informan sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunicaban cuales serían los inductores de resultados futuros, los inductores que indican como crear valor a través

de inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. (p.31)

Este nuevo enfoque del Balanced Scorecard implica que ahora esta herramienta está más completa puesto que amplía su campo de acción, al considerar el uso de los indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro (4) perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento.

Los autores de esta teoría, Kaplan y Norton (2002), señalan lo siguiente:

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. (p.39)

Dichas perspectivas ofrecen una visión global de la empresa que permiten determinar si se está ejecutando adecuadamente o no la estrategia para alcanzar la visión que se ha trazado; adicionalmente permiten balancear las acciones para evitar que los resultados de una perspectiva estén siendo alcanzados a expensas de otra.

Perspectiva de Procesos Internos

Contempla las estrategias fundamentales para que los procesos de la empresa ejecuten con excelencia brindando satisfacción tanto a accionistas como a clientes. Los directivos o gerentes de la empresa son quienes identifican estos procesos para que se lleven a cabo de una forma perfecta.

Los indicadores incluidos en esta perspectiva están relacionados con la calidad del proceso, lo cual a su vez implica calidad del producto o servicio (relacionado con el cumplimiento de los requisitos establecidos y con la satisfacción del cliente) y con la reducción de costos. Se debe identificar los procesos más críticos, es decir, aquellos que permitan lograr los objetivos establecidos por los accionistas y clientes. Este

proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia. Se debe definir una completa cadena de valor del proceso interno, el cual se inicia desde el proceso de innovación (definición de las necesidades del cliente y definición de productos y servicios), luego siguen los procesos operativos (entrega de productos y servicios) y termina con los procesos de post venta (servicio técnico, capacitación, repuestos).

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Es la perspectiva más importante si se desea obtener resultados constantes a largo plazo, aquí se identifica la estructura que la organización debe construir para crear valor a largo plazo. Contempla la formación y el crecimiento de una empresa procede de tres fuentes: Las personas, los sistemas y procedimientos de la organización.

En base a lo anterior es posible afirmar que esta perspectiva considera el aprendizaje que permite a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales. Se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Dichos objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las restantes perspectivas. Se puede tomar como referencia tres categorías principales de variables en esta perspectiva:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva permite identificar como es vista la empresa por sus clientes, que son finalmente quienes garantizan las fuentes de ingresos y la permanencia de la compañía en el mercado. Esta perspectiva mide la satisfacción de los clientes y aquellas variables que la puedan afectar (tiempos de respuesta, calidad de productos entregados,

calidad del servicio, etc.), mide además si se están alcanzando las metas de participación del mercado. Una empresa que ofrece productos y servicios de calidad a unos precios competitivos tiene una mayor probabilidad de lograr altos niveles de satisfacción de sus clientes; un cliente satisfecho compra de nuevo y recomienda a empresas similares, alcanzando así una mayor participación en el mercado. Por el contrario, una empresa que ofrece servicios de baja calidad a altos precios tiene una alta probabilidad de generar bajos niveles de satisfacción, lo que haría que sus clientes busquen otras alternativas.

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva se basa en los indicadores financieros tradicionales, como el retorno de inversión, crecimiento en ventas, comportamiento de las unidades, niveles de endeudamiento, entre otros. Permite dar a los accionistas una visión acerca de cómo se ha comportado la empresa y si su inversión es buena o no. Sin embargo, Kaplan y Norton (1992) identificaron que la perspectiva financiera ofrece una vista del comportamiento pasado y no permite identificar cómo será el comportamiento futuro.

En este sentido, Kaplan y Norton (2002) afirman:

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros. (p. 59)

2.3 Definición de Términos Básicos

Balanced Scorecard: el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que

emplea indicadores financieros complementándolos con indicadores no financieros logrando que la empresa tome en cuenta tanto los factores internos como externos, de modo que obtenga la información estratégica necesaria para planificarse de cara al futuro.

Estrategia: es el plan de acción que sigue la administración de una empresa para competir con éxito y obtener utilidades a partir de un arsenal integrado de opciones.

Gerencia: sistema que articula todos los procesos de una organización, los gerentes son los encargados de que se cumplan con los procesos de la empresa de forma coordinada y orientada a la consecución de objetivos.

Gestión Estratégica: es el proceso mediante el cual se especifican los objetivos de la organización, desarrollando políticas y planes para alcanzar dichos objetivos y asignando los recursos necesarios para que esas políticas y planes se lleven a cabo.

Indicadores de Gestión: es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Mapa Estratégico: el mapa estratégico despliega la relación lógica causa – efecto entre los objetivos establecidos y los temas estratégicos. Describe de forma gráfica y coherente las cuatro (4) perspectivas que conforman el Balanced Scorecard.

Objetivos Estratégicos: son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Están basados en la visión, misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevaran a cabo.

Perspectivas: múltiples dimensiones que el Balanced Scorecard puede utilizar para evaluar el desempeño de los negocios.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es la instancia donde se analizan los aspectos metodológicos relacionados con la investigación, conducentes a explicar el diseño y tipo de estudio; así como, todos aquellos aspectos relativos que aportan datos relevantes para el desarrollo del proceso de investigación, tales como la población y muestra de estudio, a los cuales se aplicaron los instrumentos necesarios para la recolección de la información requerida para cumplir con cada objetivo específico. En este sentido, sigue a continuación el marco metodológico de este Trabajo de Grado.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Tomando en cuenta los objetivos planteados, el presente Trabajo de Grado se consideró como proyecto factible, por cuanto plantea la elaboración de un Plan Estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la gestión administrativa en la empresa objeto de estudio. En tal sentido, el Manual de Tesis de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003) plantea:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo

documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 16)

Bajo esta perspectiva, se seleccionó la modalidad de proyecto factible ya que la finalidad de la investigación consistió en elaborar un plan estratégico basado en el modelo del Balanced Scorecard para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ, C.A, teniendo en cuenta las debilidades expuestas en el planteamiento de la problemática de investigación.

De igual manera, se aplicó una investigación de campo para obtener un diagnóstico real sobre la situación actual de la gestión administrativa de la empresa Servimed JJ C.A. A este respecto, Sabino (1992) define que:

Se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad (...) para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se ha conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad (p. 94)

Siguiendo este orden de ideas, se dice que el presente trabajo de grado se enmarcó dentro de una investigación de diseño de campo debido a que los datos fueron obtenidos directamente del medio natural en el que opera la empresa objeto de estudio, es decir, producto de la observación de la realidad donde acontece la situación problema o fenómeno.

3.2 Fases Metodológicas de la Investigación

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Servimed JJ C.A en cuanto a la gestión administrativa

Para la elaboración de esta fase se hace necesaria la elección de la población de estudio para la determinación del cumplimiento del proceso administrativo en la empresa Servimed JJ C.A, siendo una población finita que se encuentra representada por las (5) personas que forman parte del Departamento de Administración. En ese mismo sentido, Balestrini (2006) define la población como el conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Ahora bien, respecto a la muestra, Ramírez (1999) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. Por lo tanto, se puede afirmar que esta investigación utiliza una muestra censal por cuanto está compuesta por el total de individuos que integran la población, es decir, cinco (5) personas las cuales forman parte del equipo encargado del proceso administrativo y pueden presentar los datos necesarios para conocer la situación actual del mismo. En vista de lo anteriormente expuesto, no se utilizarán métodos estadísticos o probabilísticos para su determinación.

