



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA  
INVERSIONES BELLO SALON, C.A.**

Autor: Alerys González  
C.I: 23.418.146

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



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN  
LA EMPRESA INVERSIONES BELLO SALÓN, C.A**

Autora: Alerys González  
C.I: 23.418.146

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

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

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN  
LA EMPRESA INVERSIONES BELLO SALÓN, C.A**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Autora: Alerys González  
C.I: 23.418.146

Tutor(a): Lic. Ysabel Pantoja

San Diego, Abril de 2018



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Lic. Ysabel Pantoja, portadora de la cédula de identidad N° V-11.807.313, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Alerys Michell González Silva. portadora de la cédula de identidad N° 23.418.146 titulado **ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA INVERSIONES BELLO SALÓN, C.A.** Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2018

## **DEDICATORIA.**

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme dado la vida, brindándome la fuerza de voluntad, la sabiduría, el entendimiento, gracias por apoyarme cuando me sentía sola, por haberme permitido llegar a este punto meta cumplida.

A mis padres, Dorys Silva y Eddy González, que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mi sueño, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes los amo y doy gracias dios por estar con conmigo.

A mis amigos hermosos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional, Yorbelys Leal, Ronald Zapata, Alberto Flores, y a una persona muy especial Jesús Rangel gracias por apoyarme, ayudarme y estar allí siempre.

A mi familia completa, abuelos, tíos, primos, y a mis ángeles que siempre me han iluminado desde el cielo (mis bisabuelos Teresa e Hipolito, Abuelo Marcelo y mi hermano Edwin) que aunque ya no se encuentren físicamente conmigo los tengo siempre presente en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO.**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad. Por protegernos por bendecirnos y cuidarnos todos los días de nuestras vidas, Amen.

A mi Tutora Académica la Lic. Ysabel Pantoja, por su ayuda y apoyo, quien aportó sus sabios conocimientos para este logro.

A mi compañero el Lic. Fernando Pinto quien me enseñó y me ayudó en la elaboración de este trabajo.

A los profesores de la Universidad José Antonio Páez quienes aportan todos sus conocimientos para mi formación como profesional.

También quiero agradecer a la Universidad José Antonio Páez que me formó durante mi carrera para salir triunfante de esta etapa de mi vida, quiero darle las gracias a todos mis profesores quienes hicieron de mí una Licenciada en Administración de Empresas.

A la Empresa Inversiones Bello Salón, C.A. por brindarme la oportunidad y apoyarme para la elaboración de mi tesis especialmente a mi amiga Nelsuri Machado dueña de esta empresa.

## CONTENIDO

	pp.
RESUMEN INFORMATIVO .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema .....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	6
1.2. Objetivos .....	6
1.3. Justificación.....	7
II MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes .....	9
2.2. Bases Teóricas.....	14
2.3. Definición de Términos.....	25
III MARCO METODOLÓGICO.....	28
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	28
3.2. Fases Metodológicas.....	29
Fase I Diagnóstico de la Gestión Financiera.....	29
Fase II Descripción los elementos de la Gestión Financiera .....	30
Fase III. Diseño de Estrategias.....	31
IV RESULTADOS.....	33
4.1. Análisis y presentación de los Resultados.....	33
4.2. Análisis de la Entrevista.....	34
4.3. Análisis de Matriz DOFA.....	42
4.4. Diseño de las Estrategias .....	44
V LA PROPUESTA.....	45
5.1 Presentación de la propuesta.....	45
5.2. Justificación de la Propuesta.....	46
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	46

5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	47
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS .....	59

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>p-p</b>
1	Guión de Entrevista.....	34
2	Matriz DOFA.....	42
3	Cruce de Estrategias.....	43
4	Indicadores Financieros.....	50

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

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN  
LA EMPRESA INVERSIONES BELLO SALÓN, C.A**

**Autora:** Alerys González

**Tutor:** Lic. Ysabel Pantoja

**Fecha:** Abril 2018

**RESUMEN INFORMATIVO**

El enfoque del Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que comunica la misión y la estrategia en objetivos e indicadores. En este contexto, se desarrolla la presente investigación, en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., la cual es una Pequeña y Mediana Empresa, dedicada al ramo de la peluquería. Por ser nueva en el mercado, se encuentra en desventajas frente a sus competidores, dado que carece de herramientas de gestión para mejorar su gestión interna. Es por ello, que se proponen estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A. La investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo no experimental, empleándose como técnicas de recolección de información, en primer lugar la entrevista semiestructurada aplicada a la población objeto de estudio, conformada por el gerente general, el gerente administrativo y asistente administrativo con la finalidad de conocer la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa. Seguidamente, se realizó un análisis DOFA para conocer los elementos de gestión estratégica asociados al Cuadro de Mando Integral en la empresa. Con los resultados obtenidos se diseñó estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C. A.

**Descriptor:** Estrategias, Cuadro de Mando Integral, Procesos Administrativos, Estrategias Administrativas de acuerdo con el Balanced Scorecard.

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Estas suelen conceptualizarse de distintas formas. Su manera de manifestarse varía en función del país en que se encuentra, pero en esencia su núcleo básico es el mismo y, además, se mueve dentro del marco de ventajas y desventajas asociadas a su propio tamaño. Por ello se clasifican de diferentes formas e incluso se agrupan de acuerdo a distintos indicadores. Estas empresas, contar con modelos de negocios y estrategias que les permitan conseguir un posicionamiento competitivo en el sector empresarial, para garantizar de esa forma el éxito y el logro de los objetivos organizacionales.

En este orden de ideas, las PYME deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar alguna ventaja competitiva en la búsqueda de la excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua. Al respecto, se han difundido importantes herramientas para el control de la gestión de una empresa de manera global, entre las que se encuentra el Cuadro de Mando Integral, considerado como una nueva estructura creada con el objetivo de integrar los indicadores derivados de la estrategia, o sea, traduce esta en objetivos e indicadores tangibles, siendo no sólo un sistema de medición, sino un eficaz sistema de gestión estratégica

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En este contexto, la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., es Pequeña y

mediana empresa (PYME) en el ramo de la peluquería, cuyo objetivo es ofrecer los mejores productos al detal y al mayor, así como servicios del cuidado personal. Por ser una organización de reciente creación, requiere mejorar sus procesos internos, estableciendo estrategias y herramientas de gestión para ser competitiva y mantenerse en el mercado, es por lo cual que se estableció como objetivo general Proponer estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A. la investigación se estructura en los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema

**Capítulo II.** Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

**Capítulo III:** Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV:** En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos.

**Capítulo V:** Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las organizaciones del mundo se hacen cada vez más sensibles a los procesos de transformación que surgen vertiginosamente, generando consigo la necesidad de dinamizar procesos y operaciones con miras a participar activamente en las bondades de la globalización, la cual se ha desarrollado como un proceso económico, social y cultural establecido en las últimas décadas; lo que conlleva a la intención constante por parte de los líderes empresariales, de posicionarse en el mercado global, adaptándose progresivamente a las nuevas tendencias, herramientas y técnicas que exige la gestión del negocio de los últimos tiempos.

No obstante, a pesar de la necesidad de adoptar y establecer nuevas estrategias y planes efectivos para lograr así, vencer los desafíos que se presenten; también se deben considerar las posibles amenazas que se desprendan de la dinámica de la globalización en el escenario económico y comercial de cada nación. Todo lo cual ha puesto de manifiesto con mayor énfasis la necesidad de hacer e incorporar transformaciones inmediatas en la forma de dirigir y gestionar las mismas para garantizar el logro de los objetivos para los cuales fueron creadas. Situación que también está presente en el marco empresarial venezolano.

La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica con otros sistemas de gestión. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma. Una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica la gestión estratégica de la empresa es el Cuadro de Mando Integral, ya que usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en

torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton (2007: 23), “destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales”. Por lo tanto, ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

De lo anteriormente expuesto, cabe señalar que aun y cuando la gestión del negocio ha cobrado una creciente evolución conforme a las exigencias del mercado global, quienes dirigen las organizaciones han tenido que adaptar sus procedimientos a nuevas tendencias, ello sin dejar a un lado, bases significativas como lo son; la planeación, organización, dirección y control, estructurando lo que se conoce como las funciones de la administración, las cuales se han considerado como sistemas administrativos que han llevado de la mano a la gestión de innumerables compañías en camino hacia el éxito de su gestión durante décadas, mediante su aplicación adecuada.

Se debe tener en cuenta que para lograr el proceso administrativo éste se ha de hacer a través de las personas, ya que cuando estas se ubican en los distintos niveles de la organización generan a través del cumplimiento de sus funciones y el surgimiento del objetivo organizacional el proceso administrativo. Entonces, todos aquellos que se vinculan de alguna manera para lograr esa intención común a todos, aplican la acción de administrar, es decir son administradores; son aquellos que hacen el uso y aplicación de procesos administrativos en unidades organizacionales, pero no todos aplican estos pasos con la misma intensidad, esto depende de la ubicación que tengan dentro de la estructura de la organización. Estas debilidades se convierten en sustento para la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral a orientado al mejoramiento de los procesos administrativos.

Ahora bien, existen organizaciones donde los procesos administrativos presentan serias debilidades y no se cumplen los pasos que le son inherentes, trayendo como consecuencias falta de planificación y descontrol de las actividades que a la final afectan la operatividad de la organización y trae como consecuencia incumplimiento de los objetivos planteados, toda vez que los procesos administrativos son fundamentales para la misma.

