UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

PLAN ESTRATEGICO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TECNICA DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA CREACIONES MARIA PIZZOLA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autor: José Miguel León Fernández

Urb. Yuma II, calle Nº 3. Municipio San Diego

Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATEGICO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TECNICA BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA CREACIONES MARIA PIZZOLA C.A. UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

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

Autor: José Miguel León Fernández

Tutor(a): MSc. Sara Jiménez

San Diego, Mayo 2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Prof. MSc Sara Jiménez, portador(a) de la cédula de identidad Nº 7.127.693, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano José Miguel León Fernández, portador de la cédula de identidad Nº 18.473.587, titulado Plan estratégico para el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa Creaciones María Pizzola C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas , considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los veintinueve días del mes de Mayo del año dos mil diecisiete.

Sara Jiménez

V-7.127.693

DEDICATORIA

Primeramente agradezco a Dios Todopoderoso por el don de la vida y demás dones que hacen que sobreabunde su gracia en mí.

De manera especial dedico este trabajo de grado a mi Mamá Carmen Elena Fernández mujer fiel, incansable, guerrera de la vida, tan humana y sencilla, que con mucho esfuerzo y sacrificios ha hecho de mí quizás no el hijo perfecto pero si con grande ideales, valores irrenunciables y una convicción eterna de que sin educación no se puede ser mejor.

También quiero dedicarles este espacio a mis abuelos, Cecira Fernández y Víctor Sánchez (QEPD) quienes sembraron en mi la semilla del conocimiento, del querer saber más, de aprender, con paciencia y devoción, que la fe mueve montañas y que lo que creo imposible lo hace mi Dios.

Y no podía faltar en este espacio a mi gente, mi familia, mis amigos, mis confidentes por su apoyo incondicional, Gustavo Esquivel, María Teresa Ramírez y Humberto Esquivel que han modelado en mí y con mucha firmeza la mística del trabajo, la pasión por lo que me gusta y sobre todo la ética.

A todos ustedes mil gracias Dios les bendiga eternamente

RECONOCIMIENTO

Agradezco siempre a todos los que han hecho posible y colaborado de alguna manera para que mi carrera profesional sea fructífera y provechosa. En esta oportunidad quiero reconocer a la Sra. María Pizzola por abrirme las puertas de su empresa, por su confianza en que pueda realizar buenas cosas dentro de la organización y permitirme realizar este trabajo de grado que espero ayude a la empresa a cambiar para mejorar.

De igual manera a Romano Disidenti por su confianza y abrirme las puertas de su empresa no solo como un "jefe" sino para hacer un buen equipo de trabajo.

Un especial reconocimiento a la Profesora MSc. Sara Jiménez, quien decidió acompañarme en este reto profesional para convertirse en mi tutora académico quien ha modelado de manera inigualable estos conocimientos para ofrecer un trabajo de altura.

A la universidad José Antonio Páez que gracias a la determinación de quienes la dirigen pude formarme y obtener mayor conocimiento sobre la académica.

A Jorge Martínez Acosta por su apoyo moral, académico y económico en cualquiera de las circunstancias.

A Zoraida Araujo por abrirme las puertas de su casa, que por muchos años fue la mía, por sus consejos y valiosa ayuda.

A todos mis profesores de la universidad, de Bachillerato, a mis maestras del colegio.

A mis amigos que aunque no sean muchos saben que cada uno forma parte de mi vida y formación, a José León mi papa que a pesar de la distancia ha estado en la medida de lo posible y ha colaborado para hacer de esto lo que anhelo.

A mis compañeros de trabajo que han puesto un poco de sí y de su conocimiento para que yo crezca en conjunto como un profesional de la administración de empresas.