De igual forma para la recopilación de información se deben seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Con base a esta definición, se tiene que la principal técnica utilizada en esta investigación será la encuesta, conceptualizada por Tamayo y Tamayo (2008), como aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

Siguiendo lo anteriormente expuesto, la encuesta según Bavaresco (2013), emplea tres herramientas: el cuestionario, la entrevista y las escalas de actitudes. Respecto a estas tres herramientas la autora considera el cuestionario como el instrumento que más contiene los detalles del problema que se investiga, subvariables, dimensiones, indicadores, ítems, por lo tanto y tomando en cuenta esta aseveración, es que el cuestionario se desempeña como el instrumento de recolección de datos en este caso.

De acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior, se utilizara un cuestionario de respuestas dicotómicas para la aplicación de la encuesta antes señalada. La misma contiene solo dos alternativas de respuesta: Si y No, donde los elementos de la muestra indicaron la más acertada de acuerdo a la realidad con respecto a la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A.

Fase II: Análisis de la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A.

Para la realización de esta fase se procedió a analizar los datos de los resultados obtenidos del instrumento aplicado a la muestra en la fase anterior, para luego segregarlos en una matriz DOFA, que según Zambrano Barrios (2006), es una herramienta estratégica de análisis de la situación de una empresa. Así mismo, de referida matriz se adquirirán las estrategias y se configurara el plan estratégico apoyado en el modelo Balanced Scorecard.

Fase III: Diseño de un Plan Estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A.

Para la concreción de esta fase se tomaron en cuenta los datos obtenidos en las fases I y II, los cuales fueron tabulados para poseer una visión más amplia de la situación estudiada, de modo que, contribuyan a la definición de la estructura de y lineamientos necesarios para la elaboración del plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A. Del mismo modo, la propuesta presentada pretende proporcionar herramientas que permitan a la empresa objeto de estudio realizar un mejor análisis con el objeto de lograr un mejoramiento de los aspectos negativos y afianzar los aspectos positivos que estén relacionados con la actividad empresarial y su proceso administrativo en las cuatro (4) funciones que lo componen.

3.3 Confiabilidad

La confiabilidad implica equivalencia, estabilidad, precisión y consistencia interna del instrumento en la recolección de datos. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

En base a lo anterior descrito, Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirman que:

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad del instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre cero (0) y uno (1), representan un máximo de confiabilidad (confiabilidad total), entre más se acerque el coeficiente a cero (0) hay un mayor error en la medición. (p. 241)

Por tanto, la confiabilidad del cuestionario se determinó a través de la aplicación del coeficiente Kuder-Richardson Formula 20 (KR-20). Según Ruiz (2005), el Kuder-Richardson Formula 20 (KR-20) es una medida de fiabilidad de consistencia interna con las opciones dicotómicas. La expresión del KR-20 es:

=

Una vez aplicada la formula y obtenido el coeficiente del KR-20, se obtuvo un valor que estuvo entre una escala de 0 y 1 denotando la confiabilidad del instrumento aplicado. Tal y como se muestra a continuación, los niveles de confiabilidad para un instrumento. (Ver cuadro 5)

Cuadro 4. Nivel de Confiabilidad del Instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006)

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación obtenidos de la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada, los análisis e interpretaciones de una manera organizada mediante cuadros y gráficos, para dar así cumplimiento a la Fase I del presente Trabajo de Grado. Siguiendo este orden de ideas, el análisis debe indicar si el estudio respondió o no a las preguntas planteadas para el desarrollo de los objetivos de estudio.

Ahora bien, los datos fueron tabulados de acuerdo a dos (2) opciones de respuestas seleccionadas en el cuestionario (SI-NO); y serán presentados en tablas de frecuencia de acuerdo al porcentaje que se obtuvo por cada pregunta realizada. Es importante resaltar que cada una de estas respuestas estarán representadas en gráficos circulares para lograr así una mejor comprensión de los mismos.

Posteriormente, para cada pregunta realizada se elaboró un análisis que consistió en contrastar el resultado de cada pregunta con los fundamentos teóricos y la problemática existente en la presente investigación, las cuales serán útiles para obtener las conclusiones emanadas del diagnóstico y en la elaboración de las fases II y III del Trabajo de Grado.

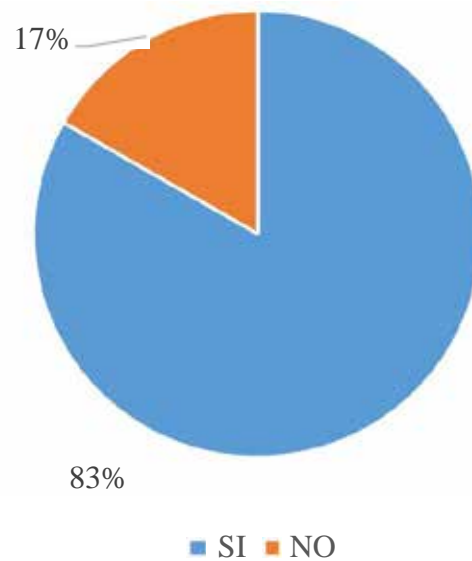
Ítem N° 1 La empresa define los objetivos estratégicos antes de iniciar sus actividades.

Cuadro 5. Definición de Objetivos Estratégicos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	5	83 %
NO	1	17 %
TOTAL	6	100%

Fuente: Adante (2019)

Grafico 1. Definición de Objetivos Estratégicos



Fuente: Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis: El 83% de las personas encuestadas manifestaron que la empresa define sus objetivos estratégicos antes de iniciar sus actividades, lo cual constituye una etapa importante dentro del proceso de planificación de una organización, específicamente a la hora de conocer el rumbo que la gerencia desea seguir, esto es, debido a que los objetivos estratégicos definen los resultados esperados por toda la empresa a largo plazo, abarcando una serie de áreas de desempeño que la organización debe determinar con la idea de lograr su misión.

Por ello el autor considera importante añadir, en base, a las afirmaciones anteriores que la empresa debe continuar estableciendo sus objetivos estratégicos con el propósito de aumentar la posición competitiva de la empresa y enfocar la dirección de la organización hacia los valores de mayor jerarquía dentro de las organizaciones hoy en día, la misión y la visión, a través del análisis de las áreas de desempeño de la organización, lo que le permite el establecimiento de objetivos estratégicos realistas, apropiados, equilibrados y mensurables. De igual forma es importante la definición de las líneas estratégicas de acción que permitirán conocer y determinar el camino que se debe seguir para alcanzar dichos objetivos, esto como etapa intermedia entre los objetivos estratégicos y la misión y la visión. Igualmente es importante que los empleados y toda la empresa conozca cuales son los objetivos establecidos, de modo que se puedan adaptar los objetivos definidos en los niveles internos de la organización, esto es, en la planificación operativa y táctica de la organización.