A esta realidad no escapa la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., la cual es Pequeña y mediana Empresa (PYME) en el ramo de la peluquería, cuyo objetivo es ofrecer los mejores productos al mayor y detal, así como servicios del cuidado personal. No obstante, por ser una PYME de reciente creación presenta una situación problemática en los procesos administrativos, debido a que el personal que allí labora no establece controles necesarios ni planifican las tareas a desarrollar originando dispersión de tareas, disgregación de información y registros administrativos poco confiables.

Esta situación ha traído como consecuencia descontrol de los procesos administrativos y de información, pérdidas de documentación, falta de celeridad en la atención al público, pérdida económica, descontento de la gerencia e insatisfacción de los clientes. El pronóstico sería de continuar esta situación que se desmejore el prestigio de la empresa, afectando su competitividad en el mercado de productos y servicios que ofrece.

Lo antes expuesto, lleva a pensar que la estabilidad financiera y económica de la empresa se torna un tanto quebrantada en el desarrollo de sus actividades, generando que sus integrantes; tanto el nivel gerencial como el administrativo y operario se manejen en un escenario de incertidumbre, afectando con ello el desempeño efectivo de la gestión administrativa de la empresa, generando la desmotivación del personal, la perdida de posicionamiento en el mercado, disminución de sus ganancias y hasta su posible cierre.

La situación planteada conlleva a la necesidad de implementar mecanismos que permitan medir el desempeño de la empresa en todas sus unidades y detectar si la

misión y visión de la misma está orientada a los resultados financieros deseados; o por el contrario se debe reorientar el plan estratégico, donde sea posible identificar los retos y desafíos que surgen de la situación que enfrenta dicha empresa, para luego convertirlos en oportunidades de crecimiento a través de la implementación de nuevos lineamientos o plan de acción. De allí que las estrategias basadas Cuadro de Mando Integral en podrían ser una posible solución para contribuir a que la empresa disponga de personas adecuadas y capaces de producir un impacto positivo en cualquier nivel de la organización en especial en la gestión administrativa.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuáles serían las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral que se requieren para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.
- Analizar los elementos de gestión estratégica asociados al Cuadro de Mando Integral en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.
- Diseñar estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de administración de empresas que permite mostrar de manera continua el logro de las metas establecidas mediante planes estratégicos, a fin de detectar las posibles desviaciones y así aplicar las respectivas medidas correctivas que sean necesarias para reconducir las fallas presentadas. La presente investigación pretende proporcionar a la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., las herramientas para optimizar la gestión financiera-administrativa, esto mediante el diseño de estrategias que basadas en el Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control, fundamentado en perspectivas que establecidas en los diferentes procesos tanto operativos como administrativos promuevan una gestión de negocio altamente competitiva y proporcionales el incremento de sus ganancias.

En tal sentido, el presente trabajo permitirá proporcionar las herramientas que de aplicarse, permitirán detectar con suficiente precisión las condiciones de salubridad financiera de la organización y la proyección que sus indicadores sugieren sobre el comportamiento futuro. Este control se traducirá en significativos ahorros de esfuerzo, capital y recursos al interno de la organización. Al respecto, el Cuadro de Mando Integral busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de la empresa, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Por otra parte, se convierte en una herramienta útil para la gestión del cambio estratégico en la organización, ya que el Balanced Scorecard es un nuevo instrumento de gestión empresarial que permite adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante, donde los procesos administrativos se caractericen por su eficacia, eficiencia y calidad.

Por otro lado, desde el punto de vista académico, la investigación es relevante, tanto para la Universidad José Antonio Páez en el área de administración, como para las universidades en general, ya que aportará contenido teórico con el objeto de enriquecer

la literatura existente en cuanto a las nuevas herramientas de control de gestión que podrá ser utilizado por otros investigadores que estén interesados en la temática.

Finalmente, se encuentra que los resultados que se desprenden de este diseño pasan a conformar una matriz de fuentes secundarias disponibles para cualquier investigador, que requiera corroborar la delimitación y transcendencia de la temática abordada; por ello, servirá de antecedente a futuros estudios, además de ser un compendio referencial en el abordaje de las variables teóricas y prácticas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico según Tamayo y Tamayo (2014: 35), es “la ampliación de la descripción del problema e integración de la teoría a la investigación”. Esta etapa del estudio está determinada por dos secciones principales: una de antecedentes los cuales son trabajos previos que se toman como referencia para la elaboración de esta investigación, en los cuales se denota un resumen conceptual de la investigación realizada por ciertos autores y la similitud que tienen con la problemática planteada; y una segunda parte en la que se muestra las bases teóricas, que consisten en la selección de teorías, postulados, conceptos y conocimientos científicos que sustentan la investigación.

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de investigación son aquellos estudios que de acuerdo con Tamayo y Tamayo, M. (2014: 8) “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio”. Para el arqueo de información relacionada directamente con el tema en estudio, son consideradas las siguientes investigaciones:

Arango y Gamboa (2015), realizaron un trabajo titulado: **“Estrategias Basadas en el Balanced Scorecard según La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que optimicen la Gestión del Personal Administrativo de la empresa Induchem, C.A. Ubicada en el Municipio Guacara, Estado Carabobo.”** Presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración comercial. El Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación,

las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. En este sentido, la investigación estuvo dirigida a proponer estrategias basadas en el Balanced Scorecard según la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que optimicen la Gestión del personal administrativo de la Empresa INDUCHEM, C.A. Metodológicamente se inserta en la modalidad de Proyecto Factible con diseño de campo. Como técnica de recolección de datos se seleccionó la encuesta y como instrumento se diseñó un cuestionario conformado por dieciséis (16) preguntas cerradas.

Una vez analizado los resultados se concluyó que no existe una buena gestión administrativa, lo cual afecta el cumplimiento de los fines organizacionales y a la empresa pone de manifiesto una situación problema en los procesos administrativos debido a que el personal que allí labora no establece controles necesarios ni planifican las tareas a desarrollar originando dispersión de tareas, disgregación de información y registros administrativos poco confiables. Estas debilidades sirvieron de sustento para proponer estrategias basadas en el Balanced Scorecard según la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que optimicen la gestión de personal de la empresa en estudio.

La vinculación de este antecedente es que a través de su contenido genera estrategias basadas en el cuadro de mando integral y su aporte es que el contenido abordado puede servir de soporte y permitir mejoras a las actividades, brindando calidad a la gestión que allí se lleva a cabo, ya que optimizaría los procesos administrativos.

Por otra parte, Borges (2015), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Basadas en la Gestión del Cambio, que permitan optimizar la Gerencia Administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A”**. Presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas. Este trabajo de investigación se desarrolló en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A; dedicada a la compra e importación de productos de quincallería al por mayor y detal. Esta organización, precisaba mejorar todos los procesos

operativos, que influyen directa o indirectamente en la obtención de las metas y objetivos organizacionales. Al respecto, el propósito del estudio fue proponer estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa.

De acuerdo a las características de los objetivos formulados y a la naturaleza del presente estudio, la modalidad de la investigación se ajustó a las exigencias y requerimiento de un proyecto factible, con un diseño de campo, apoyado en una revisión documental. Entre las técnicas de recolección que se emplearon, está la encuesta, a través de un cuestionario, el cual se aplicará a la población objeto de estudio para diagnosticar la situación actual que presenta la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. con respecto a los procesos administrativos. Otra técnica utilizada fue la Matriz DOFA para analizar los factores internos y externos presentes en la gestión administrativa, puesto que no se planifican las actividades, ni se desarrollan estrategias que le sirvan de guía para la orientación y coordinación de acciones a seguir en el área administrativa, por lo que se elaboro una propuesta basada en el diseño de estrategias para la gestión del cambio para la optimización de la gerencia administrativa.

Este antecedente se relaciona de manera directa con la investigación, dado que establece las estrategias basadas en el cambio organizacional que se deben llevar a cabo en las empresas para mejorar la gestión administrativa.

Asimismo, Quiva (2014), realizó un Trabajo de Grado en la Universidad del Zulia, titulada **“Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y la Gestión Estratégica en las empresas metalmecánicas”**. En la cual plantea que para optimizar la calidad de la gestión estratégica utilizando el Cuadro Integral de Mando, la organización debe crear lineamientos efectivos para alcanzar sus metas de diferentes índoles. El estudio fue desarrollado en la modalidad de investigación prospectiva, descriptiva y de campo, de diseño no experimental. El autor tomo una muestra total de 100 empresas del estado Zulia. Se recolecto información utilizando el instrumento tipo encuesta Lickert, conformada por 55 ítems.

Los resultados se traducen en la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, el aprendizaje estratégico como aspecto innovador del Cuadro de Mando Integral convirtiéndose este en un sistema de gestión estratégica, construye una relación de causa – efecto, induciendo hacia una concepción de un sistema dinámico, facilitando la definición de los inductores de actuación y las iniciativas relacionadas, que no sólo miden sus cambios sino que también lo apadrinan.

Este estudio citado anteriormente contribuye a esta investigación desde el punto de vista de una gestión estratégica, eficiente y eficaz pues engloba todos los elementos que componen el Balanced Scorecard (personas, finanzas, aprendizaje y clientes). Su vinculación es que los aspectos tratados en este antecedente aportan datos significativos que pueden aplicarse a la gestión administrativa de la empresa

También se consultó a Escobedo (2014), en su trabajo de grado presentado para optar al grado de Magister en Control de Gestión. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Santiago, Chile. Titulado: **“El Cuadro de Mando Integral y sus efectos en el alineamiento organizacional”** Aplicó su objeto de estudio a empresas seleccionadas que pertenecen a distintos rubros industriales particularmente representativos de la realidad de las organizaciones en Chile.