A la gente de System & System C.A. Que han sido pieza clave en la implementación de la propuesta de cambio planteado a la empresa Creaciones María Pizzola C.A.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
RESUMEN INFORMATIVO…….....		IV
INTRODUCCIÓN……		1
CAPÍTULO		
I	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……...	2
	1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA…….	3
	1.2. OBJETIVOS……	4
	1.3. JUSTIFICACIÓN……	4
II	MARCO TEÓRICO……	6
	2.1. ANTECEDENTES……	6
	2.2. BASES TEÓRICAS……..	10
	2.3. BASE LEGAL…….	15
	2.4 DEFICION DE TERMINOS…….	17
III	MARCO METODOLÓGICO……..	18
	3.1 NIVEL Y TIPO DE LA INVESTIGACION	18
	3.2 FASES METODOLOGICA……	18
IV	RESULTADOS…….	21
V	PROPUESTA……	36
	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN…….	41
ANEXOS……		42
REFERENCIAS……..		44
Bibliográficas……		44
Electrónicas……..		46

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO pp

TABLA 1 ……..... 22

TABLA 2 ……. 23

TABLA 3 24

TABLA 4 ……..... 25

TABLA 5 ……. 26

TABLA 6 ……..…… 27

TABLA 7 ……..…… 28

TABLA 8 ……..…… 29

TABLA 9 …… 30

TABLA 10 ……..…….. 31

TABLA 11 ……. 32

TABLA 12 ……..……. 33

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

PLAN ESTRATÉGICO PAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TECNICA BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA CREACIONES MARIA PIZZOLA C.A. UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autor: José Miguel León Fernández
Tutor(a): Prof. MSc. Sara Jiménez
Fecha: Mayo 2017

RESUMEN INFORMATIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un plan estratégico para el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa Creaciones María Pizzola Ubicada en Valencia Estado Carabobo, se dedica a la fabricación y comercialización de Calzados para damas y niños, la cual presenta dificultades en el manejo de los clientes y su segmentación, la conducción del recurso financiero requiere ser optimizado para su mejor provecho, los procedimientos internos no son precisos y por ende se pierde la tarea o requerimiento en el transcurso del proceso y el recurso humano requiere de formación continua en áreas fundamentales para el proceso de venta y comercialización de los productos, el tipo de investigación es de campo de carácter descriptivo, para la recolección de datos se utilizo la encuesta dicotómica , la población con una muestra censual del 100% permitió analizar con detalle y procesar a través de un diagrama de Ishikawa los resultados, para así proponer un plan de cambio organizacional basado en la técnica gerencial del Balanced Scorecard que permita fortalecer de manera eficaz a la empresa bajo la perspectiva financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje del recurso humano, siendo estas áreas fundamentales para el desarrollo de una organización.

Descriptores: Plan estratégico, Cambio Organizacional, Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

Tratar el tema de mejorar una empresa en muchos casos suena fácil e incluso se puede idear como seria si se logra, pues bien, no es imposible solo que se debe usar las herramientas correctas para ejecutar la obra y para ello es necesario conocer sobre la planificación estratégica que será el punto de partida de esta investigación, por lo tanto para diseñar esa herramienta se ha tomado en cuenta la técnica del Balanced Scorecard que permitirá enfocar en cuatro partes tales como el aspecto financiero, recursos humanos, el conocimiento del cliente y la mejora de los procesos internos y así señalar hacia donde debe ir la organización para que se formen las bases de una empresa altamente exitosa. Los cambios por si solo o los que el entorno obliga a hacer como ámbito de aplicación de última instancia hace que las organizaciones sucumben en el tiempo por no saber cómo ejecutar las tareas sin haberse planificado, en un sistema cambiante es importante resaltar que se debe planificar y de manera estratégica ya que ello permitirá cubrir cualquier cambio que se realice y de esa forma poder orientar a la organización a la consecución de los objetivos propuesto.

El trabajo que a continuación se presenta esta seccionado de la siguiente manera:

Capítulo I: Se encuentra plasmado el problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II: El marco teórico que incluye los antecedentes, la teoría que soporta la investigación, la base legal y la definición de términos.

Capítulo III: el marco metodológico indica que tipo de investigación es, el nivel, la población y muestra objeto a estudiar para recolectar los datos, desarrollados en fases.

Capítulo IV: Muestra los resultados de la recolección de datos y análisis de ellos.

Capitulo V: Propuesta del Plan estratégico para el cambio basado en la técnica del Balanced Scorecard para la empresa Creaciones María Pizzola C.A.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad muchas empresas buscan mejoras para ser altamente competitivas dentro del mercado en la cual interactúan, pero existen casos donde esas mejoras no está orientadas o planificadas, por lo tanto se desempeñan de manera improvisada haciendo que los recursos se desgasten sin un final hondamente eficaz y eficiente.

