



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA GERENCIAL PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN
LA EMPRESA PROSEIN, C.A. – VALENCIA
EDO. CARABOBO**

Autor: Alejandro Orozco Younes

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

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

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA
PROSEIN, C.A. – VALENCIA EDO. CARABOBO**

Trabajo de Grado para optar al título de:
Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Alejandro Orozco Younes
Tutor(a): Ysabel Pantoja

San Diego, Junio 2017

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

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ysabel Pantoja, portador(a) de la cédula de identidad N° 11.807.313, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el ciudadano Alejandro Orozco Younes, portador(a) de la cédula de identidad N° 24.300.689, titulado **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PROSEIN, C.A. – VALENCIA EDO. CARABOBO”**, presentado como requisito parcial para optar al título 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, en el mes de Junio del año 2017.

Ysabel Pantoja
CI: 11.807.313
Fecha: Junio 2017

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
RESUMEN INFORMATIVO _____	viii
INTRODUCCIÓN _____	1
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema _____	3
1.1.1. Formulación del Problema _____	9
1.2. Objetivos de la Investigación _____	10
1.2.1. Objetivo General _____	10
1.2.2. Objetivos Específicos _____	10
1.3. Justificación _____	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes _____	12
2.2. Bases Teóricas _____	16
2.3. Bases Legales _____	23
2.4. Definición de Término _____	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Diseño de Investigación _____	27
3.2. Fases Metodológicas _____	28
CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS	
4.1 Análisis y Presentación de Resultados _____	32
4.1.1 FASE I: Diagnostico la situación actual de la _____	33
empresa PROSEIN, C.A. en cuanto a la productividad	
y los factores determinantes que influyen en esta.	
4.1.2 FASE II: Identificación de las Herramientas _____	47
Gerenciales Modernas que inciden positivamente en la	
productividad de la empresa PROSEIN, C.A.	

4.1.3 FASE III: Diseño de las Herramientas Gerenciales para incrementar la productividad en PROSEIN, C.A.	49
---	----

CAPÍTULO V: LA PROPUESTA

5.1. Descripción de la Propuesta	51
5.2. Objetivos de la Propuesta	51
5.2.1. Objetivo General	51
5.2.2. Objetivos Específicos	52
5.3. Justificación de la Propuesta	52
5.4. Factibilidad de la Propuesta	52
5.4.1. Factibilidad Técnica	53
5.4.2. Factibilidad Operativa	53
5.4.3. Factibilidad Económica	53
5.5. Cuadro de Mando Integral	54
5.6 Desarrollo de la Propuesta	59
CONSIDERACIONES FINALES	60
REFERENCIAS	64
ANEXO	69

INDICE DE FIGURAS Y GRAFICOS

Figura 1. Perspectivas y principales características de un CMI	19
Grafico 1.	34
Grafico 2.	35
Grafico 3.	36
Grafico 4.	37
Grafico 5.	38
Grafico 6.	39
Grafico 7.	40
Grafico 8.	41
Grafico 9.	42
Grafico 10.	43
Cuadro 1.	55
Cuadro 2.	56
Cuadro 3.	59



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

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PROSEIN,
C.A. – VALENCIA EDO. CARABOBO**

Autor: Alejandro Orozco

Tutor: Ysabel Pantoja

Fecha: Abril 2017

RESUMEN INFORMATIVO

La esencia de esta investigación se basa en la proposición de un Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial para incrementar la productividad y fortalecimiento de la empresa PROSEIN, C.A., con el propósito de conseguir una mejor dinámica entre todos sus trabajadores, lograr sus objetivos y crecimiento a lo largo del tiempo de la misma. El Cuadro de Mando Integral se presenta como una herramienta para facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, comunicando de forma expedita, la situación de la gestión de los procesos más críticos, generados con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos dentro del Plan Estratégico de la empresa donde estas hacen énfasis en hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización a fin de alcanzar eficacia, así como crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y liberar el potencial de las personas. Por tal motivo, es una investigación de campo, ya que este estudio permite la participación del investigador en la escena teniendo en cuenta la percepción de las personas involucradas. Como primera fase se diagnosticó la situación actual de la empresa mediante un cuestionario, la segunda fase constató en identificar las perspectivas del cuadro de mando integral que mejor se amoldaran a las problemáticas que se arrojó el instrumento a través de una matriz DOFA y por última fase, se procedió a diseñar el cuadro de mando integral adaptado en base a las necesidades del personal y de la organización, logrando así que la empresa logre el funcionamiento adecuado y eficiencia de la misma en todos sus aspectos propuestos.

Descriptor: Cuadro de Mando Integral, Herramientas, Herramientas Gerenciales, Productividad.

INTRODUCCIÓN

La transformación en el mundo de los negocios en los últimos treinta años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio. Para producir o vender un producto, ya sea bien o servicio, las empresas deben tener varios factores a considerar como lo son a capacidad productiva, la estructura organizacional y muchos elementos que influyen en las labores de la compañía. Cualesquiera que sean los factores a considerar por las empresas, dependiendo de la labor a la que se dedican, todas producen por un mismo fin, obtener un beneficio.

Con la cambiante situación económica del país, así como la necesidad de una creciente masa poblacional excluida del sistema productivo nacional, se ha impulsado el surgimiento de un renglón productivo que durante los últimos años se ha incrementado. Este renglón constituye a las microempresas. El entorno empresarial es cada día más exigente, lo que obliga a las instituciones a estar preparadas para la fuerte competencia que existe, la cual hace necesario fortalecer una de las partes más importantes de la empresa, como lo son sus trabajadores, ya que es necesario tener un personal suficiente para poder responder ante las necesidades de la institución, obligando así a las organizaciones a establecer líderes que sepan guiar a sus empleados hacia el logro de metas trazadas tanto de la organización como propias ayudándolos en su desarrollo profesional.

La aplicación de nuevas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en

objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio. El cuadro de mando integral es una metodología que logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño del Negocio.

Con respecto a este Trabajo Especial de Grado se analiza el caso de la empresa PROSEIN, C.A.; la cual es una compañía multinacional, dedicada a la comercialización de acabados para la remodelación y construcción de espacios. Por consiguiente, la finalidad de este estudio, está basado en el CMI, el cual permitirá desarrollar un plan estratégico gerencial que mejore las operaciones comerciales de la empresa, y a su vez pueda canalizar sus esfuerzos para el logro de objetivos, consiguiendo el aumento de la productividad absoluta.

En este sentido, el presente Trabajo Especial de Grado está estructurado en cinco (05) capítulos de los cuales en el Capítulo I, se describe el problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación del estudio. De igual forma, en el Capítulo II, el Marco Teórico, donde se describe a los antecedentes, a la fundamentación de la investigación, bases teóricas y la definición de términos. De igual forma, en el Capítulo III, Marco Metodológico. En este capítulo se describe la metodología a seguir para desarrollar el trabajo de investigación donde se refleja el tipo y diseño de la investigación y la forma como se van a desarrollar las fases metodológicas en las cuales está estructurado el estudio. A su vez en el Capítulo IV, se muestra el desarrollo de las Fases Metodológicas I, II y III. Por su parte en el Capítulo V, se muestra el desarrollo de la propuesta constituida por el Cuadro de Mando Integral para la empresa PROSEIN, C.A.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema:

Desde el surgimiento de la sociedad urbana, ha existido una necesidad por parte del hombre de tener un registro y control de todos sus movimientos, transacciones y componentes, tanto humanos como materiales, concernientes a dicha sociedad. A raíz de esto, el comercio se convirtió no sólo en una actividad basada en la elaboración y oferta de un producto, adicionado a la prestación de un servicio a cambio de determinado beneficio, sino que también se transformó en todo un proceso, un sistema complejo que les permitió abarcar necesidades complementarias como las de registro y control. A partir de ahí, el mundo comercial obtuvo numerosos sistemas, métodos y herramientas que se les ofrecería a los empresarios para optimizar su operatividad y producción llevando un mejor manejo y registro de cada una de sus actividades, para así garantizar el control con miras a obtener mejores utilidades.

Una de las agrupaciones sociales más importantes hoy en día son las empresas, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, sino que son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. García (2001), definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le

permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". Tomando en cuenta la cita anterior, está claro que, las empresas están compuestas por un conjunto de elementos interdependientes que están en constante interacción y que por consiguiente conforman un sistema; es decir, las empresas son vistas como un agente que organiza con eficiencia factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar los objetivos establecidos para esa organización.

Históricamente, uno de los aspectos más críticos que se plantean dentro de las empresas, ha sido la medición efectiva de la gestión y el rendimiento de sus unidades organizacionales, ya que su evaluación juega un papel preponderante en la determinación del logro de sus objetivos y el planteamiento y desarrollo de planes estratégicos que garanticen su sustentabilidad. Es así como en las organizaciones existe la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitivas. De esta manera, las empresas dieron paso al surgimiento de nuevas herramientas de control estratégico de gestión más equilibradas, yendo más allá de los antiguos modelos de medición del rendimiento, los cuales estaban dirigidos fundamentalmente hacia las medidas de actuación financiera y contable.

La mayoría de las tendencias administrativas que existen actualmente tienen sus raíces después de la segunda guerra mundial, cuando el Occidente conoce las filosofías del Oriente que han podido incorporar a lo largo de los años en el sistema occidental. A medida que las empresas se han ido desarrollando, se han generado teorías que estudian el comportamiento de las personas dentro de una organización con la finalidad de intentar predecir el

desenvolvimiento de los individuos dentro de su ambiente laboral y ofrecerles un ambiente de trabajo adecuado para su óptimo funcionamiento.

Estas teorías tienen entre sus objetivos ofrecer mejores herramientas a quienes dirigen las empresas. Estos dirigentes pueden variar desde gerentes de alta capacidad y formación académica y profesional hasta pequeños empresarios sin más formación que los años de experiencia laboral. La finalidad de aplicar estas tendencias generalmente apunta hacia la maximización del desempeño de los trabajadores que en ella laboran y por ende el de la organización, logrando aumentar la productividad de la misma, así como su competitividad en el mercado en el cual incurra.

Por otra parte, la necesidad de adecuarse mejor y más rápido al avance tecnológico y al actual mundo competitivo y globalizado, precisa de la adopción de una serie de medidas por parte de las empresas para alcanzar el nivel de competitividad que demandan los mercados y optimizar la consecución de resultados. En este sentido, disponer de información que aporte conocimiento sobre los aspectos que tecnológicamente son más importantes para la industria, permitiendo además identificar aquellas tecnologías y procedimientos que sean necesarios adoptar o mejorar para cumplir los objetivos estratégicos, es indispensable para el mantenimiento de las ventajas competitivas.

En la actualidad, el conocimiento se ha convertido en una fuente principal de las organizaciones, considerando que en la sociedad se viven cambios profundos debido a la explosión de las tecnologías de la información, estos tienen cada vez más importancia en el mundo entero; a tal efecto que hay quienes la llaman sociedad de la información. En tal sentido, se abre paso a la aseveración de Prusak y Davenport (2003; 95), quien señala que “la fuente principal de las ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente

en sus conocimientos, es decir, lo que el trabajador sabe, en cómo se utiliza la información y en su capacidad, por supuesto, de aprender cosas nuevas”. Quiere decir entonces, que la gestión del conocimiento impulsa el análisis de la información en el entorno de la organización para hacer más inteligentes a sus trabajadores (entiéndase como más creativos e innovadores) y de esta forma ser más preciosos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno cambiante.