El autor de la referida investigación realizó un análisis de las organizaciones para identificar las características, elementos y comportamientos que han permitido que éstas desarrollen una planificación estratégica a través de herramientas de control de gestión, como el Cuadro de Mando Integral , con el objetivo de mitigar los problemas de alineamiento vertical y horizontal en las organizaciones.

Escobedo, presentó un modelo mediante el cual es posible conocer la real importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Planificación Estratégica y Control de Gestión, demostrando ser un elemento primordial para implementar y difundir la estrategia al interior de la organización, así como su ayuda en la mitigación de los problemas tanto del alineamiento vertical , al permitir alinear el desempeño de las unidades con los objetivos de la organización , como del alineamiento horizontal , al facilitar la articulación entre unidades.

El aporte de este antecedente es que permite decir que el Cuadro de Mando Integral puede ser aplicable en cualquier organización con la finalidad de orientar la toma de decisiones, realidad que puede ser aplicable a los procesos administrativos en la Empresa Inversiones Bello Salón, C.A. donde se requieren toma de decisiones oportunas y ajustadas a la realidad para garantizar la eficacia de las actividades. Su vinculación es que este antecedente aborda el tema de Cuadro de Mando Integral, permitiendo obtener mayores conocimientos y aplicarlos a la propuesta.

Finalmente, Antequera (2013), realizó un trabajo titulado: **“Sistema e Indicadores de Gestión Administrativos para el Control de Calidad de Materiales Rechazados del Departamento de Producción de la empresa Laboratorios Elmor, S.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez. La empresa presentaba como problemática deficiencias relacionadas con la gestión interna, ya que no mide el desempeño, eficiencia y efectividad de los procesos administrativos y operacionales, en tal sentido, se planteó como objetivo general proponer un Sistema de Indicadores de Gestión Administrativo para el Control de Calidad de materiales rechazados del Departamento de Producción de la empresa Laboratorios Elmor, S.A. Metodológicamente, el estudio se ubicó en la modalidad de proyecto factible.

Entre las técnicas de recolección de información empleadas, se utilizó la observación directa y la encuesta. Una vez analizado los resultados, se concluye que aunque los objetivos de la empresa son revisados periódicamente, no se miden los costos de los materiales rechazados, ya que estos se originan cuando los lotes para producir un producto no corresponden con el material de empaque, por lo cual este es rechazado.

Se puede señalar, no se han establecido disposiciones adecuadas para su identificación, distribución, recolección, ni se emplean mecanismos para garantizar la disponibilidad de los equipos de medición y seguimiento para mantener las condiciones controladas con respecto a los materiales rechazados. Por tanto, es necesario diseñar un sistema de indicadores de gestión administrativos para el control

de calidad de materiales rechazados del Departamento de producción de la empresa.

La relación de este antecedente con la presente investigación, se basa en que plantea indicadores de gestión administrativos para mejorar los procesos internos en la organización, lo cual es un referente para el diseño de estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.

## **2.2 Bases Teóricas**

El problema en estudio debe ser despejado con un conocimiento cierto de la tendencia esperada por cada variable, de allí se hace pertinente estructurar una macro referencial que conduzca al investigador a efectuar un tratamiento acorde de los datos que se extrae de una realidad; razón que justifica el desarrollo de las bases teóricas integradas en esta oportunidad por los siguientes aspectos.

### **2.2.1 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión estratégica, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Kaplan y Norton (2007), señalan que el cuadro de mando integral (CMI) es:

Es una herramienta que traduce la estrategia y la visión de una organización en un conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, este permite a las empresa seguirle la pista a los resultados financieros, al mismo tiempo que observar los procesos en la formación de actitudes y la adquisición de bienes intangibles que necesitan para su crecimiento futuro. (p. 14).

Es por esto, que las empresas innovadoras, están utilizando el BSC como un sistema de control de gestión y se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones en este mundo globalizado y competitivo ya que complementa los

indicadores financieros de actuación pasado con los indicadores de actuación futuro.

Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores financieros se centran en la mejora de costos, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes, el Balanced Scorecard destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales.

### **2.2.2 Estructura del Cuadro de mando Integral**

Pueden distinguirse cuatro perspectivas que bien definen Kaplan y Norton (2007) como: Financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Estas cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las subjetivas, más suaves. Kaplan y Norton (2007), refieren que:

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización (p.34).

#### **2.2.2.1 Perspectiva Financiera.**

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e

indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, bajo esta perspectiva tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

En este orden de ideas, según lo expresado por los autores permite decir que el Balanced Scorecard, utiliza los objetivos financieros de manera explícita en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos como aspecto del tipo financiero que es, y forma parte de la razón de ser de la mayoría de las organizaciones productivas como es el caso de la empresa en estudio , permitiendo a la alta gerencia de las unidades de negocio especifiquen cómo se evaluará el éxito en la empresa a largo plazo y las variables más importantes para la creación de los objetivos y metas ajustadas a la medida del sector económico, entorno competitivo y estrategia de dicha unidad de negocio tal como es el caso de la gestión administrativa de la empresa antes mencionada la cual requiere de la eficiencia de sus procesos administrativos.

#### **2.2.2.2 Perspectiva del Cliente.**

Esta perspectiva permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporciona unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Esta permite que las empresas equiparen sus indicadores claves como: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados, así como también, permite a las organizaciones identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que lograrán

integrar a los segmentos de clientes y mercados para desarrollar los indicadores necesarios para lograr esta perspectiva.

Los directivos de la empresa Inversiones Bello Sal3n, C.A. deben traducir sus declaraciones de visi3n y estrategia de la organizaci3n en objetivos concretos basados en los segmentos de mercado para ser comunicados efectivamente a toda la organizaci3n. Adem3s, deber3n seleccionar un conjunto de indicadores tales que correspondan a los segmentos del mercado seleccionados que servir3n de base para tomar las medidas que representan los objetivos para los procesos de desarrollo de operaciones log3sticas, productos y servicios.

### **2.2.2.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organizaci3n. Concluyen Kaplan y Norton (2007: 89), “los objetivos establecidos en las perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organizaci3n ha de ser excelente”. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las otras perspectivas.

Desde este punto de vista el personal es un alto componente en el resultado final de la organizaci3n, en el cual los indicadores claves sobre el valor aportado lo constituyen, entre otras variables la satisfacci3n, retenci3n y productividad del trabajador. Seg3n Bastidas y Vicent (2003: 55), los profesores Kaplan y Norton reconocen que muchas compa1as que han implementado el Balanced Scorecard, “se han limitado al desarrollo de las tres primeras perspectivas y han dedicado pocos esfuerzos a la hora de medir los resultados y los inductores de las capacidades para la innovaci3n y el aprendizaje organizacional”.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, desde un enfoque de gesti3n por

competencias puede contribuir que la institución disponga de personas adecuadas y capaces de producir un impacto positivo en cualquier nivel de la organización.

#### **2.2.2.4 Perspectivas del Proceso Interno.**

Según Cáceres (2003), identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas del cliente. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes; esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, permite establecer como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, que se desarrolle la cadena de valor o modelo de negocio asociado a la organización o empresa; luego se establecen los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas y estos serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permiten asegurar la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Además, la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismo, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto al mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar los costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos; los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización, pero sin embargo, para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a los procesos: Tiempo de ciclo proceso (cycle time); Costo Unitario por Actividad; Niveles de Producción; Costos de Falla y Costos de Retrabajo, Desperdicio, entre

otros.

### 2.2.3 Fases del Cuadro de Mando Integral

Una vez que la empresa adapta los requerimientos anteriormente mencionados, según Kaplan y Norton (ob.cit.), se procede a trabajar con el modelo de las cuatro fases, la cual su contenido va a depender del tipo y tamaño de la organización:

**Fase 1: Orientación al Negocio:** Empresa, Negocio, Fórmula de éxito: aquí se determinan las características de la empresa, es decir, el concepto estratégico e incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación, estrategia, cadena de valor, plan del proyecto, tamaño, análisis del plan estratégico, las decisiones de cada nivel de la organización, tipos de gerencias, entre otros.

**Fase 2: Arquitectura de Indicadores:** Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: incluye divulgación, agenda, preliminares, indicadores estratégicos, vectores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas, indicadores para la alta gerencia, y los mismos se deben encadenar de forma vertical de acuerdo a los procesos de la organización e involucrarlos con todo los elementos. También, se debe precisar las fórmulas de cálculos con la que se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, entre otros, y finalmente se hace la comparación con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, la comparación con otras empresas (opcional), y la información resultante se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

**Fase 3: Informática:** Vectores, Metas e Iniciativas: incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

**Fase 4: Capacitación, Comunicación, Implantación y Sistematización:** Incluye divulgación, automatización, agenda general con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa. Debido, a que el diseño, construcción y uso del CMI es un proceso educativo, hace necesario que la persona encargada de la parte comunicacional

transfiera dichos datos a todos los niveles de la organización.