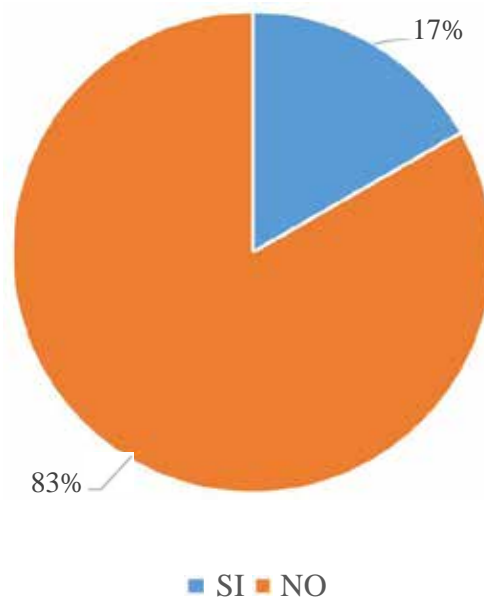
Ítem N° 2 Los empleados de la organización están al tanto de los valores organizacionales (misión y visión).

Cuadro 6. Conocimiento de valores organizacionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	1	17 %
NO	5	83 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Adante (2019)

Grafico 2. Conocimiento de la misión y la visión



Fuente: Datos extruidos de la aplicación del instrumento

Análisis: Considerando los porcentajes de respuesta en lo atinente a que la organización comunica a sus empleados la misión y la visión de la misma, los resultados obtenidos muestran que el 83% opina que los empleados no conocen la misión y la visión de la empresa lo que evidencia la poca cultura organizacional de los empleados, orientada en la filosofía de la eficiencia y eficacia operativa.

Lo anterior demuestra que la empresa no cuenta con mecanismos que le permita inculcar en sus empleados los valores, principios, misión y visión de la organización a la cual pertenecen. Ahora bien, en la medida en la que los trabajadores conozcan y asimilen la cultura organizacional de la empresa, aseguran el sentido de pertenencia de los mismos para con la organización, aspecto que incidirá positivamente en el logro de sus objetivos estratégicos. Siendo preciso, entonces, destacar que la eficiencia de una organización se ve altamente influenciada porque los empleados de la misma conozcan e interioricen sus valores organizacionales, la cual tiene efectos en el desempeño y el ambiente laboral en que se desenvuelven.

Es preciso que la gerencia, en su planificación estratégica, elabore los lineamientos necesarios que promuevan la divulgación y aplicación de la misión y la visión a los fines de desarrollar una gestión una administrativa eficiente.

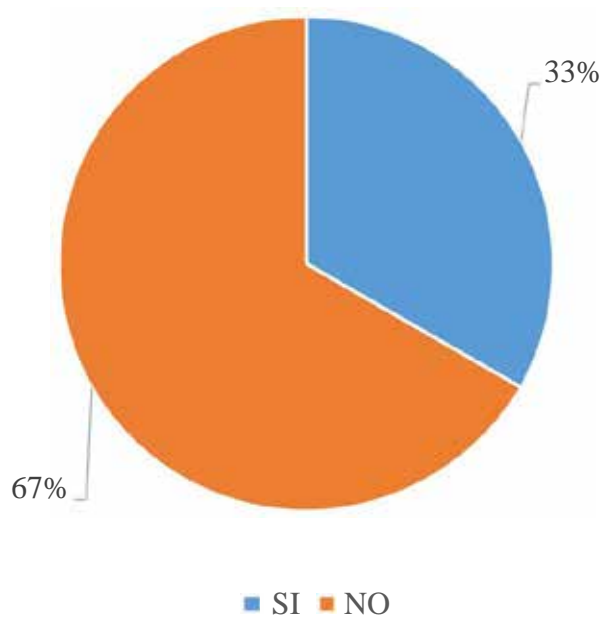
Ítem N° 3 La gerencia realiza un análisis externo de la organización para definir estrategias.

Cuadro 7. Análisis Externo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	2	33 %
NO	4	67 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Adante (2019)

Grafico 3. Análisis Externo



Fuente: Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis: En el gráfico se evidencia que el 67% de las personas consultadas afirman que la gerencia no realiza un análisis externo de la institución para definir estrategias, en este contexto carecen de herramientas que le permitan monitorear el entorno de manera que se visualicen posibles amenazas u oportunidades, por lo tanto, las estrategias realizadas no tendrán el potencial esperado a corto plazo, lo cual se traduce en una pérdida de valor y posicionamiento de la empresa en el mercado. La no realización de análisis externos deja a la empresa en una posición comprometida frente al entorno, por cuanto se desconocen los factores políticos, económicos y sociales y el ambiente que la rodea, lo cual afectaría negativamente la gestión administrativa. Es por ello que los análisis externos le otorgan un valor agregado y de complementariedad a la gerencia a la hora de definir las estrategias, ya que las mismas varían de acuerdo al tipo de organización y de sus aspectos internos y externos.

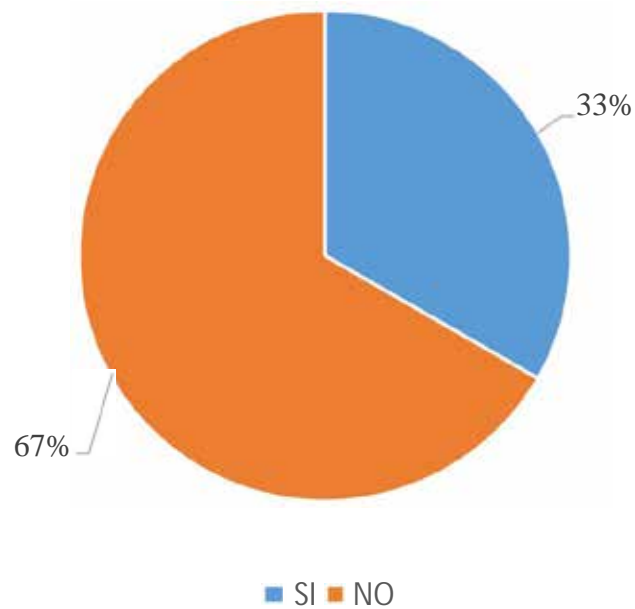
Ítem N° 4 La gerencia realiza un análisis interno de la organización para definir estrategias.

Cuadro 8. Análisis Interno

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	2	33 %
NO	4	67 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Adante (2019)

Grafico 4. Análisis Interno



Fuente: Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis: En este aspecto, un 67% de los encuestados aseguró que la empresa no realiza un análisis interno de la misma para adoptar estrategias, por lo tanto, la empresa no posee mecanismos que le permita conocer su situación interna en cuanto a infraestructura, recursos humanos, financieros, tecnológicos y logística, lo que evidencia las debilidades en el proceso administrativo y más específicamente en la planificación. Ahora bien, la planificación estratégica incluye definir la misión, la visión, los objetivos estratégicos, por lo que requiere que se formulen, ejecuten y evalúen las acciones necesarias que permitan a la empresa lograr sus objetivos. Dentro de este orden de ideas, la empresa debe promover el uso de herramientas de análisis que permitan evaluar sus procesos internos.