La necesidad de alcanzar un óptimo nivel de desarrollo empresarial, es posible a través del uso de ciertas herramientas gerenciales, las mismas que contribuyen a entender y fortalecer cada uno de los diferentes procesos que se desarrollan en una empresa, éstos serán el paradigma que en muchos casos es bastante probable que se constituyan en ese elemento clave en el desarrollo. Estos paradigmas, de acuerdo con Tibisay (2012; 34) “son modelos que aplican las empresas, en donde éstos se diferencian unos de otros, más por la diversidad de los términos que utilizan y la posición de la que parte que por las cosas distintas que realmente dicen”. Esto lleva a pensar entonces que la gerencia debe entender que la aplicación por si sola de uno o varios modelos en su gestión (paradigmas), no bastan para alcanzar los fines propuestos, hay que conjugarlos además con la creatividad, la innovación, la investigación y de acuerdo con las necesidades propias de cada empresa y de cada individuo.

Actualmente se hace necesario ir valiéndose de tendencias, métodos y herramientas gerenciales que faciliten el funcionamiento del sistema empresarial y se mantenga un equilibrio. Guevara (2013) sustenta que, “las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los

procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa”.

En este sentido, el concepto de equilibrio en el control de la gestión empresarial es desarrollado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton a principios de los años noventa y presentado como el Balanced Scorecard (BSC), método que plantea una visión de la empresa desde cuatro perspectivas y la generación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) compuesto por un conjunto de aspectos que consideran lo financiero y lo no financiero, lo interno y lo externo y la vinculación entre las medidas individuales más adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa y la mejora en el desempeño de sus unidades organizacionales.

Según el planteamiento, esta herramienta permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores de resultados o criterios de medición, organizados de tal forma que éstos:

- a) Ayudan a verificar si la estrategia está generando valor agregado.
- b) Identifican los segmentos de clientes o áreas en los que compiten.
- c) Permiten identificar los procesos internos críticos a la hora de lograr los objetivos financieros y de los clientes.
- d) Impulsan el aprendizaje y el crecimiento de la organización hacia aquellos aspectos que generan valor a largo plazo.

El BSC nace, por tanto, como un sistema de gestión estratégica de empresas o negocios, que usa la medición del desempeño en cuatro categorías: financiera, clientes, procesos y crecimiento y aprendizaje, alineando iniciativas organizacionales que cumplan con los objetivos de clientes y accionistas (perspectiva externa), en equilibrio con sus procesos internos y de crecimiento y aprendizaje (perspectiva interna). Todo ello, enlazado mediante un mapa

estratégico de relaciones causa-efecto, sustentado sobre la base de que el conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan, resultan factores claves para lograr altos niveles de rendimiento financiero y, a su vez, dan lugar a una estrategia empresarial integrada y equilibrada que alinea toda la organización en una única dirección, con el propósito de que el valor que se genere por la interacción, sea mayor que la suma de sus partes.

En resumen, bajo este nuevo enfoque, la gestión de proyectos ha tenido una evolución, pasando de la visión tradicional de éxito a la visión extendida del mismo. Esto significa un cambio de pensamiento, en el cual tradicionalmente se utilizan medidas de éxito de la gestión de proyectos en términos de tiempo, costo y cumplimiento de especificaciones técnicas, lo cual con frecuencia, deja sin atender otros de los aspectos básicos que determinan el verdadero éxito de dicha gestión. Lo que lleva a pensar en la organización planteada como caso de estudio. PROSEIN, C.A. nace en los años 80 como una empresa multinacional, dedicada a la comercialización de acabados para la remodelación y construcción de espacios. Siempre con el fin de brindar asesoría profesional para crear ambientes innovadores, mediante un amplio portafolio con los mejores productos nacionales e importados, además de un excelente servicio personalizado y adaptado a las necesidades de nuestros clientes. Por esta misma razón, este trabajo de investigación busca que en la organización perdure en el tiempo llevando al máximo lo que es su misión.

Específicamente la sede ubicada en Valencia, Edo. Carabobo, presenta una problemática, la cual se puede detectar de manera directa. Esta, presenta casos como son la incapacidad para trasladar sus ideas y adaptar su organización a la rapidez de los cambios actuales y prepararla para brindar el servicio requerido, adicionalmente problemas estratégicos, ya que su área administrativa y organizacional no están bien definidas, es decir, las

actividades que deben ser ejercidas dentro de estas áreas no se encuentran establecidas dentro del marco funcional de cada una de ellas, provocando que éstas laboren de manera descoordinada en función de sí mismas y de las demás, lo que pudiera estar afectando el ingreso que la compañía pueda obtener y en consecuencia ocasionando el mismo efecto en el crecimiento de la organización.

Considerando el entorno hoy en día de la organización, es necesario incrementar ingresos, reducir costos, maximizar el retorno de la inversión, obtener una ventaja competitiva o demostrar una gestión efectiva del negocio a los involucrados, o cualesquiera sean las razones por las que la organización debería estar interesada en medir los beneficios de sus proyectos. En esto, cabe destacar el desarrollo de la eficiencia y la eficacia ya que permite determinar la efectividad la cual es una cualidad valiosísima para el éxito de las empresas y organizaciones. Es de vital importancia que las empresas mantengan su personal altamente motivado al trabajo, servicio, éxito y desarrollo profesional, para dar lugar a que las relaciones generen bienestar, competitividad y hasta desarrollo social y profesional.

Esto lleva a pensar, que el uso herramientas gerenciales, entre estas, el Cuadro de Mando Integral requieren para su exitosa aplicación la recopilación consecutiva de una serie de datos ordenados que las pequeñas empresas no poseen, esto se debe a la falta de conocimiento y capacitación que tiene el pequeño empresario. En este sentido cabe destacar que la empresa PROSEIN, C.A tiene como propósito fortalecer su capacidad de gestión administrativa, para la ejecución de sus políticas de comercialización de recubrimientos y muebles de baño la cual quiere ser reconocida como una organización que garantice la eficiencia, eficacia, economía, transparencia y oportuna utilización

de los recursos, asegurando el uso de herramientas y procesos actualizados, en donde la constancia en el propósito será primordial en su futuro desarrollo.

De acuerdo a lo señalado, se genera la interrogante de investigación:

1.1.1. Formulación del Problema:

¿Cómo el uso de un Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial podría incrementar la productividad en la empresa PROSEIN, C.A ubicada en Valencia- Edo. Carabobo?

1.2. Objetivos de la Investigación:

1.2.1. Objetivo General:

Proponer el uso de un Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial para incrementar la productividad en la empresa PROSEIN, C.A. ubicada en Valencia- Edo. Carabobo.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa PROSEIN, C.A. en cuanto a la productividad y los factores determinantes que influyen en esta.
- Identificar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que mejor se amolden a la situación que presenta la organización.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral adaptado al incremento de la productividad en PROSEIN, C.A.

1.3. Justificación:

Esta investigación se realiza con la finalidad de diseñar una propuesta que utilice un Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial que le

permita a los jefes y gerentes de PROSEIN, C.A. incrementar su productividad. La formulación de una base de gestión para su organización, administración de recursos y el desarrollo de proyectos de excelente calidad alineados a la estrategia de la empresa, justifica suficientemente la necesidad de considerar la elaboración de un CMI en esa unidad, cuyo diseño, como elemento central de control de gestión, permita alcanzar de manera exitosa sus compromisos estratégicos, fortaleciendo a su vez los lazos motivadores para el trabajo interdisciplinario en torno a un objetivo común, bajo condiciones de mejoramiento continuo y aporte de valor para la empresa.

De esta manera, la empresa será capaz de obtener mayores beneficios lucrativos los cuales permitirán formar estrategias comerciales que le faciliten alcanzar su visión y misión. Adicionalmente, con esta investigación también se busca fortalecer la línea de investigación, debido a que la propuesta tratará de mejorar el concepto de emprendimiento para las microempresas, ya que los aportes de la investigación podrán ser utilizados como referencia para otros proyectos que planteen situaciones que se enmarquen en el contexto del caso de estudio y les sirva de orientación para lograr un desarrollo concreto de sus respectivos planteamientos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes:

Con el propósito de apoyar las bases teóricas de este estudio se realizó una revisión a investigaciones hechas con antelación, referente a las herramientas gerenciales modernas, siendo seleccionados como antecedentes los presentados a continuación:

Peña (2014), realizó un trabajo de grado titulado “**Plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la empresa distribuidora EURO TRADING 2010, C.A**”. Universidad José Antonio Páez Valencia, Venezuela, se realizó para optar por el título Licenciado en Administración de Empresas. El objetivo de esta investigación fue proponer un plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la empresa Distribuidora Euro Trading 2010, C.A. La recolección de los datos se fundamentó en la Observación directa y la técnica de la encuesta, se aplicó un cuestionario de 14 ítems a la totalidad (44) de trabajadores de la empresa. Se inició el estudio con el diagnóstico de la situación actual del direccionamiento estratégico, seguidamente se realizó el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para finalmente formular el plan estratégico basado en el modelo del Balanced Scorecard. Con esta investigación se evidencia la aplicación del Balanced Scorecard para el establecimiento de mediciones de desempeño, y el planteamiento de estrategias que permitan las mejoras de las operaciones comerciales de la empresa, es por

ello que servirá de guía para la elaboración de un plan estratégico a la empresa PROSEIN, C.A.

García (2013), en su estudio, propuso **“Modelo de mediación de las competencias directivas entre la implantación de un sistema de gestión de conocimiento y los resultados organizativos”**. Tesis Doctoral, Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Universidad Politécnica de Valencia, España. Sobre la base de un estudio en profundidad de la literatura científica y la aplicación práctica de dichos sistemas; es decir, el autor se propuso estudiar las funciones mediadoras de las competencias directivas entre la gestión del conocimiento y los resultados organizativos en el marco de la gestión de talento. Esta investigación aporta como aspecto de importancia, el desarrollo y formación de las competencias directivas como uno de los aspectos preponderantes para el buen desempeño gerencial y el de la organización, ya que al disponer de buenas competencias de la mano generará buena mejoría de comportamiento y resultados con el resto de los integrantes pertenecientes a la organización. Por lo tanto el considerar la medición de las competencias directivas, permite evaluar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo, esta gerencia permitirá contar con personal competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

Jiménez (2013), que abordó un trabajo, en donde su objetivo fue **“Describir el clima organizacional del ministerios, evaluar las Funciones Gerenciales y establecer una relación entre las Funciones Gerenciales y los factores del Clima Organizacional”**. Universidad de Carabobo, Maestría en

Gerencia avanzada y Educación. Jiménez manifiesta que el implementar procesos administrativos cabalmente en todas sus etapas transforma a la organización en un lugar dinámico, que se moviliza en función de las metas y proporciona satisfacción laboral a todo el personal, lo cual influirá en el ambiente general de la organización produciendo así un clima de armonía. Entre sus propósitos para su trabajo de investigación, estuvo el describir el clima organizacional del ministerio de Agricultura y tierra de Barquisimeto tomando en cuenta variables como el liderazgo, toma de decisión, motivación y comunicación. Por otro lado se planteó evaluar las Funciones Gerenciales de dicho ministerio y establecer con esto una relación entre esas funciones y el clima organizacional. Esta investigación es de gran contribución, ya que refleja o manifiesta la importancia de la comunicación y necesidad de flexibilizar todos sus procesos generando una satisfacción laboral.