La razón por la cual las empresas deben migrar hacia una gestión basada en el Cuadro de Mando Integral es que les permite monitorear los indicadores no financieros, los cuales aportan con un feedback de factores decisivos como los sistemas de información, la formación de empleados y la relación con los clientes. Es indispensable dejar de lado el control financiero tradicional, principalmente porque este a menudo proporciona información desfasada e imprecisa y, además, porque es un modelo de gestión que con dificultad se adapta a las características del entorno empresarial actual, el cual tiene a desarrollar un enfoque en el cliente, la excelencia en los procesos y el aprendizaje de la organización.

#### **2.2.4 Proceso Administrativo**

Terry (2012: 20) explica que la administración es “un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Por otra parte, Kinicki (2003:32), afirma que el proceso administrativo “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”, de manera que se puede decir que no es más que el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Según Koontz y Weihrick (2012), las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

**Planeación:** Es la primera función que se ejecuta dentro de la administración, una vez

que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr dichos objetivos son presentados como planes.

**Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización, es preciso establecer el tipo de organización a utilizar para llevar a cabo el plan previamente preparado.

**Dirección:** Esta tercera función envuelve a los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar que estos términos tienen una connotación diferente, nos indica que esta función administrativa está relacionada con los factores humanos de una organización.

**Control:** Esta última fase del proceso administrativo, tiene como propósito medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en líneas con las normas establecidas.

El proceso administrativo marca las etapas que se deben seguir para lograr la acción de administrar, de gestionar, de manejar, de aplicar esfuerzos en la organización. Se logra a través de las personas, cuando estas se ubican en los distintos niveles de la organización generan a través del cumplimiento de sus funciones y el surgimiento del objetivo organizacional el proceso administrativo.

Es importante acotar, que para implementar el cambio dentro un proceso administrativo, en la empresa es fundamental que la cultura organizacional que esté alineado con las metas que se quieren alcanzar. Se espera que cuando se asuma y se implanta el cambio por los miembros de la organización, quede arraigado a la cultura organizacional para que este se establezca de una manera y quede de manera perdurable. Detrás de todo cambio está una buena decisión, los niveles gerenciales están destinados a ser responsables del éxito de la empresa, por lo tanto cada una de las decisiones que se tomen se verán reflejadas en el cumplimiento de los objetivos del largo y a corto plazo.

### 2.2.5 Balanced Scorecard y la Gestión Administrativa

Según esta cita textual de Kaplan y Norton (2007:23), “la gestión administrativa, se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas”. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. Entre las características que presenta, la gestión administrativa, se encuentran:

**Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Se puede decir que la administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

**Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. Su unidad temporal.

**Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración.

**Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

**Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa. Interdisciplinariedad. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología.

**Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las

diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Tal como puede evidenciarse, los elementos antes descritos pueden ser aplicados a través del Balanced Scorecard en la gestión administrativa de cualquier organización ya que es un sistema de administración que permite a las organizaciones dejar clara su visión y estrategia a todos los niveles y convertirlas en acciones.

Visto de esta forma a través del Balanced Scorecard, se visualiza la gestión administrativa que según los autores antes mencionados incluye los clientes, los procesos y la perspectiva de aprendizaje, lo cual puede ser aplicable a la empresa en estudio como un nuevo marco o estructura que integra indicadores derivados de las estrategias.

Sin embargo, el Balanced Scorecard es más que un sistema de medición, las empresas emprendedoras e innovadoras lo utilizan como marco referencial, estructura central y organizativa para sus procesos, de una manera interactiva logrando el enlace sistemático de los factores relacionados con sus procesos. La organización, puede hacerse de un cuadro de BSC en principio, en sus comienzos limitando sus objetivos: consiguiendo aclarar, obteniendo el consenso y centrando su estrategia, comunicándola a todos sus niveles organizativos.

### **2.2.6 Estrategias**

Todas las organizaciones tienen que superar los retos de desarrollo estratégicos, algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas. La definición de estrategia según Johnson, Scholes y Whittington, (2012:7).

La definición de estrategia según Johnson, Scholes, y Whittington (2012:7), “La estrategia se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencia en una organización”. Esto se conoce como el enfoque de recurso y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización en términos de recursos y competencias, para lograr

una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2012: 123), definen las estrategias como la “...determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”, por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

En este orden de ideas, Díez y López (2012: 150) afirman que:“...la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo. Está caracterizada por:

- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas.

Por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

### **2.2.7. Estrategias Administrativas de acuerdo con el Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard, comienza por definir las estrategias, no como cifras proyectadas en el tiempo, si no como estrategias que conlleven a la empresa a obtener ventajas competitivas que logren en plena dinámica de las relaciones tanto externas como internas, las correcciones o cambios que mantengan el impulso de dichas estrategias planeadas por la gerencia. Kaplan y Norton (2007), señalan que las estrategias que las organizaciones consideran al momento de implementar el

Balanced Scorecard, son las siguientes:

- En primer lugar un análisis de la realidad tanto interna como externa de la empresa, donde debe existir su misión, visión y objetivos, así como los planes a llevar a cabo a través del cuadro de mando integral para la toma de decisiones correspondientes de acuerdo a las debilidades detectadas.
- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo los objetivos en el tiempo, en ocasiones no se tiene la estrategia medida en el tiempo y su obsolescencia no se hace notar.
- Clarificar la visión de la relaciones causa-efecto de la estrategia, ya que de no estar bien definidas no se logra identificar el blanco, sobre todo en los procesos internos que ameriten correcciones o cambios.

En cada una de las cuatro perspectivas se relaciona objetivos estratégicos para lograr la ejecución, comunicación y control de las estrategias. Estas perspectivas, permiten desarrollar una herramienta de control que permita la toma de decisiones ágilmente; Con los cuales se podrá relacionar la mayor y más importante estrategia configurando lo que se llama mapa estratégico o esquema que sirve para plasmar de manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones, y ponerla en funcionamiento.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Análisis Estratégico:** esta parte representa el sistema de vigilancia, diagnóstico externo, evaluación de los efectos y fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos), de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos), que definen las competencias o ventajas esenciales de las que dispone la organización.

**Aprendizaje:** es una modificación en incremento de la conducta más o menos permanente, que es resultado de la actividad del entrenamiento especial o de la observación.

**Capital Humano:** es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores, estas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

**Dirección Estratégica:** puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

**Efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habrían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

**Eficacia:** es una medida normativa que hace énfasis en los resultados y fines en función del logro de los objetivos utilizando los recursos de manera óptima para obtener resultados y agregar valor.

**Eficiencia:** es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete a esta descubrir los medios más adecuados para conseguirlo.

**Gestión Estratégica:** es un proceso que permite a las organizaciones ser reactivas en la proyección de su futuro en tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ellas los objetivos de la organización.

**Indicador:** medio, instrumentos o mecanismo para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. Se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define; esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

**Indicadores de Desempeño:** cumplen con la función de orientar el desarrollo de los objetivos en función de su rendimiento y eficiencia de la organización.

**Indicadores de Resultados:** son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

**Indicadores Financieros:** la función que estos indicadores tienen es ayudar a las organizaciones a mantenerse informadas del proceso de desarrollo de sus finanzas.

**Modelo de Gestión:** un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

**Políticas de la Organización:** esta, plantea a los administradores el reto de crear un consenso para la estrategia y la forma en la cual se pondrá en práctica.

**Sistemas de Información:** un sistema de información (SI) es un conjunto de datos organizados listos y preparados para su posterior uso, generados por una necesidad de personas, datos, actividades o técnicas de trabajo y recursos materiales en general.

**Visión Estratégica:** es el punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio y sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la organización.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En lo que respecta a esta sección de la investigación fue necesario contar con una metodología adecuada tanto al problema objeto de estudio, como al desarrollo de sus objetivos, a tal fin Balestrini, (2013:113) acota: “el marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos, lógicos, tecno operacionales implícitos en todo proceso de investigación con el objeto de ponerlos de manifiesto y sintetizarlos”. Aspectos que servirán para el desarrollo de la investigación dirigida a Proponer estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.

#### 3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La naturaleza de la investigación está orientada a la recolección de datos directamente de la realidad donde se manifiesta el problema en cuestión; es decir, la empresa en estudio. En tal sentido, el presente estudio la investigación es descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible, el cual consiste, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016:7), “En la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución factible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social”. En este caso específico, proponer estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A. Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2014), refiere que la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre las conclusiones dominantes o sobre cómo la

persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p.58).

En este sentido, se describirá la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Inversiones Bello Salón, C.A. en cuanto al diseño de la investigación, se considera de campo no experimental. Sabino (2012:81), establece que en: “los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”. En este sentido, conocerá la situación que presenta la empresa en cuanto a los procesos administrativos y su relación con el Tablero de Mando Integral.

Con respecto a la investigación no experimental Palella y Martins (2012:81), señalan que es aquella que “se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no varía intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real, en tiempo determinado o no, para luego analizarlos”.

### **3.2 Fases Metodológicas**

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.**

Para llevar a cabo esta fase, en primer lugar, se define la población objeto de estudio. Hernández, Fernández, Baptista (2013: 305), expresan que la población es “el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones” Por lo tanto, se compone de todos los individuos que están inmersos en el problema y pueden aportar datos relevantes para el desarrollo de los objetivos propuestos. En este orden de ideas, estará conformada por tres (3) trabajadores que laboran en área administrativa de la empresa (Gerente General, Gerente Administrativo, Asistente Administrativo). Con respecto a la muestra, Sabino (2012:98), la define como “aquel conjunto de elementos que han sido tomados de una población con la finalidad de ser estudiados y mediante esta tomar las características totales de la

población”. En este caso, la muestra se considera representativa, ya que se tomarán todos los elementos de la población.