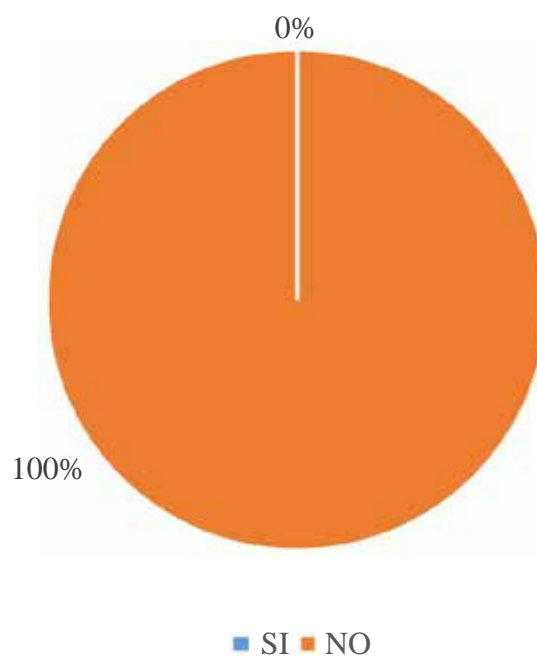
Ítem N° 5 La empresa mantiene actualizada su estructura organizativa

Cuadro 9. Estructura Organizativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	0	0 %
NO	6	100 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Adante (2019)

Grafico 5. Estructura Organizativa



Fuente: Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis: Con relación a la afirmación de que la empresa mantiene actualizada su estructura organizativa, el 100% de las respuestas estuvieron orientadas en la orientación “no”, este comportamiento refleja una grave problemática respecto a la organización como función administrativa en la empresa, esto es, una empresa no puede alcanzar sus objetivos estratégicos si no se encuentra organizada en aras de dichos objetivos, es decir, sus recursos humanos deben estar organizados bajo una jerarquía establecida por la gerencia que establezca y fortalezca las líneas de comunicación, permitir la distribución de la autoridad, faciliten la consecución de actividades en los niveles táctico y operativo de la empresa y sobre todo, posibilite la evaluación del desempeño de los empleados. En este contexto, se recomienda a la empresa establecer y actualizar su estructura organizativa lo cual incidirá positivamente en la comunicación de los empleados con sus subordinados y permitirá que los postulados estratégicos definidos en la planificación sean transmitidos a toda la organización facilitando así su desarrollo y mejorando su eficacia y eficiencia.

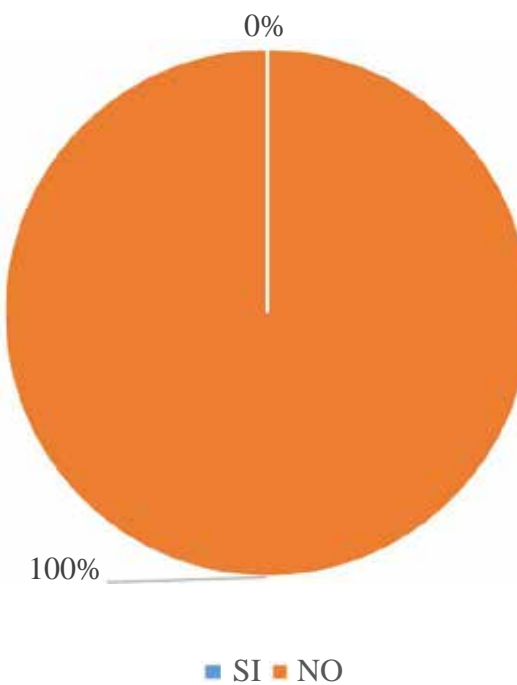
Ítem N° 6 La empresa posee manuales de normas y procedimientos

Cuadro 10. Manuales de Normas y Procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	0	0 %
NO	6	100 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Adante (2019)

Grafico 6. Manuales de Normas y Procedimientos



Fuente: Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis: En este aspecto, el 100% de las personas consultadas afirmaron que la empresa no posee manuales de Normas y Procedimientos, situación que, aunado al aspecto anterior, denota las deficiencias en el diseño organizacional, etapa principal de la función organizativa en la gestión administrativa de una empresa. Los manuales de normas y procedimientos son aquellos que realiza la empresa con el fin de establecer las normas y esclarecer los distintos procedimientos que componen las actividades que realiza la empresa. Dichos manuales también contribuyen en la comunicación e integración de los recursos humanos de la empresa en sus distintos departamentos. En las empresas pequeñas dichos procesos pueden ser sencillos debido a la baja densidad de información que manejan, sin embargo, el no contar con ellos supone un retraso en cuanto al diseño organizacional lo que a la larga ocasiona que la gestión administrativa sea deficiente por cuanto sus recursos no se encuentran organizados en pro de los lineamientos estratégicos definidos en la planificación de la empresa.

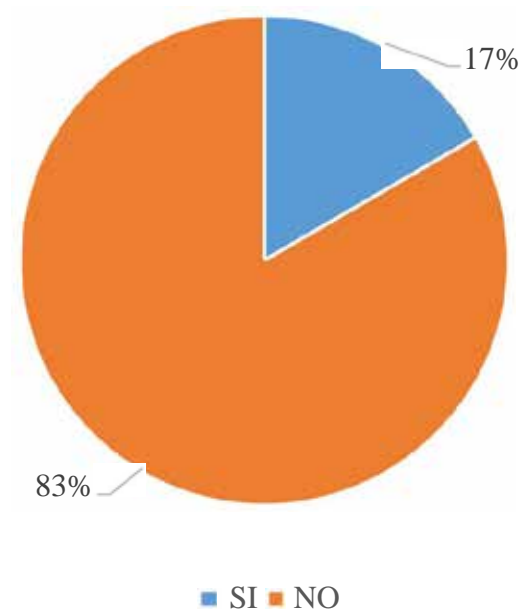
Ítem N° 7 La gerencia realiza periódicamente verificaciones de las descripciones de cargos adscritos al área administrativa

Cuadro 11. Verificación de Descripciones de Cargos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	1	17 %
NO	5	83 %
TOTAL	6	100%

Fuente: Adante (2019)

Grafico 7. Verificación de las Descripciones de Cargos



Fuente: Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis: En el gráfico se observa la apreciación de las personas consultadas respecto a la afirmación de que en la empresa se realizan verificaciones de las descripciones de cargos adscritos al área administrativa, siendo los siguientes resultados obtenidos: para la categoría “sí” un 17% y para la categoría “no” un 83%, lo que demuestra que la mayoría del personal que labora en el Departamento de Administración consideran que sus actividades no están en concordancia perfectamente con el perfil de los cargos estipulados, debido a la no adecuada asignación de actividades. La función o etapa de dirección de la gestión administrativa es aquella que evalúa el desempeño de los recursos de la organización para que estos marchen de acuerdo a lo planeado y organizado, siendo más específicos, se encarga del desempeño de los empleados como miembros fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales, los estilos de liderazgo, el clima y comportamiento organizacional.

De lo anterior se desprende la importancia de la supervisión y evaluación del desempeño de los empleados, como labor fundamental dentro de la gestión administrativa, a su vez que está relacionada con el establecimiento de políticas de control interno, verificación de resultados y medición del desempeño.