Requena (2013), elaboró una investigación titulada **“Diseño de un cuadro de mando integral que permita, a la gerencia de un banco en la República Bolivariana de Venezuela, medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño”** para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad de Carabobo. Este trabajo especial de grado tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita, a la alta gerencia de un banco venezolano, medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño. Se presenta como una investigación de tipo descriptiva documental, realizada a los bancos pertenecientes al Sistema Bancario Nacional, tomando como muestra los principales seis (6) bancos del país en captaciones de depósitos. La información fue recabada a través de un análisis cualitativo a información bibliográfica, publicaciones oficiales de Instituciones del Estados, publicaciones oficiales de los bancos objeto de muestra, entre otros. La información obtenida en dicho análisis, permitió establecer plan estratégico modelo para la banca venezolana, a partir del cual se establecieron las

perspectivas que conforman el CMI propuesto y sus respectivos indicadores. Entre las conclusiones del investigador, se destaca la necesidad de que la banca venezolana utilice herramientas eficientes para medir y hacer seguimiento a la consecución de sus objetivos estratégicos. Esta investigación le aporta al presente estudio, una forma de cómo realizar un modelo de mando integral dirigido a una empresa de servicios, tal como lo es PROSEIN, C.A. De esta forma, puede apreciarse la importancia que tienen los antecedentes señalados con anterioridad, para la realización de este estudio, ya que servirán como complemento para este trabajo de investigación, donde se propondrá la realización de un Cuadro de Mando Integral como herramienta gerenciales para incrementar la productividad.

Alpizar (2013), en su trabajo de pasantía para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez, denominado **“Balanced Scorecard como Herramienta para la Optimización de la logística de Distribución de Concreto en la Empresa Holcim, (Venezuela) C.A., Planta Valencia”**. El trabajo de investigación cuyo objetivo principal señala el Diseñar el proceso logístico de distribución de concreto premezclado a través del Balanced Scorecard en la Empresa Holcim, se estructuró en tres (03) fases metodológicas, correspondientes a los objetivos específicos a saber; diagnóstico del proceso logístico de distribución, identificación de las áreas potenciales de mejoras dentro del proceso logístico y por último la implementación del Balanced Scorecard como herramienta para la optimización de la logística de Distribución. Las técnicas para la recolección de los datos utilizadas fueron la observación directa y la encuesta al personal involucrado. La población estuvo conformada por dieciséis (16) trabajadores del área de logística de distribución. Como instrumento se diseñó un cuestionario integrado por once (11) preguntas del tipo dicotómico. Finalmente la autora realiza una propuesta de indicadores de medición del desempeño desde las cuatro perspectivas Clientes, Financieras, procesos internos y aprendizaje a fin de optimizar el proceso logístico.

Con esta investigación se evidencia la aplicabilidad del modelo de Balanced Scorecard para el establecimiento de mediciones de desempeño y el planteamiento de estrategias que conlleven a la mejora continua de los procesos, por lo tanto servirá de guía para la estructuración de la propuesta relativa a la empresa PROSEIN, C.A.

2.2. Bases Teóricas:

A continuación se presentan los aspectos de carácter teórico, que se relacionan con el cuadro de mando integral y los factores que hay que tener en cuenta para su diseño, mediante las cuales se exponen los distintos puntos de vista de autores, lo cual permitirá enmarcar la investigación bajo una fundamentación ajustada a la temática de estudio.

Enfoque de Kaplan y Norton del Cuadro de Mando Integral

Para Kaplan y Norton (2002; 218), “el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. Estos autores manifiestan que el cuadro de mando integral contempla cuatro perspectivas, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. Aunque la multiplicidad de indicadores en un cuadro de mando integral, aparentemente puede confundir, si son construidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada. En este sentido, el cuadro de mando integral cuenta con tres principios a saber:

- Las relaciones causa - efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia

de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

- Los inductores de actuación: Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.
- La vinculación con las finanzas: deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.

Por lo tanto, el cuadro de mando integral es visto realmente como un enfoque sistémico de la organización y de cómo ésta puede alcanzar sus objetivos más eficientemente, tomado en cuenta los recursos con los que cuenta y la dirección que la gerencia desea darle a la organización, todo lo cual conlleva a utilizarlo como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Planificación Estratégica

De acuerdo con Rojas (2006; 6), la planificación estratégica: “es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan”. La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. En tal sentido, la planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las

acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

Por lo tanto, la planificación estratégica como proceso establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía a través de la cual la organización obtiene y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la misma desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. El proceso de planificación estratégica supone además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo. Existen dos aspectos clave que se deben considerar para desarrollar un adecuado proceso de planificación estratégica:

- a) Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.
- b) Diseñar un proceso de planificación que sea realista, con base en los recursos y capacidades técnicas.

Por ende, el proceso de planificación estratégica será característico de cada organización en particular y depende mucho de la participación y compromiso de los miembros de la organización para lograr mejores resultados, así como de la conducción o liderazgo de los responsables del proceso mismo. Es importante destacar que son las personas que conforman la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica, intentando responder básicamente a tres preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos llegar? y ¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?

Este aporte teórico es importante para la investigación debido a que muestra cuáles son los requerimientos que se deben tener en cuenta para elaborar una

planificación estratégica, objeto que debe ser alcanzado con el cuadro de mando integral propuesto.

Perspectivas y principales características de un Cuadro de Mando Integral



Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral requiere que se visualice a la organización desde la perspectiva financiera, y además, desde otras tres perspectivas complementarias: la del cliente, la de los procesos internos, y la de innovación y aprendizaje. Un proceso continuo, centrado en el BSC, debe combinar las cuatro perspectivas en el cuadro de mando integral.

Dichas perspectivas deben responder a las preguntas:

- ¿Cómo nos ven los clientes?
- ¿Qué necesidades de los clientes debemos atender para tener éxito?
- ¿En qué debemos sobresalir?
- ¿En qué procesos debemos ser excelentes?

- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

Todas las perspectivas mantienen una estrecha conexión y el balance supone, justamente, el establecimiento de un equilibrio entre ellas, analizando los diferentes impactos que tienen entre sí. Se parte entonces de la noción de interdependencia e influencia mutua. Por ejemplo, una mejora en los procesos puede tener repercusión en el aumento de la calidad de los productos o entregables, con lo cual a su vez se pueden obtener mejoras financieras y por consiguiente también se obtendría un aumento en la satisfacción de los clientes.

A continuación se presentan, de manera general, los aspectos considerados por cada una de las perspectivas del CMI tal como las plantea Amendola (2005; 7):

Perspectiva Financiera

Considera el impacto y las consecuencias económicas inmediatas de las acciones tomadas por la organización. Esta perspectiva evalúa si la estrategia implementada está ocasionando resultados lucrativos concretos. Sus objetivos e indicadores están asociados a la rentabilidad, al retorno sobre la inversión, a la reducción de costos y al valor económico agregado, entre otros.

Perspectiva del Cliente

En ella se consideran los clientes implicados o potenciales. Revela la importancia de los clientes, su contribución y el valor que tienen las acciones para obtener su fidelidad o conquistar nuevos clientes. Entre las medidas de resultado utilizadas están: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la

adquisición de nuevos clientes, el grado de inversión en el cliente, entre otros aspectos.

Perspectiva de los Procesos Internos

Desde esta perspectiva, se identifican aquellos procesos internos críticos que contribuyen a la excelencia de los resultados. Una vez conocidos, la organización puede implementar mejoras para ofrecer productos o servicios con mayor atractivo para el cliente. Las variaciones de estos procesos tienen especial impacto en la satisfacción del cliente y en los resultados financieros.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento

Destaca el papel de las actividades necesarias para propiciar la innovación, el crecimiento y la mejora continua en el logro de los resultados. Se enfoca sobre las personas y factores concernientes a la infraestructura de la organización, como el clima de trabajo, la productividad del equipo, el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como la formación de nuevos conocimientos.

Teoría del Conocimiento

El conocimiento fue enfocado durante muchos siglos desde una perspectiva epistemológica, relacionado sólo con el desarrollo intelectual de las personas. Sus orígenes datan de la antigüedad clásica donde los pensadores y filósofos occidentales tuvieron como objetivo común el conocimiento de la realidad total. Con los filósofos presocráticos nació el saber y la ciencia, y se abordó el conocimiento como un todo. Se emplearon los términos saber, ciencia y episteme, por una parte, y conocimiento o logos, por otra. En esta

tradición clásica griega se abordó el problema acerca de lo que es el conocimiento en estrecha relación con la cuestión acerca de lo que es la realidad.

Platón (428 - 347 AC.) fue quien formuló la primera teoría detallada del conocimiento. Él (y Sócrates) creía el conocimiento alcanzable y de acuerdo con la teoría que formuló las ideas o formas constituyen los objetos del conocimiento. Estas ideas o formas son propiedades o esencias abstractas no materiales, eternas e inmutables que existen en el alma de cada persona aún antes de su nacimiento. Las cosas del mundo material son variables y transitorias, son copias imperfectas accesibles mediante los sentidos que sólo pueden dar un limitado conocimiento de lo particular. Pero el conocimiento científico es el conocimiento de lo universal y verdadero que sólo puede ser accedido por medio de la razón y constituye la episteme, que es el verdadero conocimiento.

El conocimiento de una organización - que existe en las mentes y corazones de sus empleados, en documentos y bases de datos formales, entre otros sitios - es crecientemente considerado como su activo más importante. A medida que las empresas se han dado cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de saber gerenciar el conocimiento, es decir, buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. Para crear dicho ambiente, se necesitan las condiciones adecuadas (infraestructura y una organización emprendedora), los medios correctos (modelos, procesos y herramientas de aprendizaje), las acciones adecuadas (que la gente instintivamente busque, comparta y utilice el conocimiento) y el liderazgo adecuado (que sean un modelo de aprendizaje y compartición de conocimiento).

Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de saber qué es lo que saben y de hacer el mejor uso de este conocimiento. Hoy en día la mayoría de las empresas consideran el conocimiento como uno de sus activos más valiosos. Es interesante el hecho de que aunque en el transcurso de la historia el conocimiento ha estado presente y se ha administrado, solo hasta ahora se está reconociendo como algo valioso y se están invirtiendo ingentes cantidades de dinero en su captura, almacenamiento, distribución y administración.

2.3. Bases Legales:

Las bases legales se refieren a todos aquellos documentos que sustentan esta investigación, tales como:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 112. Todas las personas deben dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

El artículo antes mencionado es tomado como referencia, debido a que es el artículo fundamental dentro de las leyes venezolanas que rigen la actividad económica del país, sobre todo en las empresas privadas y, PROSEIN, C.A., por ser una compañía de este tipo, debe atenerse a ella.

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

PROSEIN, C.A. debe tener presente en todo momento el artículo mencionado, pues este garantiza un trato digno y de calidad hacia las personas, específicamente los clientes de las empresas y a que los mismos obtengan un producto o servicio de calidad según las especificaciones descritas por las empresas. Por tanto, si algún cliente presenta algún inconveniente con el servicio o la atención ofrecida por la compañía, el individuo estará en todo su derecho de reclamar a la empresa y por ende, esta tendrá que responder a las inquietudes de la misma.

Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas (2014)

Artículo 3. La Administración Pública tendrá como principal objetivo de su organización y funcionamiento dar eficacia a los principios, valores y normas consagradas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y, en especial, garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, goce y ejercicio irrenunciable e indivisible e interdependiente de los derechos humanos.

Artículo 12. La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y

confianza. Asimismo, se efectuara dentro de parámetros de racionalidad técnica y jurídica.

Artículo 18. El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

2.4. Definición de Términos:

- **CMI:** cuadro de Mando Integral.

- **Entorno:** conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales que rodean una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo.

- **Gerencia:** es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

- **Herramientas:** término que se usa para facilitar la realización de una actividad cualquiera.

- **Indicador:** relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generados con el objeto o fenómeno observado.

- **Indicador de gestión:** es aquel que se asocia con la capacidad administrativa o de gestión y se relaciona además con la eficiencia y la eficacia.

- **Misión:** es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

- **Organización:** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

- **Paradigma:** ejemplo o modelo de algo.

- **Planeación estratégica:** la planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

- **Proceso:** conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

- **Productividad:** es la relación entre la producción de bienes y las cantidades de los insumos utilizados.

- **Visión:** es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a este concepto, el presente marco metodológico mostrará cómo se desarrolla la investigación del trabajo definiendo el tipo, nivel y diseño de la investigación, la población y muestra sujeta al estudio, la técnica e instrumento de recolección y el modo para realizarlo, con el fin de lograr la propuesta establecida para la empresa PROSEIN, C.A.

3.1. Tipo y Diseño de Investigación:

El presente trabajo se enmarca en un proyecto factible, sustentado en una investigación de campo, al ser esta, desarrollada para describir fenómenos conociendo lo que sucede, estableciendo las razones de su ocurrencia y el impacto sobre otros objetos. Las investigaciones de campo se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos, mas no se ocupan de la solución de los mismos, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido. Es considerada de campo, ya que el investigador asistirá al lugar de la problemática planteada (PROSEIN, C.A. – Valencia, Carabobo) a objeto de analizar, a través de la recopilación de información relevante, los aspectos y factores que están relacionados con la productividad de los ocupantes de los cargos y la situación influyente de la misma.

Asimismo, el nivel de investigación es de tipo descriptivo, ya que se busca la obtención de datos confiables y precisos para desarrollar un estudio que nos permita determinar los factores influyentes en la productividad de los

empleados del área en estudio. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010; 117), dicen que “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. De lo expuesto por los autores, se deduce que toda investigación de nivel descriptivo estará encaminada a la búsqueda de información exacta acerca del hecho o fenómeno a estudiar en un momento determinado, con la finalidad de describirlo objetivamente en todas sus dimensiones. Se consideran aspectos financieros y no financieros, agrupados según las cuatro perspectivas planteadas por la metodología del CMI, como factores de apoyo y en alineación a las iniciativas y los lineamientos estratégicos de la empresa. Tal afirmación sobre el enfoque de la presente investigación se encuentra sustentada por la literatura consultada sobre Metodología de la Investigación, en la que se establece que la investigación aplicada de proyecto factible, indaga sobre necesidades asociadas al contexto interno y externo en una organización, para proponer un proyecto que pueda generar un producto de utilidad.

3.2. Fases Metodológicas:

El desarrollo de la investigación debe cumplir con los objetivos planteados anteriormente, por lo que estos se determinan como fases o actividades a llevar a cabo, donde a continuación se desarrollan, exponiendo y explicando lo que se pretende obtener con el objetivo.

FASE I: Diagnostico la situación actual de la empresa PROSEIN, C.A. en cuanto a la productividad y los factores determinantes que influyen en esta: Para dar cumplimiento a esta fase se emplea la recolección de datos con el apoyo de técnicas de observación no estructurada. Dentro de una investigación científica representa un proceso meticuloso y delicado, al requerir de un instrumento de medición que satisfaga el alcance de la

información que se extraerá del universo poblacional sobre los aspectos del problema. La técnica de procesamiento de datos es donde se describen las distintas operaciones a las que están sometidos los datos obtenidos; clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso-.

Para extraer la información necesaria sobre los agentes que afectan a los trabajadores de la organización se utiliza una encuesta de tipo exploratoria, la cual se estructura con preguntas abiertas, redactadas con un lenguaje claro y sencillo para asegurar su entendimiento. García (2000; 1), señala que la encuesta “es una técnica de investigación realizada sobre una muestra, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características”. La estructura del instrumento consta de trece (13) preguntas, dicotómicas, ordenadas estratégicamente para la consecución de información crucial para el correcto seguimiento del proyecto, cargadas de interrogantes con elementos internos y externos a la empresa. Para la ejecución del instrumento se solicitará la autorización del gerente administrativo para hacer posible la entrega del mismo a los trabajadores durante su horario de descanso.

Para la realización de esta investigación, es necesario contar con los elementos exactos de los cuales se obtiene la información necesaria. La población es definida por Tamayo y Tamayo (2008; 111), como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poblacionales poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. De acuerdo a lo indicado en esta definición, se tomó como población para la investigación al conjunto de personas que laboran en la empresa PROSEIN, C.A. En este caso, se posee una población finita, ya que según lo proporcionado por el Departamento de Recursos Humanos de la

organización, el número de trabajadores adscritos a la empresa es de trece (13) personas, siendo seis (06) de ellas mujeres y siete (07) hombres.

Por lo que cabe destacar que la muestra, es un subconjunto de la población seleccionada de tal manera que sea representativo de la misma. Debido a que en la presente investigación se cuenta con una población finita, la muestra será igual a la totalidad de la población (13), al ser una cantidad pequeña que no necesita del empleo de procedimientos muestrales.

FASE II: Identificación las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que mejor se amolden a la situación que presenta la organización: Una vez obtenidos los resultados de la fase anterior mediante el instrumento seleccionado se procede a diagnosticar la situación actual y se tomará como segundo instrumento la matriz DOFA. Según Humphrey (2004; 2), “la matriz DOFA (conocida por algunos como FODA) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas, la misma es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas”. Este instrumento nos permitirá identificar las perspectivas del CMI que mejor apliquen para la organización, lo que será de vital importancia para lograr embestir la situación que se esté dando, detectan los eslabones débiles y se crea un plan de mejora en cuanto a productividad de la organización se refiere.

FASE III: Diseño de Cuadro de Mando Integral adaptado al incremento de la productividad en PROSEIN, C.A.: Por último, a partir de la identificación de las perspectivas de mando integral que se vean relacionadas con las situaciones que se arrojen, se procede a diseñar el mismo en base a las necesidades físicas del personal y la organización. Para el desarrollo de esta fase se considerará a aplicar la misma población encuestada conformada por todos los trabajadores de PROSEIN, C.A. con la finalidad de dar respuesta a

las necesidades que se están solicitando. Es de vital importancia el entender cuál es el valor de las personas para la organización y el manejo de las relaciones del gerente con su grupo de trabajo, el equilibrio entre las obligaciones y el buen trato de cada una de las personas, siendo lo importante descubrir los talentos y habilidades de cada persona para canalizarlo en la consecución de metas y objetivos de la organización, fortaleciendo su capacidad de gestión administrativa para la ejecución de sus políticas de comercialización de recubrimientos y muebles de baño la cual quiere ser reconocida como una organización que garantice la eficiencia, eficacia, economía, transparencia y oportuna utilización de los recursos, asegurando el uso de herramientas y procesos actualizados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y Presentación de Resultados:

El análisis de los resultados consiste en introducir un conjunto de operaciones en la fase de procesamiento análisis de los resultados, con el propósito de organizarlos y dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio. En este sentido, Hurtado (2012; 505) afirma que “el análisis constituye un proceso que involucra la clasificación, la codificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos”

En el presente capítulo se prosigue a realizar el análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos utilizados para recolectar la información requerida y aplicados a la muestra. En el instrumento que le da desarrollo a las fases, se realizó una encuesta conformada con trece (13) preguntas de respuestas dicotómicas redactadas de manera directa y de fácil entendimiento, aplicada a la muestra conformada por trece (13) personas hombres y mujeres, que laboran en esta organización, para diagnosticar la situación que presenta PROSEIN, C.A. Los resultados de este cuestionario se presentaron mediante gráficos circulares facilitando así el análisis e interpretación de los resultados permitiendo diagnosticar de manera eficiente la situación actual de la empresa PROSEIN, C.A. en cuanto a la productividad. De esta manera Martínez (2015; 1), expresa que: “los gráficos circulares muestran el tamaño de los elementos de una serie de datos, en proporción a la suma de los elementos. Los puntos de

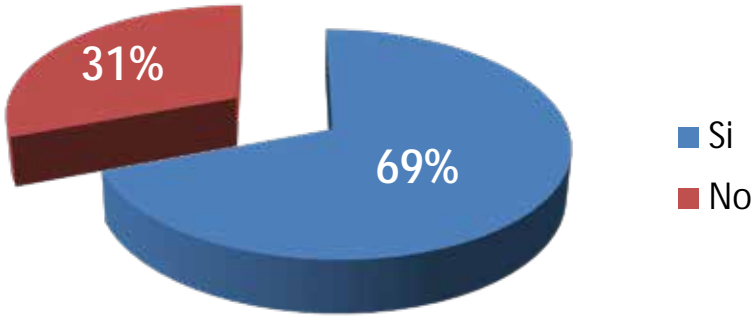
datos de un gráfico circular se muestran como porcentajes del total del gráfico circular”.

Dando continuidad al desarrollo de las fases, una vez representados los datos en diagramas circulares, se procede al análisis de los resultados, el cual se realizará comparando la realidad de la empresa con el basamento teórico de la investigación. Para esto, se implementó una matriz DOFA detectándose las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades correspondientes al entorno. Posterior a estas fases se dio inicio a la propuesta, el diseño del Cuadro de Mando Integral.

4.1.1 FASE I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa PROSEIN, C.A. en cuanto a la productividad y los factores determinantes que influyen en esta.

A continuación se muestra el desarrollo del cuestionario aplicado al personal de la empresa PROSEIN, C.A., con la finalidad de diagnosticar cuáles son los aspectos que ameritan la elaboración de un cuadro de mando integral, y por medio de esto lograr el objetivo de la investigación.

Ítem 1. ¿Considera usted necesario el aumento de productividad en la empresa PROSEIN, C.A.?

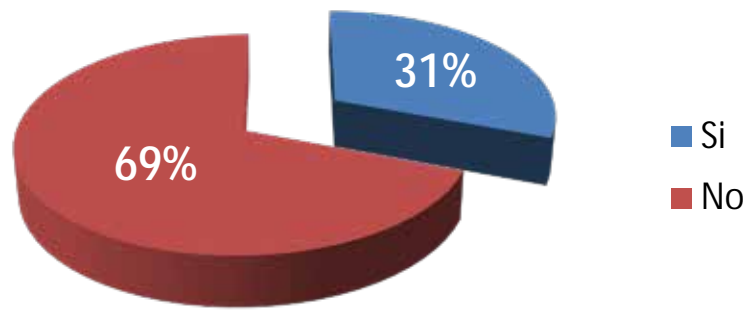


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	69%
No	4	31%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: Se puede afirmar en el siguiente gráfico que con un 69% de la población encuestada afirma que es necesario el aumento de la productividad, mientras que el 31% considera que no. Los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, un mayor flujo de efectivo, un mejor rendimiento sobre los activos y por ende mayores utilidades.