Como técnica de recolección de información, se empleará la entrevista. Tamayo y Tamayo (2014:123) la define como: “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.” en la entrevista se desea obtener la opinión del entrevistado con respecto al estado actual del asunto en cuestión, los objetivos de la investigación y los procedimientos.

Por otro lado, Arias (2014: 74), señala que la entrevista semiestructurada, es aquella que “aun cuando exista una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional extraordinaria.

Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad.” En este caso, se empleó el guión de entrevista, conformado por preguntas relacionadas directamente con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Es decir, se obtuvo información relacionada con los procesos administrativos y se pretende aplicar a la población objeto de estudio.

## **Fase II: Análisis de los elementos de gestión estratégica asociados al Cuadro de Mando Integral en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.**

Para cumplir con esta fase, se utilizará toda la información recopilada a través de la entrevista empleando la Matriz DOFA, la cual es una herramienta estratégica utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Su nombre proviene de las siglas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, ya que con esta se busca analizar todas estas características tanto dentro como fuera de la organización. De acuerdo a Chapman (2005):

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están

relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa. (p. 82).

Las fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa que crean o destruyen valor. Mientras que las oportunidades y las amenazas son factores externos, es por eso que están fuera del control de la empresa. El análisis DOFA permitirá analizar los elementos de gestión estratégica asociados al Cuadro de Mando Integral en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.

A fin de estudiar, analizar e interpretar la información obtenida, una vez aplicadas las técnicas de la recolección de datos, ésta será procesada estadísticamente, por medio del análisis cuantitativo el cual explica Sabino (2012), como sigue:

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le había hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente. (p. 180).

El procedimiento consistirá en organizar, codificar y tabular los datos, para luego representarlos en tablas de frecuencia relativa y absoluta (frecuencias y porcentajes); sustentadas con representaciones gráficas de tipo circulares, sobre las cuales se realizarán interpretaciones descriptivas de los hallazgos

### **Fase III: Diseño de las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.**

Con la información recopilada en las fases anteriores, se procederá a llevar a cabo la propuesta, mediante el diseño de de las estrategias basadas en el Cuadro de

Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A. La implementación del diseño del Cuadro de Mando Integral, representa una herramienta de gran utilidad para la empresa objeto de estudio. La propuesta se estructura de la siguiente manera:

- Presentación de la Propuesta
- Justificación de la Propuesta
- Objetivos de la Propuesta
- Desarrollo de la Propuesta
- Factibilidad de la Propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis y presentación de los Resultados**

Este capítulo tiene como propósito mostrar toda la información recopilada a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos y emitir diversos puntos de análisis y conclusiones de los resultados obtenidos, como aporte de la investigación. De esta manera, se pretende dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos planteados en el proyecto.

Al respecto Balestrini (2013: 35) señala que el análisis de los datos se define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación”. Por consiguiente, se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados.

Primeramente se procedió a diagnosticar la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada conformada por quince preguntas dirigidas a la muestra seleccionada conformada por el Gerente General, Gerente Administrativo, y el Asistente Administrativo.

Seguidamente, con los resultados obtenidos se procedió al análisis de los elementos de gestión estratégica asociados al Cuadro de Mando Integral en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., mediante una Matriz DOFA, con la finalidad de conocer los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) relacionados con las herramientas de gestión, lo cual permitirá diseñar las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.

**4.2 Diagnóstico de la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.**

**Análisis de la Entrevista Semiestructurada**

**Cuadro 1. Guión de Entrevista**

Ítem 1. ¿Se planifican y se organizan las actividades que se llevan a cabo en el departamento de administración?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
Si, Se planifican las actividades pero no se da fiel cumplimiento a las mismas.	No se planifican las actividades se trabaja sobre la marcha.	No existe una planificación de las actividades.
Ítem 2. ¿El personal que labora en el departamento de administración desempeña sus funciones y responsabilidades de manera eficiente?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
Si, el personal conoce sus funciones y responsabilidades mide el desempeño, eficiencia y efectividad.	Sí, pero no se mide el desempeño, eficiencia y efectividad de los procesos administrativos.	Si, el personal conoce sus funciones y responsabilidades, pero no se lleva una supervisión de las actividades realizadas.
Ítem 3. ¿Se tienen establecidas de normas y procedimientos para el desglose de funciones en el departamento de administración?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
No, es una empresa relativamente nueva, por lo que aún no se establecen.	No tiene procedimientos establecidos para realizar las funciones administrativas.	No se establecen las normas y procedimientos para el proceso administrativo.

Fuente: González (2018)

**Cuadro 1. Guión de Entrevista. Continuación**

Ítem 4 ¿Los procesos administrativos que se lleva a cabo en la empresa le permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
No, porque no se lleva un control.	No, porque no existe un control de las operaciones.	No se cumplen los objetivos.
Ítem 5 ¿La gestión administrativa que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
No, porque el desempeño actual no está alineado con los procesos de establecimiento de objetivos.	No, porque no se mide el desempeño de las operaciones.	No se lleva a cabo una gestión administrativa de manera eficiente.
Ítem 6 ¿Tiene usted conocimiento de la misión y de la visión del área donde trabaja?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
Sí, pero aún no se han formulado.	Aún no se tiene establecidas la misión y la visión de la empresa.	No tengo conocimientos.
Ítem 7. ¿Considera usted que en la empresa se tienen definidas las estrategias a seguir para el logro de los objetivos?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
No se emplean estrategias para el logro de los objetivos, por lo que se considera importante actualizar los procesos.	No se definen estrategias para el cumplimiento de las metas.	No se establecen estrategias.

Fuente: González (2018)

**Cuadro 1. Guión de Entrevista. Continuación**

Ítem 8. ¿Se comunican periódicamente al personal los planes que tiene establecido en el departamento administrativo?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
No se comunican los planes.	No se comunican, porque no existen tales planes.	No se comunican.
Ítem 9. ¿Cree usted que un control de gestión acorde a las necesidades de la empresa, conducen a los factores claves de éxito?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
Si, ya que podría conducir al éxito de la organización.	Si, es necesario llevar un control adecuado a las necesidades de la empresa.	Si, considero que es importante un control de gestión.
Ítem 10. ¿Las actividades de trabajo que se llevan a cabo en la gerencia de administración se diseñan alrededor de equipos de trabajo?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
No se trabaja con equipos de trabajo, las decisiones se toman a través de la gerencia general.	No se trabaja con equipos de trabajo.	No existen equipos de trabajo.
Ítem 11. ¿Cree usted, que la gerencia de administración tiene definidos sus objetivos estratégicos para la consecución de la programación establecida?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
No existen objetivos estratégicos, solo se plantean a corto plazo.	No se establecen objetivos a largo plazo, solo trabajamos de acuerdo as necesidades de la empresa a corto plazo.	No se tienen establecidos objetivos estratégicos.

Fuente: González (2018)

**Cuadro 1. Guión de Entrevista. Continuación**

<p>Ítem 12. ¿Cree usted, que es necesario definir objetivos que permitan responder las expectativas de la organización en cuanto a parámetros financieros de rentabilidad y crecimiento?</p>		
<p><b>Gerente General</b></p>	<p><b>Gerente Administrativo</b></p>	<p><b>Asistente Administrativo</b></p>
<p>Si claro, para lograr la rentabilidad y crecimiento de la empresa.</p>	<p>Si, se deben definir los objetivos de acuerdo a las expectativas de la empresa.</p>	<p>Sí, es importante para el crecimiento de la empresa.</p>
<p>Ítem 13. ¿Cree usted que si se emplea la estrategia de cliente basada en el mercado, proporcionará rendimientos financieros a la organización?</p>		
<p><b>Gerente General</b></p>	<p><b>Gerente Administrativo</b></p>	<p><b>Asistente Administrativo</b></p>
<p>Claro, es importante tomar en cuenta al cliente para lograr los objetivos de la empresa.</p>	<p>Es importante tomar en cuenta las expectativas y necesidades del cliente.</p>	<p>Sí, es necesario emplear estrategias dirigidas a las expectativas del cliente.</p>
<p>Ítem 14. ¿Cree usted que se deben alinear e identificar las actividades y procesos claves para la renovación y mejoramiento de los procedimientos en la gerencia de administración?</p>		
<p><b>Gerente General</b></p>	<p><b>Gerente Administrativo</b></p>	<p><b>Asistente Administrativo</b></p>
<p>Sí, es importante identificar las actividades y procesos claves en la empresa, para lo cual se requiere aplicar herramientas actualizadas de gestión.</p>	<p>Sí, es necesario conocer los procesos claves en la empresa aplicando herramientas de gestión para mejorar la gestión administrativa en la empresa.</p>	<p>Si, se debe mejorar la gestión administrativa identificando los factores procesos claves.</p>

Fuente: González (2018)

### **Cuadro 1. Guión de Entrevista. Continuación**

Ítem 15. ¿Cree usted que el aprendizaje organizacional o formación y crecimiento, sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización para el logro de los objetivos propuestos?		
<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
Es importante la formación del personal que sirva de plataforma o motor del desempeño futuro de la organización.	Sí, es importante capacitar al personal para el crecimiento de la empresa.	Si, el aprendizaje organizacional permite el cumplimiento de los objetivos planteados.

Fuente: González (2018)

### **Análisis de la Entrevista**

**Ítem Uno.** Como se observa en este ítem, no se planifican ni se organizan las actividades que se llevan a cabo en el departamento de administración, ya que no se realiza una programación anual de todas las actividades que se desarrollan, por lo que a nivel administrativo se presentan fallas de gestión interna con respecto a los indicadores que se utilizan.