En Venezuela actualmente la situación económica y política ha hecho que la planificación estratégica se vea como un proceso tedioso y difícil de cumplir por lo cambiante del sistema, aun así se pone en riesgo los recursos de la empresa que podrían ser aprovechados con mayor certeza para enfrentar los cambios de manera que la organización pueda permanecer en el tiempo, ser rentable y exitosa. No es una situación novedosa a nivel histórico pero, en un mundo globalizado esto a nivel organizacional significa perdidas, tanto económicas como de oportunidades y crecimiento, por eso hay empresas que han decidió mantener su posición conservadora ante los cambios, otros los han enfrentados con entereza sin mayor logro y queda un grupo que lucha por cambiar pero no saben cómo direccionar esos cambios para mantener en pie a la organización sin tener que sacrificar recursos humanos, que en situaciones económicas muy críticas son los primeros afectados, por eso es necesario planificar las estrategias que se utilizaran para cambiar a la organización de manera tal que pueda enfrentar los cambios a un menor costo y un alto desempeño en el mercado.

En el Estado Carabobo se encuentra la empresa Creaciones María Pizzola C.A. que se dedica a la fabricación y comercialización de calzados de damas, niñas y niños, dueños de la marca María Pizzola, con más de 10 años en el mercado nacional y ahora internacional, aun con esa experiencia hoy día debe enfrentarse a un nuevo reto que es cambiar, resultado de una situación externa ya antes mencionada, para esta empresa aun hay procedimientos internos que no están bien definidos y crean en muchos casos vacios que deben interpretarse por quienes ejercen la administración, principalmente por la ausencia de manuales de procedimientos o guías practicas de los procesos que se ejecutan en las distintas áreas, no existen políticas definidas sobre el tratamiento que se le da a los clientes, es decir, no existe segmentación de la cartera de clientes, en la misma situación de la empresa tampoco está definida los plazos de créditos, la recuperación de la inversión, el valor de los inventarios, que tiene un impacto financiero y es crucial para mantener en pie a la empresa, al igual que el financiamiento a sus clientes del impuesto del valor agregado generando desembolsos de dinero que puede ser invertido en la empresa y en particular esta situación que esta concatenado con la segmentación del cliente y no por último el menos importante, el recurso humano, que tiene la capacidad para enfrentar esos cambios solo que sus conocimientos deben actualizarse y ajustarse a una nueva realidad pero enfocado hacia la identidad con la organización principalmente en función de que todos son necesarios para el éxito de la empresa.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo la técnica Balanced Scorecard puede influir para el cambio organizacional y mejora en los procesos internos que permitan al personal desarrollar habilidades para el crecimiento empresarial?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico para el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa Creaciones María Pizzola.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Creaciones María Pizzola entorno a las variables financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje del recurso humano.
- Determinar las áreas estratégicas que impulsaran la propuesta de cambio organizacional.
- Diseñar un plan estratégico de cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa Creaciones María Pizzola.

1.4 Justificación

Las organizaciones siempre requieren mejorar sus procesos de manera eficaz tomando en cuanto las variables del entorno, se puede apreciar que es necesario impulsar dentro de la empresa el cambio, que es fundamental hoy día para subsistir dentro del sistema, por cuanta experiencia se tenga aun no está determinada que más puede darse en pro de mejorar, la base de la formación académica permite señalar el recorrido que debe hacer la empresa Creaciones María Pizzola para ser un referente de éxito por el buen manejo de todos sus recursos y le permitirá tener conocimientos específicos hacia el logro basado en el desempeño financiero, el conocimiento del cliente, la mejora de sus procesos internos y la formación del personal.

Plasmar los concomimientos de esta técnica no solo se puede resumir que es un contenido que se puede aplicar en cualquier área de la empresa, sino a toda

organización social que busque en consecución mejorar aunque el entorno sea adversamente cambiante y finalmente con la misma importancia esta investigación aportara a los estudiantes que quieran ilustrarse en esta tema dentro de la línea de investigación de Calidad de Servicio en la Gestión Administrativa de la Universidad José Antonio Páez, ya que toca distintas áreas de una empresa y como hacer que el cambio organizacional sea exitoso, puedan tener este texto como referencia fundamental para lograr que su investigación sea tan exitosa como lo que quieran plantearle a la organización dando mayor seguridad en su formación profesional.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es imprescindible en los trabajos de investigación ya que fundamenta el soporte de la investigación y ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios como hace referencia García y Mijares (2007; 11), "representa la explicación teórica para comprender la naturaleza del hecho investigado, o lo que es lo mismo, sustentar teóricamente el estudio".