Ítem 2. ¿La empresa ha realizado un análisis de factores externos que afectan la operatividad y productividad?

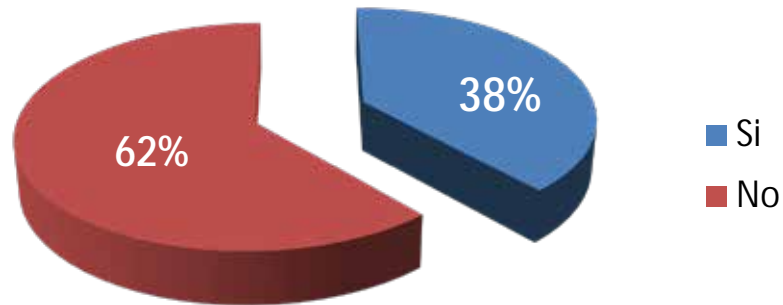


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	4%
No	9	69%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: El 69% de las personas encuestadas manifestó que la empresa no ha realizado un análisis de los factores externos que afectan su operatividad y productividad, mientras que el 31% considera que sí. A través de este resultado se puede evidenciar que la directiva de la empresa no tiene un panorama claro de cuáles son las oportunidades que tiene en el mercado o los factores que amenazan el cumplimiento de su misión y visión. Dentro de esta perspectiva, puede indicarse que es necesario el análisis de sus factores externos para que esta organización mejore su competitividad en el mercado en el cuál se desenvuelve.

Ítem 3. ¿La empresa ha realizado un análisis de factores internos que afectan la operatividad y productividad?

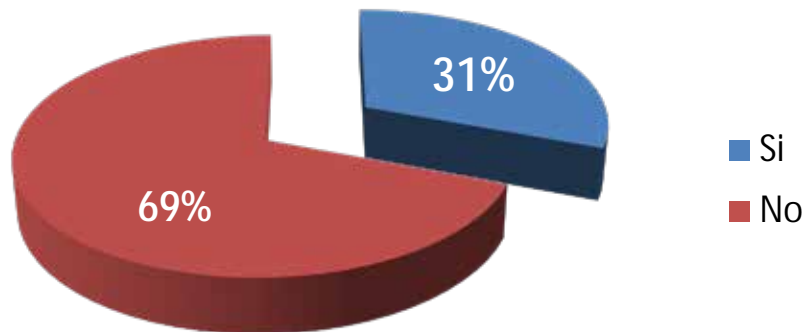


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	38%
No	8	62%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: De las personas encuestadas el 62% manifestó que la empresa no ha realizado un análisis de los factores internos que afectan su operatividad, mientras que el 38% considera que si. A través de este resultado se puede evidenciar que son pocas las personas que han evaluado la situación interna de la empresa, por lo que se puede inferir que no se han descubierto en su totalidad las fortalezas y debilidades que poseen como organización. Este resultado trae como consecuencia que no se establezcan los procedimientos requeridos para superar sus puntos débiles con los recursos que poseen.

Ítem 4. ¿La empresa posee objetivos estratégicos definidos?

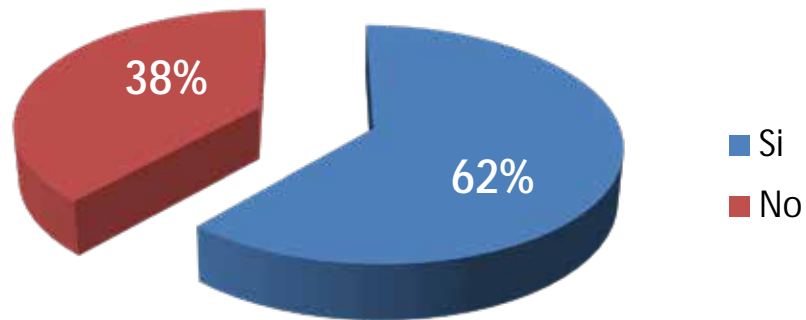


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	31%
No	9	69%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: El 69% de las personas encuestadas señalaron que la empresa no ha definido sus objetivos estratégicos, mientras el 31% lo afirma. Este resultado es una consecuencia de la falta de análisis de los factores externos e internos que envuelven a la organización, en consecuencia puede indicarse la necesidad elaborar una análisis estos factores a fin determinar los objetivos que los ayudará a cumplir con la visión que se ha propuesto.

Ítem 5. ¿Posee usted conocimientos acerca de la misión y visión de la organización?

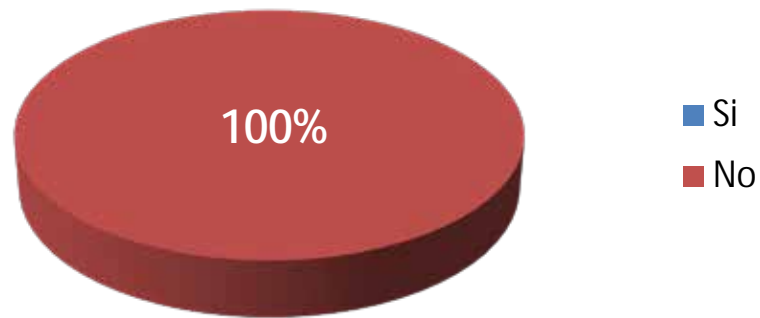


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	38%
No	5	62%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: Se puede evidenciar que el 62% dice que conoce cuál es la misión y visión de la organización de la empresa, mientras que el 38% lo niega. Este resultado señala que la misión y visión de haberse definido no ha sido divulgada a todo el personal de la empresa, lo que trae como consecuencia que no todo el personal conoce cuál es el propósito o razón de ser de la misma y hacia donde quiere llegar, lo que dificulta en algunas oportunidades la realización de actividades por parte del personal en función de alcanzar el norte que posee la empresa.

Ítem 6. ¿La empresa posee un cuadro operativo anual?

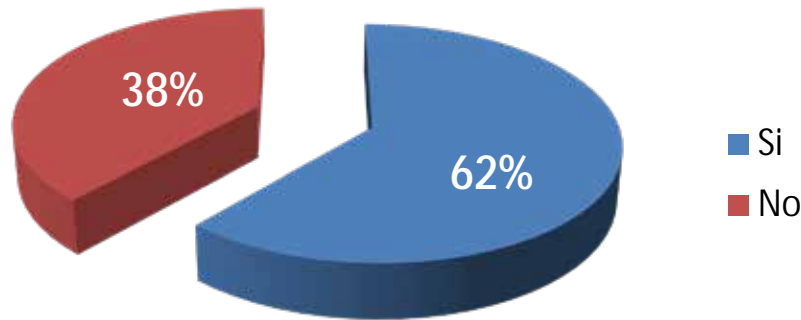


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	13	100%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: El 100% de las personas encuestadas manifestó que la empresa no realiza un cuadro operativo anual. A través de este resultado se puede evidenciar que aunque la empresa ha diseñado su visión, no ha establecido una planificación detallada anual con fechas y recursos para alcanzarla, en este sentido puede tener el riesgo de plantearse objetivos y estrategias que no va a poder cumplir por falta de definición de una metodología para alcanzarlos.

Ítem 7. ¿Se siente identificado con la misión y visión de la empresa?

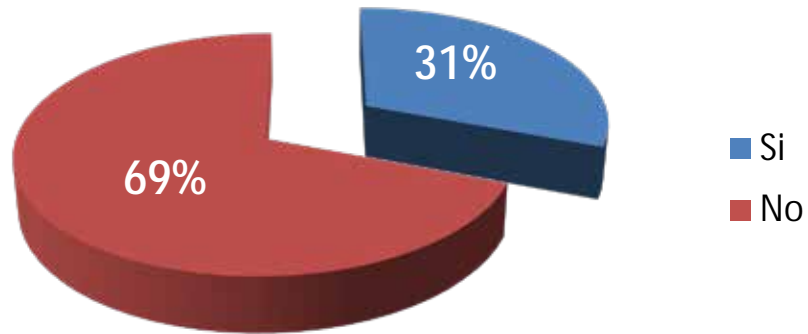


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	62%
No	5	38%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: El 62% representando la mayoría, afirma que si se identifican con la misión y la visión de la organización, mientras el 38% concuerda en que no. A través de este resultado se puede observar que la mayoría del personal se siente identificado la empresa por lo que, se puede observar que existe un interés en el mejoramiento de las operaciones comerciales para lograr así la efectividad del departamento.

Ítem 8. ¿PROSEIN, C.A. tiene definido el perfil de clientes?

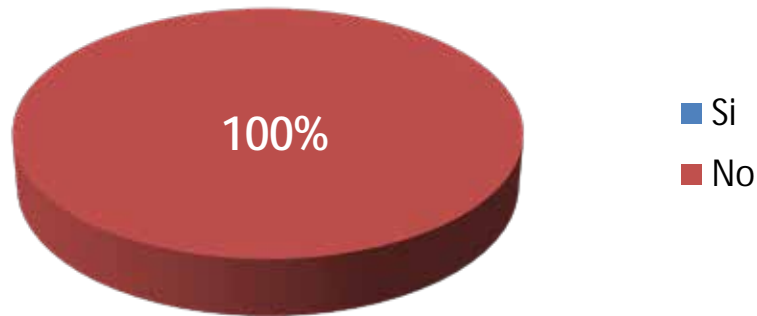


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	31%
No	9	69%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: El 69% de las personas encuestadas señalaron que la empresa no ha definido el perfil de sus clientes, y el 31% lo afirma. A través de este resultado se puede inferir que esta organización aún no posee con claridad una visión de los clientes a los cuáles les puede prestar sus servicios, lo que les ha traído como consecuencia que no hayan establecido estrategias organizacionales que les facilite tener contacto con aquellas personas o empresas que sean más afines con los servicios que presta.

Ítem 9. ¿La empresa posee indicadores de gestión?

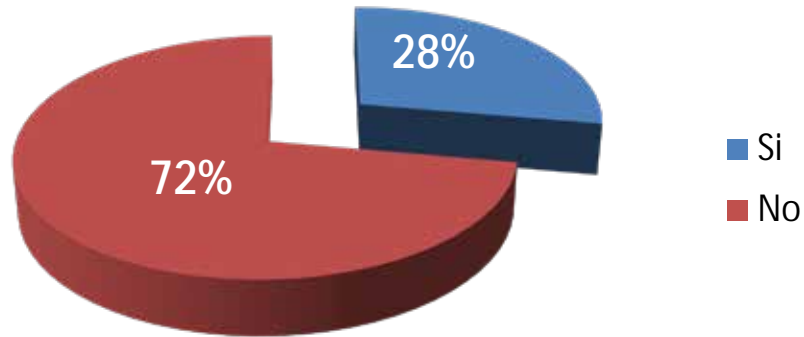


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	13	100%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: El 100% de las personas encuestadas señalaron que la empresa no ha definido sus indicadores de gestión. Este resultado indica que no existen parámetros dentro de la empresa que les indique si las actividades que realizan les están permitiendo ser rentables en el tiempo.

Ítem 10. ¿Posee conocimientos sobre que es un Cuadro de Mando Integral?