**Ítem Dos.** En este ítem se observa, que el personal que labora en el departamento de administración desempeña sus funciones y responsabilidades de manera eficiente, puesto que conocen las tareas asignadas en área de trabajo, pero a pesar de ello, no se mide el desempeño, eficiencia, efectividad de los procesos administrativos y operacionales que permitieran garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados en cada uno de los departamentos.

**Ítem Tres.** Como se observa, no se tienen establecidas las normas y procedimientos para el desglose de las funciones administrativas. Esto es debido a que no poseen un manual de normas y procedimientos administrativos que indiquen en forma detallada,

ordenada, sistemática e integral todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre las políticas, funciones y sistemas, de las distintas operaciones o actividades que se realizan en el departamento.

**Ítem Cuatro.** Se observa que los procesos administrativos que se lleva a cabo en la empresa no le permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales, esto es debido a que el mismo se evalúa mediante el examen de un número reducido de indicadores numéricos y no emplea un control de gestión. Al respecto, el control de gestión ofrece una visión objetiva y clara de la situación actual de la entidad y permite hacer un estudio de las posibles optimizaciones, o cambios estratégicos en cualquiera de las diferentes áreas de gestión de una empresa.

**Ítem Cinco.** Como se observa, la gestión administrativa que se lleva a cabo en la empresa no permite la efectividad de los procesos, debido a que el sistema de medición de desempeño actual no está alineado con los procesos de establecimiento de objetivos y revisión de desempeño. Una eficiente gestión administrativa permite a la organización minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades, los recursos financieros, así como decidir anticipadamente las necesidades de dinero, así como su correcta aplicación; buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

**Ítem Seis.** Como se observa en los resultados obtenidos, el personal no tiene conocimiento de la misión y de la visión del área donde trabaja, lo cual, evidencia que los empleados no están informados a este respecto. Es importante que todo el personal conozca la esencia de la empresa, se identifique y se sienta comprometido con ella, porque la misión es la base para desarrollar todas las actividades diarias y los proyectos futuros de la compañía. De igual forma, es trascendental que todo el personal conozca la dirección que deben seguir para no correr el riesgo de dispersar los esfuerzos dificultando el logro de los objetivos en su desarrollo futuro.

**Ítem Siete.** La gerencia administrativa no tiene definidas las estrategias a seguir para el logro de los objetivos. Conviene señalar, que las estrategias son patrones de enfoque de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes,

crear una posición de mercado atractiva y principalmente lograr los objetivos de la organización, si no se tienen bien concebidas; entonces todo el esfuerzo puede ir dirigido al fracaso, ya que la ejecución competente de una estrategia bien concebida, es la mejor prueba de la excelencia administrativa.

**Ítem Ocho.** Se evidencia que no se comunican periódicamente al personal los planes que tiene establecida la empresa. Los resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores no están informados de los planes que están establecidas en el área. Se debe mantener informado al recurso humano acerca de los proyectos futuros de la organización, sin importar el medio que se utilice, para así poder guiar y/u orientar al personal antes y durante el periodo de implantación de los planes para que así sepan hacia donde van dirigidos todos sus esfuerzos, por supuesto el método elegido debe ser eficaz y cumplir a cabalidad su papel.

**Ítem Nueve.** Los resultados muestran que un control de gestión adecuado, acorde a las necesidades de la gerencia de la empresa, conducen a los factores claves de éxito. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad y la ejecución presupuestal, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la empresa.

**Ítem Diez.** Como se observa que las actividades de trabajo que se llevan a cabo en la empresa no se diseñan alrededor de equipos de trabajo. Cabe señalar, que trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

**Ítem Once.** De acuerdo a los resultados obtenidos en la empresa no se tienen definidos objetivos estratégicos para la consecución de la programación establecida, lo que no permite el logro de las metas propuestas. Es importante acotar, que todo el personal debe conocer los objetivos estratégicos del área donde labora, lo cual va a permitir la construcción y aplicación de herramientas de gestión para mejorar el

desempeño del departamento.

**Ítem Doce.** Los resultados muestran que es necesario definir objetivos e indicadores que permitan responder las expectativas de la organización en cuanto a parámetros financieros de rentabilidad, y crecimiento. En este sentido, el cuadro de mando integral como herramienta de gestión financiera controla mediante la perspectiva financiera, los objetivos a fijar y las medidas para evaluar la consecución de los mismos. Es por esto, que se requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de la organización en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento y valor a la empresa.

**Ítem Trece.** El personal entrevistado está de acuerdo en afirmar que si se emplea la estrategia de cliente basada en el mercado proporcionará rendimientos financieros a la organización. Al respecto, el cuadro de mando integral en la perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior, es decir que responde a las expectativas del cliente

**Ítem Catorce.** Como se observa, se deben alinear e identificar las actividades y procesos claves para la renovación y mejoramiento de los procedimientos en la gerencia de administración. En este sentido, el cuadro de mando establece que la perspectiva de procesos internos identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas del cliente, logrando así la alineación e identificación de las actividades y procesos claves.

**Ítem Quince.** De acuerdo a los resultados arrojados en este ítem, el aprendizaje organizacional o formación y crecimiento, sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización para el logro de los objetivos propuestos. Por lo tanto, el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión, que a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, y la

disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones.

#### 4.3 Análisis de los elementos de gestión estratégica asociados al Cuadro de Mando Integral en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.

Una vez conocidos los resultados de la entrevista aplicada a la muestra seleccionada, se analizan los factores internos y externos de la gestión estratégica asociados al Cuadro de Mando Integral en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., mediante la Matriz DOFA.

##### Cuadro 2. Matriz DOFA

<b>Factores Internos</b>	
<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
Servicio de atención al cliente. Conocimiento en la Actividad que realizan. Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización. Instalaciones adecuadas. Disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores para implantar la propuesta.	Falta de planificación administrativa. No se aplican normas ni procedimientos administrativos. Falta de integración de personas a planes y programas. Incumplimiento de actividades. Falta de alineación entre los objetivos estratégico con la misión y visión. No están definidas las estrategias de crecimiento. Falta de políticas de crecimiento del personal.
<b>Factores Externos</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
Competencia Laboral. Implementación de nuevos sistemas y procesos. Actualización de Políticas sobre funciones. Plataforma tecnológica. Demanda de sus servicios.	Falta de materiales existentes en el mercado. Competencia. Inflación en los precios de productos. Políticas gubernamentales.

Fuente: González (2018)

## Cruce de Estrategias

Una vez analizado los factores internos y externos, se combinan las debilidades con las oportunidades (DO), debilidades con amenazas (DA), las fortalezas con las oportunidades (FO) y las fortalezas con las amenazas (FA), para establecer las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.

**Cuadro 3. Cruce de Estrategias**

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aprovechar el equipo humano para mejorar la eficiencia en las actividades administrativas.</li> <li>· Brindar un servicio de calidad al usuario, así como respuestas oportunas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Optimizar los procesos de atención al público aprovechando el recurso humano al asignarle responsabilidades.</li> <li>· Elaborar los lineamientos estratégicos para la formulación del cuadro de mando integral.</li> </ul>
<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lograr el compromiso organizacional para mejorar desarrollo organizacional.</li> <li>· Formular la misión, la visión y los valores de la Gerencia de Administración en base Cuadro de mando integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Establecer acciones en función de los objetivos estratégicos para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa.</li> <li>· Optimizar los procesos, controlando y organizando la documentación.</li> </ul>

Fuente: González (2018)

#### **4.4 Diseño de las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.**

Una vez realizado el análisis DOFA, se seleccionan las estrategias que se desarrollarán en la propuesta:

- Formular la misión, la visión y los valores de la Gerencia de Administración en base Cuadro de mando integral.
- Elaborar los lineamientos estratégicos para la formulación del cuadro de mando integral.
- Establecer acciones en función de los objetivos estratégicos para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa.
- Aprovechar el equipo humano para mejorar la eficiencia en las actividades administrativas.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

La época actual exige la adopción de modelos de gestión capaces de integrar todos los elementos que se encuentran en el entorno, donde el futuro y el pasado sean debidamente combinados para lograr los objetivos deseados por la empresa. En este contexto, la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones es de vital importancia en la medida que esta herramienta permita identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la institución y además porque permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos, cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño de la actividad que se realiza.

De allí que la propuesta basada en el cuadro de mando integral sirve como un aporte al personal administrativo de la empresa Inversiones Bello Salón, C.A. como un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia de los procesos administrativos en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, los cuales permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En tal sentido, la propuesta de estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos tiene como finalidad, ofrecerle a la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., una herramienta poderosa para el

mejoramiento continuo de su gestión administrativa.

## **5.2 Justificación de la Propuesta**

Toda organización requiere cada día más de la planificación y control de los procesos, que le permita adecuar sus actividades y la competitividad en el sector donde se desenvuelve. Al respecto, la propuesta de estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., se justifica porque permitirá el desarrollo administrativo para que se cumplan todas las funciones y se efectúen con el mayor éxito y tiempo, produciendo de esta manera el mayor rendimiento de las actividades.