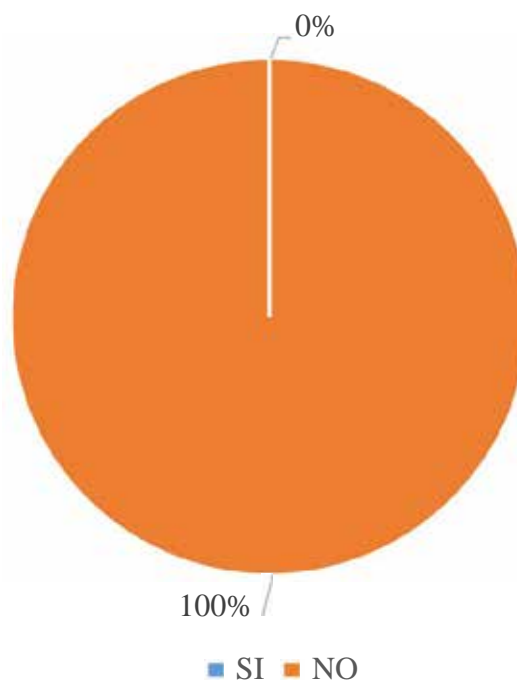
Ítem N° 8 La empresa realiza procesos de capacitación y actualización profesional

Cuadro 12. Capacitación y Actualización Profesional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	0	0 %
NO	6	100 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Adante (2019)

Grafico 8. Capacitación y Actualización Profesional



Fuente: Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis: El gráfico precedente muestra que un 83% de los encuestados afirma que la empresa no realiza ni fomenta los procesos de capacitación y actualización profesional mientras que un 17% afirma que si lo hace, esto demuestra que el personal posee escasa formación técnica especializada en las áreas en que se desenvuelven, especialmente los trabajadores adscritos al área administrativa. Los recursos humanos constituyen el recurso más valioso de las organizaciones, es por eso que resulta necesario e imprescindible brindarle la oportunidad de obtener capacitación especializada para el aprendizaje de herramientas, técnicas y destrezas que le permitan el crecimiento personal y profesional dentro de la empresa, lo cual se traduciría en una mejor prestación de los servicios. En base a lo anterior, la capacitación del personal constituye una herramienta muy útil a la hora de motivar el personal y de dirigir el comportamiento de los empleados hacia los objetivos de la empresa, como responsabilidad inherente de la función de dirección.

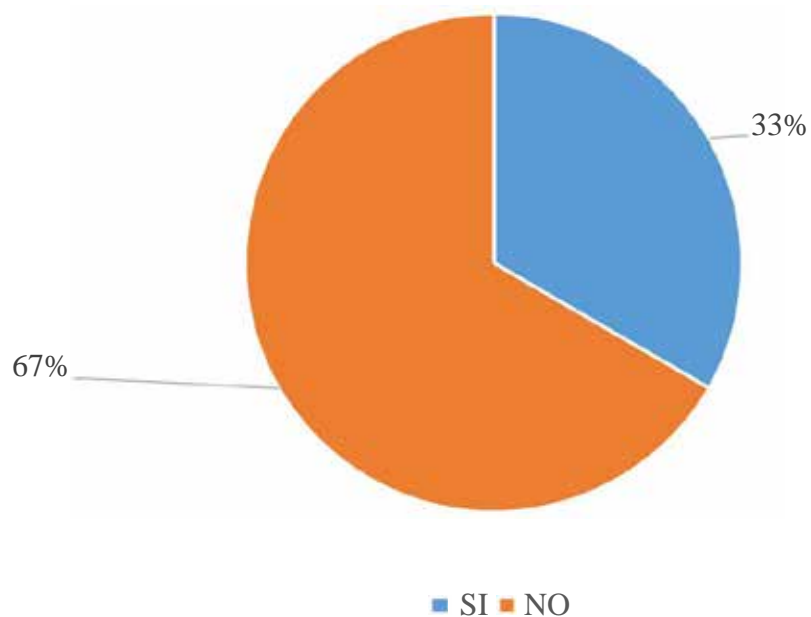
Ítem N° 9 La empresa sigue políticas de supervisión de las actividades realizadas.

Cuadro 13. Supervisión de Actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	2	33 %
NO	4	67 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Adante (2019)

Grafico 9. Supervisión de Actividades



Fuente: Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis: En cuanto a la afirmación de que si la empresa aplica políticas de supervisión de actividades, el 67% de los encuestados afirma que no dichas políticas no están instauradas en la organización, esto quiere decir que la empresa no supervisa el desempeño de sus empleados ni las actividades que estos realizan, por lo tanto, no es posible que el control estratégico se esté llevando de la manera más eficiente posible. Los sistemas de control en las organizaciones dependen de la evaluación del desempeño y medición de resultados para verificar que la acción empresarial este marchando según los lineamientos estratégicos. Ahora bien, resulta necesario entonces que la empresa discuta y evalúe los patrones a utilizar para evaluar el desempeño de los empleados y de los recursos utilizados para alcanzar sus objetivos estratégicos.

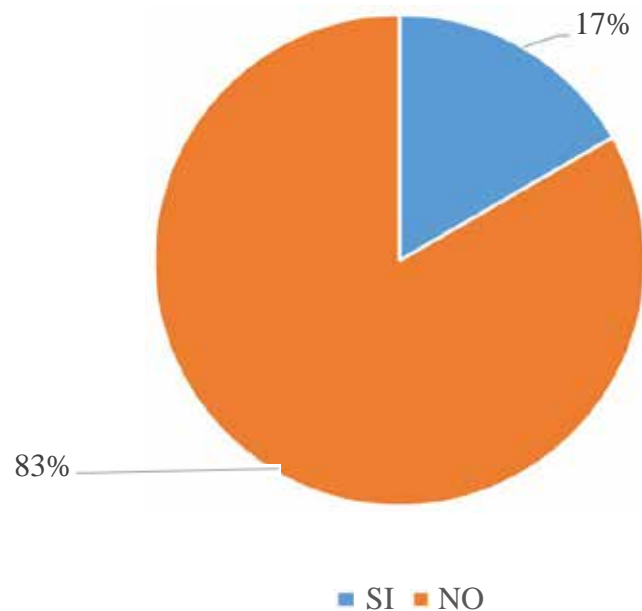
Ítem N° 10 La empresa posee y aplica los indicadores de gestión como herramientas de medición del desempeño

Cuadro 14. Indicadores de Gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	1	17 %
NO	5	83 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Adante (2019)

Gráfico 10. Indicadores de Gestión



Fuente: Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis: Con la clara tendencia en los resultados obtenidos se puede concluir que la empresa no utiliza los indicadores de gestión como herramientas para medir el desempeño, aseveración respaldada por el 83% de los encuestados. Estos resultados evidencian que no se garantiza en la actualidad que se esté midiendo y evaluando el desempeño de la organización por la ausencia de indicadores de gestión. En ese orden de ideas, los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas del comportamiento y desempeño de un proceso, el cual, luego de ser comparado permite señalar si existe alguna desviación sobre la cual deban tomarse acciones correctivas. Ahora bien, los indicadores de gestión forman parte del sistema de control de la organización, parte de la función de control de la gestión administrativa, sin la cual, la organización no puede mantenerse enfocada en los objetivos planteados, es decir, en lo planificado. En esencia, el control es el proceso mediante el cual se ejecuta la toma de decisiones que tiene como finalidad mantener a un sistema en la dirección correcta.

En este aspecto, es de vital importancia que la empresa prepare su sistema de control aplicando los indicadores de gestión como herramientas para la evaluación del desempeño que le permita a la misma mantenerse dentro de los lineamientos estratégicos que le permitirán mantener una eficiente gestión administrativa.

4.2 Fase II: Análisis de la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A.

Una vez efectuada la tabulación, representación y análisis de los resultados de la Fase I del presente Trabajo de Grado, se procede a efectuar la Fase II del mismo, la cual radica en reconocer los factores internos y externos que influyen en la gestión administrativa de la empresa Servimed JJ C.A, dichos factores serán representados en una Matriz DOFA expuesta en el Cuadro N° 16.