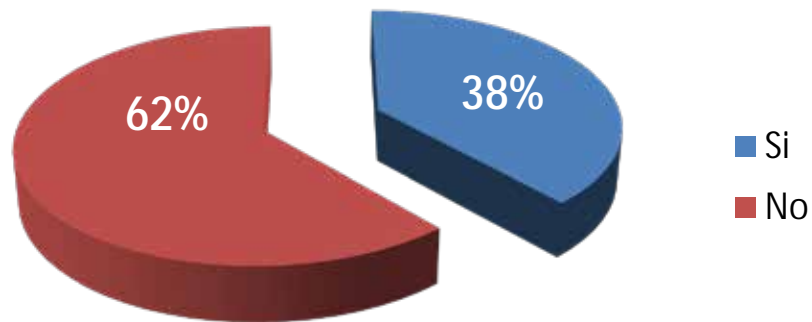


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	28%
No	8	72%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: Se puede observar que el 72% de los encuestados afirma que no posee conocimientos sobre que es un CMI, mientras que el 28% considera que si conoce del mismo. Este resultado constituye una fortaleza para la presente investigación debido a que demuestra que la empresa requiere de los lineamientos que comprende un cuadro de mando integral para crecer como organización.

Ítem 11. ¿La empresa aplica estrategias para capturar y mantener clientes?

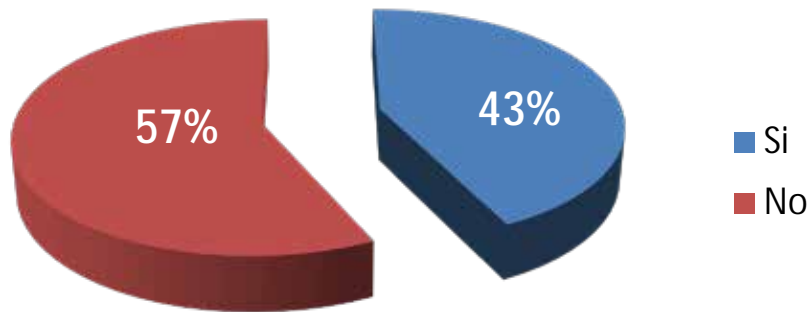


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	28%
No	8	72%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: El 62% de los trabajadores expresa que la empresa no aplica estrategias para capturar y mantener clientes, contrariamente al 28%. En este sentido se evidencia que no hay un interés por parte de la empresa para mejorar sus operaciones comerciales. Dentro de esta perspectiva se observa que la organización no posee una disposición para lograr mejorar las opresiones comerciales y control del logro de sus objetivos.

Ítem 12. ¿Considera que actualmente PROSEIN, C.A. es una empresa que posee rentabilidad?

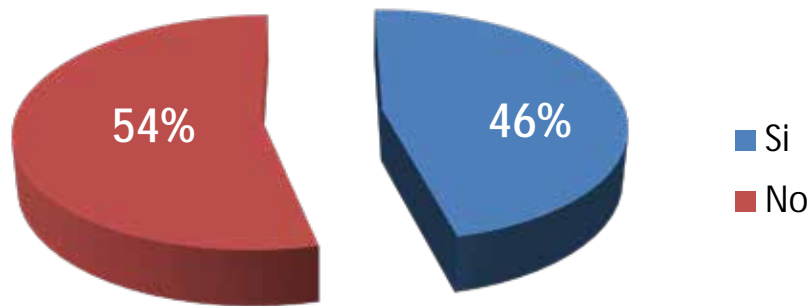


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	43%
No	7	57%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: El 57% de los trabajadores afirma que no considera que existente rentabilidad dentro de la organización, mientras que un 43% considera la hay. A través de este resultado se puede evidenciar que parte de este personal considera que la empresa podría tener una mejor rentabilidad en la actualidad y en el tiempo si su planificación estuviera mejor estructurada y direccionada a través de alguna herramienta.

Ítem 13. ¿Los procedimientos utilizados por el área de ventas para la gestión de cobranzas son eficientes?



Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	43%
No	7	57%

Fuente: Orozco, A.
2017

Análisis: El 54% de los encuestados afirma que los elementos utilizados por el área de ventas en cuanto a la gestión de cobranzas no es eficiente, dando a entender que la empresa no aplica estrategias que le permitan ampliar y mejorar su cartera de clientes. De manera opuesta existe un 46% que afirma que si lo son. En este sentido se evidencia que hay un interés por parte de la empresa y algunos empleados para mejorar sus operaciones comerciales incrementando la productividad.

4.1.2 FASE II: Identificar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que mejor se amolden a la situación que presenta la organización a través de la elaboración de una matriz DOFA.

FACTORES INTERNAS			
Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
F1: Iniciativa de aumento de la productividad. F2: Existencia e identificación con la misión y la visión de la organización. F3: Existen leves conocimientos sobre que es un Cuadro de Mando Integral.		D1: No todo el personal conoce la misión y visión de la empresa. D2: No posee objetivos estratégicos definidos. D3: Baja productividad. D4: Carencia de cuadro operativo anual. D5: Bajo análisis de factores externos. D6: Bajo análisis de factores internos. D7: Falta de definición del perfil de los clientes. D8: Carencia de indicadores de gestión D9: Rentabilidad de la empresa. D10: Proceso de cobranza. D11: Carencia de plan de acciones.	
Oportunidades (O)		Estrategias FO	Estrategias DO
FACTORES EXTERNOS	O1: Cuadro de Mando Integral (CMI)	<ol style="list-style-type: none"> Diseñar CMI de acuerdo a la misión y visión de la organización. Hacer uso de la iniciativa de los empleados para elevar a la organización a un mejor lugar. 	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar cuales son los objetivos estratégicos definidos que debe tener la empresa PROSEIN, C.A. para alcanzar su misión en un CMI. Definir el perfil de los clientes de la organización en un CMI. Definir un cuadro operativo anual para llevar a cabo una mejor organización del trabajo facilitando el logro de los objetivos bajo la implementación de CMI. Introducir como tarea de la organización el análisis de factores interno y externos.
	Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Regulaciones gubernamentales. A2: Mercado Cambiante. A3: Alta competitividad.	<ol style="list-style-type: none"> Orientar la misión y visión empresarial de acuerdo al mercado donde le corresponde competir a la empresa PROSEIN, C.A. Conocimientos acerca de operaciones comerciales a través de los procesos que establece el Gobierno. 	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar una planificación que les permita mantenerse en el mercado y ser rentable desde el punto de vista financiero. Elaborar planes de cobranzas efectivos, tanto para la organización como clientes. 	

Fuente: Orozco, A. 2017

En el desarrollo de esta fase se procedió a utilizar los puntos característicos que nos arrojó conociendo las percepción objetiva de cada uno de los trabajadores en relación a los diversos aspectos relacionados a la empresa con la finalidad de obtener los datos necesarios para elaborar el cuadro de mando integral que guiará las acciones de la empresa PROSEIN, C.A.

Habiendo aplicado las técnicas de recolección de información y elaborado el análisis del entorno de la empresa PROSEIN, C.A., se puede afirmar que la empresa posee debilidades que le han impedido alcanzar la posición en el mercado que sus directivos podrían aspirar, entre las cuales se pueden encontrar: estrategias claras para entrar en el mercado, análisis de factores internos y externos, falta de planificación detallada de los que desean hacer en cada una de sus áreas, debilidades en la definición del perfil de los clientes que desea tener, trayéndole todo esto como consecuencia una baja rentabilidad dentro de la organización, impidiendo así, el logro de sus metas u objetivos.

Se pudo precisar también, que la empresa PROSEIN, C.A., tiene un campo de acción amplio para desarrollar sus actividades económicas, y además está inmersa donde el ambiente legal es cambiante y por ello la competitividad con empresas similares es elevada. Es por ello que requiere de estrategias que le permitan desarrollar actividades que los impulse de forma acertada en el ambiente donde se desenvuelve.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos. Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos.

Desde el punto de vista financiero, requiere diseñar indicadores de gestión que les indique si las actividades que realizan les pueden ayudar a aumentar su rentabilidad y desde el punto de vista organizacional, requiere definir su perfil, a fin de encontrar el personal más idóneo que le permita alcanzar su visión. Es por esto que a continuación en el siguiente capítulo de

este Trabajo Especial de Grado, se desarrolla el contenido de un Cuadro de Mando Integral, que le permita a esta organización pueda lograr un aumento de la productividad por medio del logro de todo lo que la misma se plantee.

4.1.3 FASE III: Diseñar un Cuadro de Mando Integral adaptado al incremento de la productividad en PROSEIN, C.A.

Uno de los principales aspectos que se deben tomar en cuenta cuando se desee realizar la la propuesta para el logro de coneguir mayor productividad, es verificar la disposición del dueño de la empresa en apoyar el cambio y estar completamente convencido que esto puede ser el mejor camino para mejorar las condiciones tanto económicas como sociales en las que se encuentra esta organización. No se puede realizar ningún cambio, aunque los empleados de la organización deseen (por lo menos en las microempresas), sin que el dueño de las misma este convencido de este proceso y asuma estas ideas con constancia y seriedad.

El grado de instrucción de la gerencia y dueños de la empresa, es un aspecto importante a tomar en cuenta ya que la parte administrativa debe hacer una revisión detallada de todas las debilidades planteadas. Este es uno de los principales aspectos que hay que tomar en cuenta, ya que va a determinar con qué facilidad se pueda atacar dichas debilidades para la puesta en marcha del cambio dentro de la organización de la mano del Cuadro de Mando Integral.

La satisfacción de los clientes es la columna de una organización. Aquella persona que ha recibido un buen servicio, que ha sido informado adecuadamente de las bondades de un producto, que ha recibido las mejores atenciones de parte de las personas encargadas de cada departamento, que ha encontrado la mejor calidad esperada y la duración en el tiempo de realización ha sido optima; es entonces cuando el cliente no solo va a volver al negocio

una, dos y tres veces, sino que se va a volver portavoz atrayendo más público hacia la organización.

Una vez que la empresa está dirigida hacia el aumento de la productividad gracias a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo más probable que ella misma genere su propia visión y misión sin la necesidad de mucha asesoría ya que toda la organización estará con un objetivo principal el cual consiste en mejorar la calidad y productividad de la organización en forma de espiral, lo que quiere decir, que siempre se encontrará algún aspecto que todo el equipo pueda mejorar y aportar soluciones de manera rápida y eficiente. No obstante cabe señalar que en el capítulo posterior definido bajo el “CAPÍTULO V”, será donde se desarrollará específicamente todos los elementos que contienen la propuesta, con el objetivo de formular posibles soluciones que permitan mejorar el funcionamiento organizacional de la empresa.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Descripción de la Propuesta:

Esta propuesta se encuentra construida por el mismo cuerpo del trabajo como tal, ya que en el mismo se determinan una serie de indicadores como base de la organización de manera clave, para el logro de las actividades funcionales de manera productiva concernientes a PROSEIN, C.A. de esta manera, darle fiel cumplimiento al objetivo general del trabajo realizado. Con ello, se propuso un conjunto de acciones estrategias, destinadas a fortalecer los cimientos de la compañía, las cuales deberán ser evaluadas por la gerencia de la organización para llevar a cabo su desarrollo y ejecución. Se hace necesario elaborar actividades de planificación y gestión que permitan superar los puntos negativos que posee esta organización, a través del realce de sus puntos positivos. La realización de las acciones estratégicas propuestas va a generar cambios efectivos dentro de la empresa, reflejándose en el mejoramiento del servicio hacia el cliente, incrementando su capacidad de producción y obteniendo mayores beneficios lucrativos, todo esto mediante un Cuadro de Mando Integral.