De allí, que a través del cuadro de mando integral los procesos administrativos que se realizan ofrezcan mayor confiabilidad y eficiencia en el desarrollo de las tareas, de este modo el personal lograría continuar desempeñándose con un soporte confiable propiciando el auge organizacional continuo, permitiendo a su vez la toma de decisiones de forma organizada y precisa presentadas en el departamento, dando lugar a que las operaciones se vuelvan estables dentro de un buen marco estratégico.

Con la aplicación del cuadro de mando integral, la organización, podrá clarificar y traducir visión con estrategia; comunicar y relacionar los objetivos concebidos por la gerencia; planificar e identificar proceso y alinear iniciativas estratégicas; así como llevar a cabo procesos de retroalimentación y el aprendizaje que conlleve a cabo la integración departamental y optimice el desempeño de los elementos que participan en la gestión administrativa.

## **5.3 Objetivos de la Propuesta**

### **5.3.1 Objetivo General**

Diseñar las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.

### 5.3.2 Objetivos Específicos

- Formular la misión, la visión y los valores de la Gerencia de Administración en base Cuadro de mando integral.
- Elaborar los lineamientos estratégicos para la formulación del cuadro de mando integral.
- Establecer acciones en función de los objetivos estratégicos para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa.

### 5.4 Factibilidad de la Propuesta

**Factibilidad Técnica** Este aspecto tiene que ver con los recursos necesarios para la realización de la propuesta, sin embargo para la misma no se requieren mayores recursos, pues el cambio principal se va a generar es a través del recurso humano y de los procesos administrativos. Al igual se cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias dentro de la empresa para llevar a cabo el proyecto.

**Factibilidad Operativa:** Operativamente, se considera que la propuesta es factible, ya que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevarla a cabo, además no amerita de un personal adicional. Solo se requiere dar a conocer los cambios que se originarán, luego de aplicar la propuesta. De igual forma, se contará con la participación de la gerencia de recursos humanos encargada de dictar los talleres para lograr los cambios que se desean dentro de la gerencia administrativa.

**Factibilidad Económica.** Durante la elaboración de esta propuesta, se estudiaron los recursos económicos y los costos que se necesitan para llevarla a cabo, con respecto a equipos electrónicos, materiales de oficina, tiempo, entre otros; la empresa cuenta con dichos recursos, por tanto no generan ningún gasto extra.

## **5.5 Desarrollo de la Propuesta**

### **Objetivo 1. Formular la misión, la visión y los valores de la Gerencia de Administración en base Cuadro de mando integral**

El proceso de creación del cuadro de mando integral permite a los directivos revisar sus estrategias y definir las nuevas estrategias a implementar. Para la definición de la estrategia se partirá de la visión y misión de la organización. La visión, como respuesta a la pregunta ¿a dónde quiere llegar la organización o qué quiere alcanzar? La misión, como reconocimiento de cuál es la razón de ser de la organización. Considerando que ambas ya estén delimitadas, la definición de la estrategia implica que los primeros niveles de la organización clarifiquen cuáles son sus metas con un enfoque de comunicación a lo largo de toda la institución.

#### **Misión del Departamento Administrativo**

Dirigir, orientar y controlar la gestión administrativa de Inversiones Bello Salón, C.A., optimizando el uso de los recursos mediante la integración y coordinación de los procesos financieros y administrativos, a fin de garantizar el desarrollo de la organización, todo de acuerdo con lineamientos y políticas corporativas, así como lo pautado en las leyes, reglamentos, normas y principios contables de general aceptación.

#### **Visión del Departamento Administrativo**

Su visión es desarrollar el potencial humano, capaz de promover e impulsar el bienestar y el desarrollo de los empleados y de velar por el respeto a los más altos principios éticos, morales y constitucionales. Además de promover la prestación de servicios con tecnología de nueva generación, con personal altamente capacitado e incentivado y que presta sus servicios con criterios de productividad y eficiencia, y con un liderazgo motivador.

## **Valores del Departamento Administrativo**

1. **Integridad:** actuar con honestidad y honor, sin comprometer la verdad.
2. **Confidencialidad:** que la información de la empresa sea protegida para que no sea divulgada sin consentimiento de la gerencia.
3. **Compromiso:** sentido de pertenencia y responsabilidad con la empresa en su servicio, así como en otras iniciativas que tienen un impacto.
4. **Innovación:** búsqueda de ideas creativas que tienen como finalidad atraer nuevos clientes.
5. **Orientación al cliente:** con actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes.
6. **Orientación a resultados:** es la tendencia a concretar los resultados con unos altos niveles de calidad y rendimiento, consiste en superar los estándares propios de excelencia.
7. **Mejora continua:** para adaptarnos a los cambios que nos impone la sociedad. De esa forma contribuimos al desarrollo profesional de todo el equipo de trabajo.

### **Objetivo 2. Elaborar los lineamientos estratégicos para la formulación del cuadro de mando integral**

**Finalidad.** Describir los indicadores, los objetivos y metas desarrolladas, que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa. Estos elementos evalúan y miden las diferentes situaciones dentro de la organización, explorando los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas. A continuación se muestran los indicadores con el objetivo que el gerente tenga un panorama amplio sobre estos, y pueda tener una serie de opciones, que le permitan alcanzar los objetivos trazados en su empresa.

**Cuadro 4. Indicadores Financieros por Perspectivas.**

<b>1. Perspectiva Financiera: Incrementar los ingresos</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>	<b>Frecuencia de Medida</b>	<b>Responsable</b>
Diversificar Oportunidades de Ingresos	Incrementar el Volumen de Ventas	Volumen de Ventas del Mes Actual – Volumen de Ventas del Mes Anterior	Mensual	Administración y Ventas
	<b>Acciones:</b> Realizar Comité mensual para monitorear y hacer seguimiento de mejoras.			
	Reducción de Costos	Costo Actual – Costo Anterior	Anual	Administración y Ventas
	<b>Acciones:</b> Revisión y Ajustes de los procesos productivos para disminuir la merma.			
<b>2. Perspectiva Cliente: Generar publicidad de nuestros productos para incrementar la participación en el mercado.</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>	<b>Frecuencia de Medida</b>	<b>Responsable</b>
Mayor participación en el mercado	Crecimiento de la cartera de clientes	((Clientes al final del semestre – Clientes al inicio del semestre)/ Clientes al inicio del semestre)*100	Semestral	Administración y Ventas
	<b>Acciones:</b> Emitir Plan de Acción con estrategia agresiva de publicidad y expansión del mercado.			
Lograr satisfacer a los clientes en la prestación del servicio.	Cientes Satisfechos	Número de Clientes Satisfechos / Número de Clientes Encuestados	Semestral	Administración y Ventas
	<b>Acciones:</b> Realizar las Encuestas en formatos predeterminados, con la información necesaria para el logro del objetivo planteado.			

Fuente: González (2018)

**Cuadro 4. Indicadores Financieros por Perspectivas. Continuación**

<b>3. Perspectiva Procesos Internos: Reducir tiempo de los Procesos</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>	<b>Frecuencia de Medida</b>	<b>Responsable</b>
Medir los tiempos de realización de los procesos o servicios  Operaciones: tiempo, procesos, calidad y costos	Números de plazos cumplidos en la realización de un proceso	Número de plazos cumplidos en tiempo y en forma	Mensual	Administración
	<b>Acciones:</b> Hacer seguimiento a los procesos internos del área de administración para verificar el cumplimiento de los plazos establecidos.			
	Optimizar los procesos, controlando y organizando la documentación	Control de la documentación mediante auditorías	Mensual	Administración
<b>Acciones:</b> Establecer planes de monitoreo y seguimiento para asegurar el cumplimiento de los procesos.				
<b>4. Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje: Formación personal</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>	<b>Frecuencia de Medida</b>	<b>Responsable</b>
Incrementar la satisfacción del cliente interno	Ejecución del programa de formación.	Actividades Realizadas / Actividades Programadas) * 100	Mensual	Recursos Humanos
	<b>Acciones:</b> Elaborar los Planes de Acción y la programación de los cursos y talleres de formación que serán dictados al personal.			
Cumplir el programa de formación con énfasis en deficiencias presentadas.	% de cumplimiento del plan	Cumplir en un 100% del programa de formación	Mensual	Recursos Humanos
	<b>Acciones:</b> Asistir a todos los cursos implantado en la gerencia de administración.			

Fuente: González (2018)

**Objetivo 3. Establecer acciones en función de los objetivos estratégicos para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa.**

Acciones Sugeridas en función de los objetivos estratégicos:

**1. Talleres de Atención al público y motivación al logro y crecimiento personal**

**Contenido/Acciones:** Estos talleres contienen las herramientas necesarias de comunicación y relaciones interpersonales de manera tal que los empleados de recursos humanos puedan brindar una atención de calidad a las personas que allí acuden a solicitar sus requerimientos o tramitar documentación.

**Responsables:** Los talleres serán dictados mensualmente por la gerencia de recursos humanos.

**2. Reuniones semanales con el personal para intercambiar ideas y esbozar las líneas de acción a seguir para brindar un servicio de calidad a las personas atendidas en este departamento administrativo.**

**Contenido/ Acciones.** Brindar al personal una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención.

**Responsable.** Personal del departamento de recursos humanos.

**3. Planificar actividades administrativas y archivar documentación.**

**Contenido/Acciones.** Planificar las actividades y organizar datos en archivo para brindar información oportuna a quienes a quienes lo requieran.

**Responsable:** Administración .

#### **4. Buzón de Sugerencias.**

**Contenido/Acciones:** colocar en el departamento administrativo un buzón de sugerencias para que las personas que son atendidas allí puedan dejar por escrito reclamos o sugerencias para mejorar la calidad de servicio.