Cuadro 15. Matriz DOFA

	<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1: La empresa define sus objetivos estratégicos antes de iniciar sus actividades.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>D1: No se realizan análisis interno y externo de la empresa</p> <p>D2: No se mantiene actualizada la estructura organizativa</p> <p>D3: No se llevan a cabo verificaciones de las descripciones de cargo</p> <p>D4: No se supervisa el desarrollo de actividades</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1: Mercado mal atendido.</p> <p>O2: Empresa en expansión.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>FO1: Identificar y definir líneas estratégicas basadas en el BSC.</p> <p>FO2: Emplear indicadores de gestión.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Orientar la acción empresarial hacia una eficiente gestión administrativa.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1: Situación económica del país.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Reconocer las estrategias necesarias para prevenir los efectos de la situación del país en los objetivos estratégicos.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Realizar un diagnóstico estratégico del entorno de la empresa. (planificación)</p>

Fuente: Adante (2019)

4.3 Fase III: Diseño de un Plan Estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A

A través de los resultados obtenidos en las fases anteriores, los cuales contribuyeron en la definición de la estructura y lineamientos necesarios para la elaboración de un plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A.

Del mismo modo la propuesta presentada pretende proporcionar herramientas que permitan a la empresa objeto de estudio realizar un mejor análisis con el objeto de lograr un mejoramiento de los aspectos negativos y afianzar los aspectos positivos que estén relacionados con la actividad empresarial y su proceso administrativo en las cuatro (4) funciones que lo componen.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

En el presente capítulo, se cumplió con el objetivo general del presente Trabajo de Grado que tiene como finalidad diseñar un Plan Estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A, el cual permitirá direccionar y orientar a la organización su gestión administrativa para alcanzar sus objetivos estratégicos desde las perspectivas de accionistas, clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje. La misma se inicia con su presentación, seguido por la justificación, objetivo general y objetivos específicos, estudio de la factibilidad y el desarrollo de la misma.

5.2 Justificación de la Propuesta

Luego de identificar la debilidades que existen en la gestión administrativa en la empresa objeto de estudio, la propuesta que se plantea, justifica su implementación de manera plena, ya que proporcionará una serie de importantes beneficios a la empresa Servimed JJ C.A, generando alternativas y lineamientos estratégicos orientados y basados en el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), lo que permitirá incrementar la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa a través de la optimización de la gestión administrativa en sus cuatro (4) funciones, permitiendo a la empresa alcanzar las metas establecidas. El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) representa una herramienta de gran utilidad para las empresas en la actualidad debido a que permite establecer una cultura de trabajo basada en las cuatro perspectivas

que lo componen (Clientes, Accionistas, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), sustentada en los objetivos estratégicos.

Con la aplicación del Balanced Scorecard, la organización podrá clarificar, comunicar y relacionar los objetivos estratégicos definidos en la planificación de la organización, a su vez identificar aquellas áreas y procesos que requieren ser ajustados en la organización, así como llevar a cabo procesos de retroalimentación y el aprendizaje que conlleve a la integración de los recursos humanos y por último, proporcionar un eficiente sistema de control que posibilite a la empresa tomar las decisiones correspondientes en caso de encontrar algún desvío, optimizando así el desempeño de los elementos que participan en la gestión administrativa.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la gestión administrativa en la empresa Servimed JJ C.A

5.3.2 Objetivos Específicos

- Enunciar iniciativas de mejoras en cada una de las funciones que comprenden la gestión administrativa.
- Fijar objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard basados en los resultados de la Matriz DOFA.
- Formular indicadores de gestión para cada objetivo estratégico.

5.4 Estudio de Factibilidad

El estudio de la factibilidad es una herramienta que facilita la toma de decisiones en cuanto a la evaluación de un proyecto determinado, por tanto, corresponde también a la última fase y la más importante del proceso pre-operativo del proyecto mencionado, por cuanto, apoyarse en dicho estudio posibilita decidir si se procede o no con la implementación. Ahora bien, en el caso de la propuesta señalada es imprescindible para la evaluación del estudio en los aspectos referentes a factibilidad técnica, operativa y económica que la ella representa.

5.4.1 Recursos Técnicos

Los recursos técnicos comprenden todos los equipos necesarios para llevar a cabo la implementación de la propuesta señalada, así como también las herramientas, capacidades, habilidades y conocimiento que tiene el personal que ejecutará la propuesta, ambos aspectos importantes en la puesta en marcha del proyecto. A tales efectos, en cuanto a recursos técnicos se considera que la empresa está en la capacidad de acometer la propuesta mencionada por cuanto el personal está capacitado y tiene conocimiento de la herramienta a utilizar, así mismo cuenta con los equipos necesarios para llevar a cabo la propuesta, como lo son, computadoras con conexión a internet, libros académicos especializados, impresoras, fotocopadoras, bolígrafos, archivadores, carpetas y resmas de papel.

5.4.2 Recursos Operativos

Respecto a los recursos operativos engloban todos los recursos humanos necesarios para la implementación y puesta en marcha de la propuesta, de igual manera, los espacios físicos necesarios para la misma. Ahora bien, en este sentido, se considera que la propuesta es factible operativamente hablando ya que la empresa cuenta con el personal requerido para la implementación de la propuesta, es decir, no hará falta contratación de personal. Asimismo, se requerirán los conocimientos y la experiencia de la tutora académica de este Trabajo de Grado. Por otra parte, no se requieren

espacios adicionales en la organización ni que la misma modifique su estructura organizativa, solo de la capacitación del personal para la comprensión de la propuesta.

5.4.3 Factibilidad Económica

El estudio de la factibilidad económica responde al estudio de la capacidad de la empresa en cuanto a recursos financieros se refiere para afrontar la ejecución de la propuesta mediante el análisis costo – beneficio de la misma, así como también permite a la empresa conocer el costo de la inversión a realizar. Teniendo en cuenta esto, la empresa debe realizar un pequeño aporte económico para la puesta en marcha de la propuesta para la capacitación del personal, la impresión de las estrategias derivadas del proceso, por lo que se considera la propuesta factible económicamente.

5.5. Desarrollo de la Propuesta

En la empresa Servimed JJ C.A se pudo evidenciar en base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada en la Fase I del presente Trabajo de Grado que la misma presenta serias deficiencias en cuanto a su gestión administrativa, lo cual tiene incidencias en el desarrollo de la acción empresarial, para lo cual se recomiendan una serie de iniciativas de mejoras en cada de una de las funciones que comprenden la gestión administrativa o proceso administrativo, a saber, planificación, organización, dirección y control.

En primer lugar, la planificación de la empresa no se está realizando correctamente, esto es, los empleados del Departamento de Administración afirman que se definen los objetivos estratégicos, sin embargo, los mismos no están basados en un diagnostico estratégico por lo que pierden vigencia y resultan obsoletos para las necesidades de la empresa, situación que deriva en una empresa sin rumbo determinado, por lo tanto, sus operaciones y procesos se ven gravemente afectados. De igual forma, luego del diagnóstico estratégico no se tienen en cuenta las opciones estratégicas de la organización y por último, la gerencia no fomenta los planes para dar a conocer la misión y la visión de la empresa.

En cuanto a la organización, se pudo saber que la empresa no cuenta con una estructura organizacional actualizada y no poseen manuales de normas y procedimientos. Teniendo en cuenta que la función principal en esta etapa del proceso administrativo es la de organizar los recursos de la empresa en base a los lineamientos estratégicos o postulados (obtenidos de la planificación) resulta difícil que la empresa lo logre si no posee una estructura organizacional definida y actualizada y no se poseen los manuales de normas y procedimientos, estas situaciones afectan la eficacia y la eficiencia de la empresa y el desconocimiento de las labores a realizar y la relación jerárquica, así como también la falta de trabajo en equipo.