5.2. Objetivos de la Propuesta:

5.2.1. Objetivo General:

Elaborar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la empresa PROSEIN C.A. Ubicada en Valencia- Edo. Carabobo.

5.2.2. Objetivos Específicos:

- Verificar la disposición del dueño de la empresa en apoyar el cambio y las nuevas direcciones.
- Especificar cuál es la misión, visión y valores de la empresa PROSEIN, C.A.
- Definir las perspectivas que forman parte del Cuadro de Mando Integral.
- Establecer acciones para el seguimiento del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral.
- Establecer las metas de cumplimiento de los indicadores formulados.

5.3. Justificación de la Propuesta:

El propósito de establecer un CMI para la empresa PROSEIN, C.A. se basa en buscar las maneras de optimizar cada uno de los aspectos que componen la empresa, con el fin de convertirla en una empresa mucho más productiva y que trabaje de manera coordinada y eficiente y que esto, traiga como consecuencia una mayor calidad de servicio y mayor satisfacción e identificación del cliente con la compañía. De esta manera, la empresa será capaz de obtener mayores beneficios los cuales permitan formar estrategias comerciales que le faciliten alcanzar su misión y visión de expansión y crecimiento. Las estrategias propuestas son de costos bajos para su implementación, de manera que signifiquen mejoras en el área o aspecto de la empresa donde se estén implementando, y de esta forma la compañía tenga la mayor utilidad posible sin afectar los beneficios monetarios obtenidos debido a la utilización de las acciones estratégicas.

5.4. Factibilidad de la Propuesta:

Al respecto Ramírez, Marrero y Rodríguez (2009; 68), señalan que el estudio de factibilidad “es el análisis de una empresa para determinar si el

negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso y si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y ambientales”.

5.4.1. Factibilidad Técnica:

PROSEIN, C.A. cuenta con un personal dispuesto a mejorar, para poder llevar a cabo las estrategias planteadas en el presente trabajo de manera eficiente. Por otra parte se dispone de equipos y de herramientas suficientes para ejecutar diversos proyectos, para lograr el mejoramiento en la productividad de la organización.

5.4.2. Factibilidad Operativa:

En el aspecto relacionado con la factibilidad operativa, se prevé llevar a cabo el proyecto con el personal que se dispone actualmente en PROSEIN, C.A., con el apoyo y supervisión de la gerencia general de la empresa. Igualmente, se ha de considerar esta como factor clave en el apoyo, ya que ningún trabajador querrá brindar su entusiasmo en algo que a la organización le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la misma.

5.4.3. Factibilidad Económica:

Se refiere a la disposición de la empresa de recursos financieros que permitan aplicar la propuesta planteada con la siguiente investigación o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto. En este caso, los recursos económicos necesarios no son mayores, ni presentan un gasto para la organización. Pero en caso de necesitar gastos más grandes para la propuesta, PROSEIN, C.A. posee un presupuesto anual, el cual es

producto de las ganancias obtenidas durante el periodo; parte de este es destinado para la elaboración de diversos proyectos para el personal.

5.5. Cuadro de Mando Integral:

A continuación se desarrollan cada una de las fases que comprenderán el cuadro de mando integral de la empresa PROSEIN, C.A., el cual está basado en el estudio diagnóstico elaborado a través de la encuesta.

Etapa I: Planificación Estratégica

Con la finalidad de elaborar la planificación estratégica de la empresa PROSEIN, C.A.; es conveniente resaltar cuál es la misión, visión y valores de esta empresa:

Misión: Ofrecemos productos de calidad, variedad y diseño que mejoran los momentos de vida de nuestros clientes, brindando un servicio de excelente calidad y oportunidades de desarrollo a nuestros empleados.

Visión: Ser una multinacional líder en continuo crecimiento, que ofrece soluciones integrales en acabados para la construcción y remodelación de ambientes.

Valores: Los valores organizacionales constituyen el conjunto de creencias que una organización tiene sobre su trabajo día a día, por lo tanto PROSEIN, C.A. debe determinar cuáles son sus valores a fin de que su directiva, empleados y sobretodo sus clientes puedan percibir que son tangibles a través de la metodología de trabajo diaria de cada uno de los miembros de la empresa. Por lo tanto, los valores de PROSEIN, C.A. son:

- **Lealtad:** La empresa es leal con el cliente, traduciéndose en asumir con seriedad cada uno de los servicios que éste les suministra

- **Respeto:** Respeto hacia sus clientes, hacia el ambiente y hacia el cumplimiento de la legislación venezolana en cada una de las actividades que desarrolla la empresa.
- **Honestidad:** En PROSEIN, C.A., es fundamental prestarle un servicio con honestidad a sus clientes, lo que se traduce en respeto a la legislación, cumplimiento y calidad en los servicios que ofrece.
- **Responsabilidad:** La empresa PROSEIN, C.A. a través de sus empleados es responsable en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes y con las obligaciones tributarias, patronales y ambientales que exige la legislación venezolana.

Etapa II: Determinación de los puntos críticos de PROSEIN, C.A.

Una vez elaborado en análisis de los factores externos e internos que afectan a la planificación estratégica de la organización, es conveniente exponer cuáles son los puntos críticos de esta organización, a fin de diseñar estrategias que permitan desarrollar para alcanzar sus objetivos:

ÁREA	ASPECTO CLAVE A MEDIR
Recursos Humanos	Contratación y capacitación del personal.
Administración y Finanzas	Liquidez, rentabilidad y capacidad de inversión.
Comercialización	Aumento de la clientela, publicidad y propaganda.
Servicios	Capacidad de prestación de servicios.

Fuente: Orozco, A. 2017

Se puede indicar que la empresa requiere de elaborar estrategias en áreas externas e internas para mejorar su competitividad y por ende su rentabilidad empresarial. Entre los factores internos debe enfocarse en el aumento de su rentabilidad financiera y en desarrollo del recurso humano y en cuanto a los factores externos se evidencia la diversificación y capacidad de prestación de servicios.

Fase III: Determinación de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Una vez que se definieron los factores críticos, se procedió a determinar los objetivos estratégicos de la organización, los cuales serán relacionados con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, los cuales se muestran a continuación:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META
Clientes	- Diagnosticar las necesidades de su clientela con la finalidad de dirigir sus acciones hacia la satisfacción del cliente.	- Satisfacción del cliente.	30-40% Con respecto Julio- Septiembre
	- Definir el perfil de sus clientes.	- Feedback que recibes de las personas.	

	- Capturar a los clientes potenciales.	-Mayores Ventas	
	- Mantener a los clientes actuales.	- Asegurar la base del crecimiento.	
Aprendizaje y Formación	- Capacitar al personal en las áreas inherentes a sus servicios. - Incorporar a la empresa el personal adecuado para llevar a cabo sus actividades.	- Mayor provecho de los empleados. - Eficiencia y productividad.	50% Con respecto Julio-Agosto
Procesos	- Elaborar nuevas estrategias de introducción en el mercado dentro de su área de acción.	- Mayor cantidad de clientes.	50-60% Con respecto a Septiembre- Diciembre
Administración y Finanzas	- Mejorar su rentabilidad financiera. - Aumentar su capacidad de Inversión.	- Retorno de la inversión más rápido. - Mejores servicios para ofrecer.	10-30% Con Respecto Julio-Agosto

Fuente: Orozco, A. 2017

Iniciativa Estratégica para el logro de los objetivos:

- **Clientes:** Para capturar y mantener los antiguos y nuevos clientes es de vital importancia ejercer un servicio eficiente y rápido, conociendo bien las necesidades de los mismos. Para esto, es necesario tomar en consideración cada uno de las exigencias que se mencionen. El óptimo servicio traerá a favor de la organización un incremento en sus ventas generando utilidades. Cada cierto tiempo es necesario realizar un análisis de crecimiento y participación, demostrándole a la organización los valores positivos que se han conseguido a partir de la ejecución de la estrategia. A su vez, que se indiquen los aspectos negativos que no estén actuando correctamente para cambiarlos y mejorarlos.
- **Aprendizaje y Formación:** Se le proveerán cursos de capacitación profesionales a los empleados de PROSEIN, C.A. para conseguir el desarrollo operativo de cada uno, obteniendo así mejoras continuas en la realización de sus distintas actividades empresariales. Este proceso humano gestionará una dinámica de motivación personal a medida que pase el tiempo, resultando en una subida en la estima del empleado hacia la empresa, y un efecto positivo en la eficacia con la cual se manejaran los recursos dentro de las tareas de cada uno.
- **Procesos:** Conseguir el fortalecimiento de las fuerzas de venta es de vital importancia para el logro de dicha perspectiva. Adicionalmente, es importante integrar la mejora de la cultura comunicacional y delegación dentro de los procesos empresariales para definir estrategias comunes que potencien el retorno eficiente de ingresos, los cuales podrán medirse a través de indicadores de desempeño. Asimismo se deberán establecer políticas para la planeación estratégica, con el objetivo de facilitar el orden dentro de la ejecución de estos procesos.

- **Administración y finanzas:** Procurar un estricto control de gastos implica tener en cuenta que las empresas viven de lo que producen, no de lo que ahorran. Esta alternativa permite optimizar los ingresos. Mejorar los márgenes por producto requiere la sensibilidad para medir de manera constante lo que ocurre en el mercado. Para conseguir aumentar la frecuencia de ventas es necesario vender más, en el mismo tiempo, con la misma estructura y la misma inversión

5.6 Desarrollo de la Propuesta:

Estrategia	Descripción	Responsable	Tiempo
Verificar la disposición del dueño de la empresa en apoyar el cambio y las nuevas direcciones.	Se plantean las nuevas direcciones mediante una mesa de diálogo para conocer la disposición que posea el dueño sobre los mismos.	Alta Gerencia	Cinco (5) días hábiles
Especificar cuál es la misión, visión y valores de la empresa PROSEIN, C.A.	Ya desarrolladas las mismas, se procederá a conseguir que todos los empleados las conozcan y se sientan identificados con las mismas.	Recursos Humanos	Siete(7) días hábiles
Definir las perspectivas que forman parte del Cuadro de Mando Integral	Mediante el diseño del CMI	-	-
Procurar que se le dé seguimiento al proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral.	Se dispondrá de un informe de control mensual por departamento para verificar la marcha de las mejoras aplicadas.	La Gerencia	Permanente
Establecer las metas de cumplimiento de los indicadores formulados.	Se procederá a establecer % a alcanzar en lapsos de tiempo.	Gerente del Departamento	Una (1) vez al mes

Fuente: Orozco, A. 2017

CONSIDERACIONES FINALES

Con el análisis efectuado en el capítulo anterior y tomando en cuenta los objetivos establecidos en la presenta investigación, se llega a presentar las siguientes conclusiones:

- La organización posee una misión y visión establecidas, pero los empleados no poseen mayores conocimientos acerca de estos. Las organizaciones deben establecer objetivos para aumentar la probabilidad de éxito y logros y toda la organización tiene que conocer la estrategia de la empresa, puesto que va ser la referencia que va a marcar a los demás planes departamentales que se realicen.
- En el tema de la productividad, este ha venido a ser la llave maestra para que los dueños de la organización ganen terreno en el mercado, aumenten sus ganancias a través de la competitividad, reduzcan sus costos e incrementen su rentabilidad. Relacionando el tema a la organización, es notoria la necesidad de los empleados en desarrollar un cambio en la dinámica productiva que se está llevando, puesto que en los resultados obtenidos en el instrumento dirigido a este diagnóstico expresaron deseo de cambio en el sistema administrativo, que se empiecen a mostrar mejoras en el mismo y que el departamento de Recursos Humanos canalice día a día las quejas o inconformidades que puedan ir presentando los empleados.
- La empresa presenta dificultades en los aspectos relacionados con el conocimiento de que es CMI y como se utiliza, lo cual afecta directamente la elaboración de los planes estratégicos para la implementación de la estrategia.