**Responsable.** Administración.

#### **5. Entendimiento y Compromiso.**

**Contenido/Acciones:** Implantación de folletos, donde se expliquen las normas y estándares de cara área funcional de la empresa, así como las responsabilidades de los trabajadores, y la formulación y ejecución de los proyectos. Con la finalidad de lograr objetivos individuales y organizacionales.

**Responsable.** Administración y Recursos Humanos.

#### **6. Carteleras Informativas de los procesos de registro y control de actividades.**

**Contenido/Acciones:** La cartelera estará ubicada dentro del departamento administrativo, donde se coloquen todos los procesos referidos a él y su actualización, las normativas y políticas de funcionamientos y cualquier otra información útil para el desarrollo óptimo de los mismos.

**Responsable.** Administración y Recursos Humanos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Las conclusiones se derivan del desarrollo de los objetivos específicos de allí que al diagnosticar la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., se concluyó que existen debilidades en los procesos administrativos, incumplimiento de las actividades y falta de celeridad en estos procesos que ocasiona insatisfacción del cliente y desmejoras en la competitividad de la empresa, así como falta de eficacia, eficiencia y calidad, de los procesos administrativos y de información.

Del mismo modo, se analizaron los elementos de gestión estratégica asociados al Cuadro de Mando Integral en la empresa, concluyendo que existe desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización. Asimismo, no se planifican las actividades a desarrollar originando dispersión de tareas, disgregación de información y registros administrativos poco confiables, observándose las fallas comunicacionales que por ende afectan el servicio al cliente y las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo que permitan cumplir eficientemente con las actividades asignadas.

Finalmente, se concluyó que es necesario diseñar las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A., que optimicen la gestión del personal administrativo de la empresa en estudio. Convirtiéndose en un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de la empresa en todos los ámbitos. Se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

El contenido de la propuesta es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente, en acciones. El Cuadro de Mando Integral pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos.

## Recomendaciones

En virtud de las conclusiones resultantes, luego de la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda poner en práctica la propuesta planteada, ya que permite operacionalizar la visión y misión en objetivos medibles a través de sus cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje organizacional), ofrece una alternativa a las debilidades detectadas y ayuda al mejoramiento continuo con la intención de optimizar su desarrollo funcional involucrando y comprometiendo a sus recursos humanos con el cumplimiento de las estrategias pautadas.
- Buscar el apoyo y el compromiso de la alta dirección, ya que es vital en el desarrollo de la estrategia así como en su implementación, dado que ellos poseen una visión más global de la organización y tienen la capacidad para tomar decisiones que en muchas ocasiones pueden llegar a ser conflictivas.
- Es importante trabajar en equipo con las demás áreas de la organización, es en ellas en quien se debe buscar el apoyo para el desarrollo y la ejecución del modelo propuesto, si no existe coordinación entre estas, el proceso de implementación no tendría ningún efecto real e importante. La comunicación cumple un papel significativo en este proceso.
- Crear un equipo de trabajo liderado por el gerente administrativo donde puedan definir los procesos a ser aplicados para cada área del departamento, en función de la visión de la empresa y así obtener resultados favorables hacia la consecución de los objetivos y metas de la empresa orientados a mediano y largo plazo.
- La organización deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), si es que quieren alcanzar unos objetivos a largo plazo. Los objetivos dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permiten que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.
- Las organizaciones deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), si es que quieren alcanzar unos objetivos a largo plazo.

- Los objetivos que se fije el personal, deben adaptarse al cumplimiento de su visión y misión, por lo que es fundamental que exista una interrelación entre los mismos, al igual que las metas deben tener bien definida la unidad de medida y el valor deseado, a fin de poder presentar un plan operativo anual vinculado al presupuesto y ajustado a la realidad.

## REFERENCIAS

- Antequera, Rosa (2013). **Sistema e Indicadores de Gestión Administrativos para el Control de Calidad de Materiales Rechazados del Departamento de Producción de la empresa Laboratorios Elmor, S.A.**”, Trabajo de grado presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Arango, Diaan y Gamboa, Yulimar (2015). **Estrategias Basadas en el Balanced Scorecard según La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que optimicen la Gestión del Personal Administrativo de la empresa Induchem, C.A. Ubicada en el Municipio Guacara, Estado Carabobo.**” Trabajo de grado, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Arias Fidas (2014). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 8va Edición. Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian. (2013). **Elaboración de Proyectos de Grado.** Séptima edición Editorial Panapo. Caracas – Venezuela.
- Bastidas, Eunice y Vicent Ripoll (2003). **Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público.** Compendium. Universidad Valencia-España.
- Borges, Joselyn (2015). **Estrategias Basadas en la Gestión del Cambio, que permitan optimizar la Gerencia Administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.**”. Trabajo de grado presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Cáceres, Victor. (2003). **Balanced Scorecard, Mas Gerencia que Medición.** [Artículo]. Revista Calidad Empresarial. Edición N° 11. Caracas.
- Chapman Alan (2005). **Análisis Dofa.** (En línea). [www.degerencia.com/tema/analisis\\_dofa-33k](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa-33k). Consultado en Agosto de 2017.
- Díez, Luis y López, Joaquín (2012). **Dirección financiera, Planificación, Gestión y Control.** Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, lucio. (2013). **Metodología de la Investigación** (6a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Johnson, G.; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. (2012) **Dirección Estratégica**, Ed. Prentice Hall.

- Kaplan, Robert. y Norton, David. (2007) **Balanced Score Card**. 2da Edición.  
España: Editorial Gestión.
- Kinicki, Ángelo. (2003) **Comportamiento Organizacional**. Conceptos, problemas y prácticas. Editorial McGraw-Hill. México.
- Koontz, Harold y Wehrick, Heinz (2012) **Administración Una Participación Global**. McGraw Hill Editores. México.
- Palella, Santa. y Martins, Filiberto. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial Fedupel. Venezuela.
- Quiva, Luis. (2014)). **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y la Gestión Estratégica en las empresas metalmecánicas**". Trabajo de grado presentado en la Universidad del Zulia.
- Sabino, Carlos (2012) **El proceso de investigación**. 3ª.Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanitas. Venezuela.
- Tamayo y Tamayo Mario. (2014) **El proceso de la investigación científica**.4ta Edición. México. Ediciones Limusa.
- Terry, George. (2012) **Principio de Administración**. Compañía Editorial continental. S.A. P.C. México.
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (2016) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivo General: Proponer las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas E Instrumentos
Diagnosticar la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.	Procesos Administrativos	Gestión Administrativa	Planificación	1	Técnica: entrevista Instrumento: Guión de Entrevista
			Funciones y responsabilidades	2	
			Normas y procedimientos	3	
			objetivos Organizacionales	4	
			Eficiencia en las operaciones	5	

Análisis los elementos de gestión estratégica asociados al Cuadro de Mando Integral en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.	Elementos de Gestión Estratégica Asociados al Cuadro de Mando Integral	Planificación estratégica	Misión y Visión	6	Técnica: entrevista Instrumento: Guión de Entrevista Matriz DOFA
			Estrategias	7	
			Comunicación	8	
			Factores de éxitos	9	
			Trabajo en equipo	10	
			Objetivos Estratégicos	11	
Diseñar las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos administrativos en la empresa Inversiones Bello Salón, C.A.		Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	Financiera	12	Técnica: entrevista Instrumento: Guión de Entrevista Matriz DOFA
			De clientes	13	
			Proceso Interno	14	
			Aprendizaje y Crecimiento	15	

Fuente: González (2018)

## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTA**



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

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

Esta entrevista está diseñada para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA INVERSIONES BELLO SALÓN, C.A

Gracias por su atención.

## GUIÓN DE ENTREVISTA

**Informante:**

Ítem	Pregunta
1	¿Se planifican y se organizan las actividades que se llevan a cabo en el departamento de administración?
2	¿El personal que labora en el departamento de administración desempeña sus funciones y responsabilidades de manera eficiente?
3	¿Se tienen establecidas de normas y procedimientos para el desglose de funciones en el departamento de administración?
4	¿Los procesos administrativos que se lleva a cabo en la empresa le permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
5	¿La gestión administrativa que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones?
6	¿Tiene usted conocimiento de la misión y de la visión del área donde trabaja?
7	¿Considera usted que en la empresa se tienen definidas las estrategias a seguir para el logro de los objetivos?
8	¿Se comunican periódicamente al personal los planes que tiene establecido en el departamento administrativo?
9	¿Cree usted que un control gestión acorde a las necesidades de la empresa, conducen a los factores claves de éxito?
10	¿Las actividades de trabajo que se llevan a cabo en la gerencia de administración se diseñan alrededor de equipos de trabajo?
11	¿Cree usted, que la gerencia de administración tiene definidos sus objetivos estratégicos para la consecución de la programación establecida?
12	¿Cree usted, que es necesario definir objetivos que permitan responder las expectativas de la organización en cuanto a parámetros financieros de rentabilidad, y crecimiento?
13	¿Cree usted, que si se emplea la estrategia de cliente basada en el mercado proporcionará rendimientos financieros a la organización?
14	¿Cree usted, que se deben alinear e identificar las actividades y procesos claves para la renovación y mejoramiento de los procedimientos en la gerencia de administración?
15	¿Cree usted, que el aprendizaje organizacional o formación y crecimiento, sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización para el logro de los objetivos propuestos?

Fuente: González (2018)