Es evidente que estas situaciones repercuten directamente en la dirección y en el control, esto es debido a que si la estructura organizacional no se mantiene actualizada y las relaciones jerárquicas no están bien establecidas no hay recursos a los cuales dirigir y aún más, a quien y que supervisar. Específicamente en la dirección, se añade el hecho de la poca motivación laboral de los empleados y el deficiente compromiso con la empresa, estos últimos, relacionados directamente con el desconocimiento que tienen los mismos (empleados) de los valores organizacionales de la empresa como la misión y la visión.

Por último, en cuanto al control, ya se mencionó en el párrafo anterior que la empresa no realiza la supervisión de las actividades asignadas y tampoco se utilizan los indicadores de gestión que constituyen una importante herramienta en la medición del desempeño y la gestión de la empresa, lo cual denota que no existe un sistema de control de gestión efectivo en la organización y por lo tanto no sea posible tomar acciones correctivas que permitan a la empresa continuar alineada a los postulados estratégicos definidos en la planificación estratégica.

A continuación se presenta un cuadro con las iniciativas de mejora en cada una de las funciones de la gestión administrativa basándose en el análisis anterior (ver cuadro 17)

Cuadro 16. Iniciativas de Mejora en la Gestión Administrativa

<p style="text-align: center;">Planificación</p>	<p>P1: Realizar diagnóstico estratégico, esto es, análisis interno y externo de la organización (Ejemplo: Matriz DOFA)</p> <p>P2: Definir objetivos estratégicos en base al diagnóstico anterior.</p> <p>P3: Definir estrategias realistas para alcanzar los objetivos.</p> <p>P4: Promover el conocimiento de los valores organizacionales (misión/visión) a los empleados.</p> <p>P5: Analizar las opciones estratégicas</p>
<p style="text-align: center;">Organización</p>	<p>O1: Realizar el Diseño Organizacional.</p> <p>O2: Actualizar la estructura organizacional</p> <p>O3: Crear los manuales de normas y procedimientos</p>
<p style="text-align: center;">Dirección</p>	<p>D1: Promover procesos de capacitación y actualización profesional al personal de la empresa</p> <p>D2: Realizar verificaciones y actualizaciones de las descripciones de cargos</p> <p>D3: Fomentar actividades extracurriculares para la motivación del personal.</p>
<p style="text-align: center;">Control</p>	<p>C1: Utilizar estándares de comparación</p> <p>C2: Emplear los indicadores de gestión</p> <p>C3: Realizar la supervisión del personal y las actividades desarrolladas.</p>

Fuente: Adante (2019)

Luego de definidas las iniciativas de mejora a aplicar en la organización, se procede a formular objetivos estratégicos basados en la matriz DOFA realizada anteriormente y en las cuatro (4) perspectivas del Balanced Scorecard: (ver cuadro 18)

Cuadro 17. Objetivos Estratégicos basados en el Balanced Scorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METAS	ESTRATEGIAS
Procesos Internos	Aumentar el cumplimiento de las actividades y desempeño de los procesos.	PI1: Nivel de cumplimiento de actividades PI2: Nivel de cumplimiento de las metas	100% 100%	Planificación de Actividades. Planificación y Control de Gestión sobre metas (departamental).
Clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes	Índice de Promotores Netos (NPS)	>50	Establecer la gestión basada en el cliente.
Financiera	Maximizar la rentabilidad de la inversión.	EVA	Aumento periódico del mismo.	F1: Mejoramiento de los procesos administrativos. F2: Mejoramiento de la gestión financiera

Aprendizaje y Crecimiento	Talento humano capacitado, motivado y comprometido.	AC1: Índice de Rotación. AC2: Cumplimiento de planes de capacitación.	AC1: Mínimo. AC2: 100%	Fortalecimiento de los Recursos Humanos.
----------------------------------	---	--	---------------------------	--

Fuente: Adante (2019)

Cuadro 18. Fórmulas de los Indicadores de Gestión

INDICADOR	FORMULA
Nivel de Cumplimiento de Actividades (NCA)	$\frac{\text{Actividades Cumplidas}}{\text{Actividades Programadas}} \times 100$
Nivel de Cumplimiento de Metas (NCM)	$\frac{\text{Metas Cumplidas}}{\text{Metas Programadas}} \times 100$
Índice de Promotores Netos (NPS)	Encuesta
Valor Económico Agregado (EVA)	UAIDI – (ANF x CPC)
Índice de Rotación	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}} \times 100$

Nivel de Cumplimiento de Planes de Capacitación	
--	--

Fuente: Adante (2019)

El objetivo principal del Balanced Scorecard es guiar los procesos mediante la medición de los resultados de los mismos comparándolos en función a las metas fijadas o propuestas al inicio de los mismos, por ello, la herramienta busca implementar indicadores globales para evaluar el desempeño de una empresa. Al respecto, Olve, Roy y Wetter (2000) afirman lo siguiente:

El enfoque del cuadro de mando integral, por otro lado, destaca que la misión de la dirección va más allá del dinero: en otras palabras, la misión también incluye el conocimiento, la confianza de los clientes y empleados y la cuestión de la actividad futura. Si estos elementos no están presentes, los beneficios que muestra la empresa no tendrán mucho valor. (p. 39)

Ahora bien, lo descrito anteriormente puede llevarnos, según Olve, Roy y Wetter (2000) a un control detallado y una dirección que puede estar siempre indicando a los subordinados las actividades que deben realizarse. Ante este hecho, el Balanced Scorecard proporciona un proceso de retroalimentación (feedback) que permite a la organización ir aprendiendo de las estrategias, es decir, el modelo nos ayudará a decidir qué debe hacerse en cada una de las áreas de la empresa.

CONCLUSIONES

Luego de llevado a cabo este trabajo de investigación y en sintonía con los hallazgos obtenidos, se pudo determinar que la empresa Servimed JJ C.A. presenta deficiencias en lo que a su gestión administrativa debido a las inconsistencias presentadas en los cuatro (4) procesos que forman el proceso administrativo, esto es, planificación, organización, dirección y control.

Hechas las consideraciones anteriores, la aplicación del instrumento de recolección de datos permitió conocer las fallas en cada una de las funciones que conforman la gestión administrativa. En cuanto a planificación, se reconoce que la empresa formula sus objetivos estratégicos antes de iniciar las actividades, sin embargo, dichos objetivos estratégicos no parten del diagnóstico estratégico, es decir, el análisis interno y externo de los factores que relacionan y no se encuentran alineados a los valores organizacionales, por lo tanto, la empresa no puede cumplirlos.

Al mismo tiempo, se evidenció que la empresa no mantiene actualizada su estructura organizativa lo que afecta el desempeño de los recursos humanos en cuanto a la comunicación con sus supervisores ya que no se establecen jerarquías dentro de la organización, de igual forma, la comunicación horizontal se ve afectada. En base a lo anterior resulta claro determinar las deficiencias que se presentan en la dirección y el control específicamente, ya que si los recursos de la empresa no se encuentran organizados según lo planificado no será posible dirigirlos y mucho menos controlarlo de manera eficiente. Ahora bien, no se ejecutan verificaciones de las descripciones de cargo por lo que el talento humano de la organización no conoce del todo las actividades. También se pudo constatar que la empresa no lleva a cabo procesos de capacitación y actualización profesional lo que conlleva a la desmotivación del recurso humano de la organización.