- Con respecto a la Calidad, la falta de capacitación formal limita la acción y conocimiento de las necesidades de su entorno e incluso impide el óptimo aprovechamiento de los recursos que están a su alrededor.
- PROSEIN, C.A. cuenta con la calidad del servicio y la atención al cliente que ofrece, exceptuando ciertos detalles como lo son los sistemas de cobranza y lo que es el conocimiento del perfil de sus clientes en general. Ambas son parte de la mayor fortaleza para mantenerse en el mercado donde se encuentra y conservar la fidelidad de su clientela.
- La empresa debe otorgarle capacitación a sus empleados. Lo importante de la organización son las personas y éstas necesitan ayuda, no para limitar su potencial, sino para desarrollarlo y potenciarlo, ya que son el pilar para mantenerla en funcionamiento.
- La organización necesita mejorar su rentabilidad financiera, ya que de esto se derivan automáticamente mejoras para la organización, logrando así un mejor posicionamiento en el mercado, otorgándole a todos los clientes mayor satisfacción en cuanto a su estadía y su servicio, además trayendo a los empleados mayor motivación y sentido de pertenencia.

Si PROSEIN, C.A. realmente desea alcanzar los niveles máximos de excelencia en cada uno de sus aspectos, los factores mencionados anteriormente deben ser los elementos principales a tener en consideración para consolidar las bases que le permitan alcanzar sus objetivos. Por ende, se determinó que es necesaria la implementación de la propuesta en las mismas para poder aumentar la productividad de esta organización de manera positiva y satisfactoria.

De acuerdo con las conclusiones antes expuestas, se considera necesario sugerir las siguientes recomendaciones a los gerentes, con el propósito de mejorar su desempeño y generar así mayor productividad, eficacia, eficiencia y competitividad dentro de la empresa. Entre las recomendaciones cabe mencionar:

- Es de suma importancia que la organización cree un ambiente de confianza en los empleados, a sabiendas que ellos podrán desempeñarse de la mejor manera adquiriendo mayores responsabilidades en el momento indicado.
- Dar seguimiento al desarrollo de talentos y habilidades para así mejorar los sistemas de comunicación dentro de PROSEIN, C.A. y así poder alcanzar y mantener los resultados esperados junto con el mejoramiento de las destrezas de los subordinados.
- Se recomienda la implementación del Cuadro de Mando Integral en el área estudiada para que se mejore su gestión mediante estrategias que se van a adoptar de acuerdo a las perspectivas y a las necesidades, logrando la integración de todas las áreas como un todo de forma tal que los objetivos se logren, permitiendo agregar valor a la organización con el fin de mejorar las operaciones comerciales de la misma y logran un aumento de la productividad de manera general.
- Se recomienda a la gerencia que después de asignar responsabilidades, tareas y autoridad, exista una supervisión en las tomas de decisiones proporcionadas por los empleados, estableciéndose las limitantes en las cuales se tienen que regir los empleados a la hora de tomar una decisión.

- Para que este esfuerzo se mantenga se pueden desarrollar bonos económicos donde los empleados aporten ideas y estas puedan ser aplicadas a la organización y las mismas mejoren el sistema productivo o disminuyan los costos, de este tipo de iniciativas el dueño de la empresa debe premiar en forma económica para que otros empleados aporten soluciones a los problemas y mejoren su propio sistema de producción. De esta manera se refuerzan todos los aspectos relacionados con la capacitación e información de cada uno de los empleados de la organización y lo relacionado con el reconocimiento.

REFERENCIAS

Electrónicas

Amendola, Luis (2005). “**Modelo de Implementación del Cuadro de Mando Integral**” [Documento en Línea] Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7588.pdf>

Bedova, Humberto (2016). “**Estilos de Gerentes no eficientes**”. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/estilos-de-gerentes-no-eficientes>

Berestein, Marcelo (2014). “**La importancia de establecer metas**”. [Documento en Línea] Disponible en: <http://emprendedoresnews.com/tips/la-importancia-de-establecer-metas.html>

Fleitman, Jack (2013). “**Importancia de los tableros de control o Cuadro de Mando Integral (CMI)**”. [Documento en Línea] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral/>

García, Manuel (2000). “**Métodos y Técnicas de Investigación**”. [Documento en Línea] Disponible en: www.metodosytecnicas.com/Metodologia/encuesta.doc

Guevara, Carmelita (2013). “**Las Herramientas Gerenciales hoy en día**”. [Documento en Línea] Disponible en: <http://herramientasgerencialesmodernasugma1.blogspot.com/2013/05/herramientas-gerenciales-modernas.html>

Humphrey, Albert (2004). “**Análisis DOFA**”. [Documento en Línea] Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

Jiménez, Luis (2014). “**Claves para crear indicadores de desempeño**”. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/45805-claves-para-crear-indicadores-de-desempeno/>

Kuhn, Thomas (1986). “**¿Qué es un Paradigma?**” [Documento en Línea] Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872005000100002

López, Hugo (2004). “**Un Nuevo Modelo Gerencial**”. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/nuevo-modelo-gerencial/>

Martinez, Martin (2015). “**Tipos de Gráficos**” [Documento en Línea] Disponible en: <https://manejodappsxmediosdig.files.wordpress.com/2014/05/graficas-en-excel2.docx>

Ortiz, Marta (2003). “**Medición y Auditoria del Capital Intelectual**”. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2003/julio/4.pdf>

Ortiz, Ramón (2011). “**Los modelos gerenciales y los cambios estratégicos las organizaciones**”. [Documento en Línea] Disponible en: <http://lasticomoherramientasgerenciales.blogspot.com/2011/01/los-modelos-gerenciales-y-los-cambios.html>

Peirane, Rodriga (2014). “**La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa**”. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/>

Porter, Michael (2001). **“Estrategia Competitiva”**. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

Ramírez, Almaguer, Marrero, Vidal y Domínguez, Rodrigo (2009). **“Estilo de Factibilidad”** [Documento en Línea] Disponible en: https://issuu.com/pucesd/docs/tesis_carlos_valencia_puce

Rojas, Eyzaguirre (2006). **“Metodología Integrada Para la Planificación Estratégica”**. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>

Soto, Beatriz (2015). **“Importancia de Delegar”**. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/5278/la-importancia-de-delegar/>

Taylor, Hunter (2014). **“La importancia de la Mejora Continua de la Calidad”**. [Documento en Línea] Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/importancia-mejora-continua-calidad-sobre_169914/

Thompson, Janneth (2011). **“Herramientas Administrativas o Gerenciales”**. [Documento en Línea] Disponible en: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

Bibliográficas

Chiavenato, Idalberto (2006). **“La Administración de Recursos Humanos”** Editorial Nomos C.A (5ta Edición) Colombia.

Davenport, Thomas y Prusak Laurence (1999). **“Conocimientos en Acción”** Innovación Educativa, vol. 9. Editorial PRENTICE HALL ARGENTINA.

Fred, David (1997). **“Conceptos de Administración Estratégica”** Quinta Edición, Editorial Prentice Hall. México

García, Julio (2001). **“Prácticas de la Gestión Empresarial”** Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista Pilar (2010). **“Metodología de la Investigación”** Editorial Mc Graw Hill. 6ta Edición.

Kaplan, Robert y Norton, David (1997). **“El Cuadro de Mando Integral”** Ediciones Gestión 2000.

Tamayo, Mario (2008). **“El proceso de la Investigación Científica”**. Editorial Limusa.

Trabajos de Grado

Alpizar, Martin (2013). **“Balanced Scorecard como Herramienta para la Optimización de la logística de Distribución de Concreto en la Empresa Holcim, (Venezuela) C.A., Planta Valencia”** Para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez

Bracho, Ana (2012). **“Desempeño de las Funciones Gerenciales y Roles Gerencial que predominaban en los egresados de la maestría del programa Gerencial Empresarial”**. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. , Trabajo realizado para optar al título de Contaduría Pública.

García, Lara (2013). **“Modelo de mediación de las competencias directivas entre la implantación de un sistema de gestión de conocimiento y los resultados organizativos”**. Tesis Doctoral, Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Universidad Politécnica de Valencia, España.

Jimenez, Andrea (2013). **“Describir el clima organizacional del ministerios, evaluar las Funciones Gerenciales y establecer una relación entre las Funciones Gerenciales y los factores del Clima Organizacional”** Universidad de Carabobo, Maestría en Gerencia avanzada y Educación.

Montero, Iris (2012). **“Programa de Asistencia técnica para incrementar la productividad en la Pequeña y Mediana Industria (PYMI)”** Universidad de Nueva Esparta, Trabajo realizado para optar al título de Administración de Empresas.

Oviedo, Arturo (2013). **“Analizar el liderazgo de los directivos para el fomento de la integración comunitaria del Liceo Bolivariano Reinaldo Reyes, en Cambural, estado Yaracuy”** Universidad Politécnica Territorial de Yaracuy Artística.

Peña, Katherine (2014). **“Plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la empresa distribuidora EURO TRADING 2010, C.A”** Universidad José Antonio Páez Valencia, Venezuela.

Requena, Yenny (2013). **“Diseño de un cuadro de mando integral que permita, a la gerencia de un banco en la República Bolivariana de Venezuela, medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño”** Para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad de Carabobo.

Reyes, Pedro y Arteaga, Tibusay (2012). **Modelos y/o paradigmas gerenciales desde su inicio hasta la actualidad**. Universidad de Oriente, coordinación de Posgrados, Ciencias Administrativas, Núcleo de Anzoátegui.

ANEXOS



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PROSEIN, C.A. – VALENCIA EDO. CARABOBO

A continuación se le presenta una lista de interrogantes el cual deberá responder de manera anónima y sincera. Por favor indique con una “X” la respuesta a seleccionar.

1. ¿Considera usted necesario el aumento de productividad en la empresa PROSEIN, C.A.?

Si

No

2. ¿La empresa ha realizado un análisis de factores externos que afectan la operatividad y productividad?

Si

No

3. ¿La empresa ha realizado un análisis de factores internos que afectan la operatividad y productividad?

Si

No

4. ¿La empresa posee objetivos estratégicos definidos?

Si

No

5. ¿Posee usted conocimientos acerca de la misión y visión de la organización?

Si

No

6. ¿La empresa posee un cuadro operativo anual?

Si

No

7. ¿Se siente identificado con la misión y visión de la empresa?

Si

No

8. ¿PROSEIN, C.A. tiene definido el perfil de clientes?

Si

No

9. ¿La empresa posee indicadores de gestión?

Si

No

10. ¿Posee conocimientos sobre que es un Cuadro de Mando Integral?

Si

No

11. ¿La empresa aplica estrategias para capturar y mantener clientes?

Si

No

12. ¿Considera que actualmente PROSEIN, C.A. es una empresa que posee rentabilidad?

Si

No

13. ¿Los procedimientos utilizados por el área de ventas para la gestión de cobranzas son eficientes?

Si

No