Cabe agregar que, el control y la última etapa del proceso administrativo constituye una de las funciones más importantes, en ella se evalúan los resultados

obtenidos mediante la comparación con los postulados estratégicos. Para llevar a cabo dicha comprobación se valen de herramientas como los indicadores de desempeño y de gestión, de modo que se puedan tomar acciones correctivas para corregir posibles desviaciones.

En ese mismo sentido, con el instrumento se pudo demostrar que la empresa no supervisa las actividades realizadas lo que ocasiona una disminución de la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la organización. Por otra parte, la empresa no utiliza los indicadores de desempeño o de gestión como herramientas para medir el desempeño de los recursos, por lo tanto, la empresa no toma acciones correctivas por las desviaciones presentadas en comparación a lo definido en la planificación estratégica.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones anteriores, se recomienda lo siguiente:

1. La implementación del Plan Estratégico basado en el Balanced Scorecard
2. El diseño y ejecución del diagnóstico estratégico para el análisis interno y externo de la organización.
3. El análisis de las opciones estratégicas como parte del proceso de investigación de mercados, aspecto que contribuye al análisis externo como método para captar potenciales clientes.
4. Actualizar la estructura organizativa y las descripciones de cargos de trabajo.
5. El diseño de programas de capacitación al personal basándose en las competencias del mismo para la profundización de herramientas y habilidades haciendo énfasis en la comunicación efectiva, conformación de equipos de trabajo, negociación y toma de decisiones y resolución de conflictos.
6. Supervisión de las actividades realizadas.

REFERENCIAS

- Arango, Diana, Gamboa, Yulimar y Silva, Norelis (2015). **“Estrategias basadas en el Balanced Scorecard según la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que optimicen la gestión de personal administrativo de la empresa INDUCHEM C.A. ubicada en el Municipio Guacara, Estado Carabobo”**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Arias, Fidias (2006). **“El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración”**. Quinta Edición. Caracas: Episteme.
- Arias, Fidias (2012). **“El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración”**. Sexta Edición. Caracas: Episteme.
- Balestrini, Mirian (2006). **“Como se elabora el proyecto de investigación”**. Séptima Edición. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Bavaresco, Aura (2013). **“Proceso Metodológico en la Investigación (Como hacer un diseño de investigación)”**. Maracaibo: Imprenta Internacional.
- Burgwal, Gerrit y Cuéllar, Juan Carlos (1999). **“Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación”**. Primera Edición. Editorial Abya Yala – SNV Ecuador.
- Castelán, Beatriz (1985). **“Planeación Estratégica y Control de Gestión. Su interacción”**. México: Editorial ECASA.
- Celis, Edcarys (2016). **“Diseño de un modelo de gestion basado en Cuadro de Mando Integral para la gestion de registro sanitario de productos de consumo masivo. Caso: Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero, Estado Aragua”**. Trabajo de Grado. Universidad Central de Venezuela. Cagua, Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto (2001). **“Administración. Teoría, Proceso y Práctica”**. Tercera. Edición. Mc-GRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

- Clark, Segny (2012). **“Plan Estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la empresa Distribuidora Eurotrading 2010, C.A.”** Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez. Valencia, Venezuela.
- Cuervo, Alvaro (2003). **“Análisis y Planificación Financiera”**. Madrid. Editorial Civitas.
- Culshaw, Fabiana (2012) **“Pymes venezolanas con potencial «punta de lanza»”** Debates IESA, Vol. XVII, N°4, octubre-diciembre 2012.
- Gómez, Yalexis (2016). **“Propuesta de un Modelo de Apoyo Gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotriz”**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **“Metodología de la Investigación”**. Cuarta Edición. Mc-GRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2010), **“IV Censo Económico”** [base de datos en línea], <http://www.ine.gov.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf>, [fecha de consulta: febrero 2019].
- Kaplan, Robert y Norton, David (1992). **“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”**. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2001). **“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia”**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2002). **“Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard)”**. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2005). **“El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño”**. Harvard Business Review. América Latina.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2003). **“Fundamentos de Marketing”**. Sexta Edición. PRENTICE HALL MEXICO.

Münch, Lourdes (1997). **“Fundamentos de Administración: Casos y prácticas”**. Segunda Edición. Editorial Trillas.

Münch, Lourdes (2014). **“Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo”**. Segunda Edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan y Wetter, Magnus (2000). **“Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía Práctica del Balanced Scorecard”**. Primera Edición. Ediciones Gestión 2000.

Pinto, Emmary (2014). **“Propuesta de Lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, orientado al mejoramiento continuo en los procesos internos. Caso: Pequeñas Empresas del Municipio Valencia”**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Quevedo, Victoria (2016). **“Modelo de Gestión dentro de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar los Procesos Internos de las Comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo”**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Ramírez, Tulio (1999). **“Como hacer un proyecto de investigación. Técnicas de Análisis y Aspectos Administrativos”**. Nueva Edición. Editorial Panapo.

Reyes Ponce, Agustín (1981). **“Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte”**. Editorial Limusa México.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **“Administración”**. Octava Edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Ruiz, Carlos (2005). **“El Proyecto de Investigación: Investigación de Campo”**. Cuarta Edición. Caracas.

Sabino, Carlos (1992). **“El Proceso de Investigación”**. Editorial Panapo. Caracas.

Serna, Humberto (1999). **“Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología”**. Sexta Edición. Santafé de Bogotá: 3R Editores LTSA. Tamayo, Mario (2008). **“El Proceso de la Investigación Científica”**. México: Limusa, Noriega Editores.

Tavares, Martus y Beretta Nora (2006). “**Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias**”. Informe preparado para el BID/PRODEV.

Tua, Arris Francisco (2017). “**Estrategias de Gestion Administrativa y Contable bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) en las Universidades Politecnicas Territoriales. Casos: Estados Aragua – Miranda**”. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. La Morita, Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003). “**Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**”. FEDUPEL. Caracas, Venezuela

Zambrano Barrios, Adalberto (2006). “**Planificación Estratégica. Presupuesto y control de la Gestión Pública**”. Primera Edición. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas, Venezuela.

2CG Active Management (2018), “**2CG Balanced Scorecard Usage Survey**”, [base de datos en línea], https://2gc.eu/media/resource_files_survey_reports/2018_Survey_Document_10_Final-compressed.pdf, [fecha de consulta: marzo 2019]

ANEXOS

Cuestionario

Items:		
	Si	No
1. La empresa define los objetivos estratégicos antes de iniciar sus actividades		
2. Los empleados de la organización están al tanto de los valores organizacionales (misión/visión)		
3. La empresa realiza análisis interno para definir estrategias		
4. La empresa realiza análisis externo para definir estrategias		
5. La empresa mantiene actualizada su estructura organizativa		
6. La empresa posee manuales de normas y procedimientos		
7. La gerencia realiza verificaciones de las descripciones de cargos adscritos al área administrativa		
8. La empresa realiza procesos de capacitación y actualización profesional		
9. La empresa sigue políticas de supervisión de actividades		
10. La empresa posee y aplica indicadores de gestión como herramientas de medición del desempeño		