2.1 Antecedentes

Para sustentar esta investigación se realizo la revisión de trabajos con gran valor intelectual precedidos para este mismo tema como la técnica Balanced Scorecard:

Pascual (2016), en su investigación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez a través de la empresa Ferroceramica Valcro C.A. dedicada a la comercialización y distribución de productos para la construcción y reparaciones civiles, su propuesta es **"Desarrollo organizacional como herramienta para el mejoramiento del clima laboral"** se enmarco en un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo y se utilizaron la técnica de observación directa y la encuesta, el enfoque practico que se le dio a esta investigación era lograr que el equipo, lideres y demás miembros de la organización usaran técnicas efectivas de comunicación y poner en práctica el esfuerzo del cambio de manera que abordaran de manera sistémica los problemas y oportunidades

Este antecedente precede la forma en que se concibe el cambio para la organización como un todo, es decir, plantea que sea la empresa con sus propios mecanismos que se desarrolle y aplique la efectiva comunicación con los demás miembros de la

empresa, que en este trabajo de investigación se busca que la organización se vea como un todo, desde sus directivos hasta el último empleado según la estructura organizacional.

La Rizza y Villar (2016), en su trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez titulado "Cuadro **de Mando Integral para optimizar la administración de la pyme ¡Que Marquesas!"** esbozó una serie de problemas en la gestión administrativa, de los factores organizacionales y por consiguiente la toma de decisión, el tipo de investigación documental descriptivo aplico una encuesta y la observación directa, a través de los resultados de la recolección de datos, nació la propuesta de un cuadro de mando integral (BSC) para optimizar la administración en aras de mejorar los procesos productivos.

La gestión administrativa hoy día puede cambiarse en la forma práctica en el que el administrador, emplee d manera eficaz los recursos de la empresa. En este caso se plantea la técnica del Cuadro de Mando Integral o BSC para optimizar de los recursos financieros, clientes y recursos humanos, así como lo propone este trabajo de investigación en la empresa Creaciones María Pizzola, que persigue mejorar su proceso productivo y una revisión hondamente en la forma como se asignan los recursos.

Clemente y Ríos (2016), en su trabajo de investigación para optar al título de licenciado en administración de la Universidad Nueva Esparta titulado **"Desarrollo de un sistema de cuadros de mando integral para la empresa Rialca, servicios industriales y petroleros C,A, municipio Baruta año 2015"** basado en la investigación que promueve el desarrollo de un sistema de Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de planificación estratégica de negocios enfocadas en la medición y actuación de cuatro perspectivas, las finanzas, lo clientes, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento. El marco legal lo constituyen las leyes, organismos, y demás regulaciones en la Republica Bolivariana de Venezuela, es un

proyecto factible de tipo descriptivo y de diseño mixto es decir de campo y documental, para la recolección de datos se empleó la entrevista al personal de la empresa y encuesta a los clientes. El análisis de los datos obtenidos se utilizó para plantear la propuesta en que se pretende mejorar la gestión financiera y agregarle valor a proceso administrativo de la empresa, priorizando estrategias que generen mayor impacto en la obtención de rendimientos superiores al promedio así como la optimización de los procesos internos.

El cuadro de mando integral es una herramienta gerencial que permite observar con profundidad la actuación de la empresa en cuatro perspectiva, cabe destacar que estas son las variable utilizadas para este trabajo de investigación entre ellas están, aspecto financiero, recursos humanos, clientes y procesos internos, esta se adapta al cambio que se está planteando y adecua de forma sana los recursos de la empresa.

Clark, (2013), en su trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez denominado **"Plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard para la empresa distribuidora Eurotrading, C.A."** describe a la empresa que tiene como actividad económica la importación, fabricación y comercialización de materiales de oficina, escolares, de arte y escritura a través de representación de marcas reconocidas y ejecuta actualmente representación exclusiva de Faber- Castell, la empresa estaba presentando inconvenientes con relación al cumplimiento de objetivos, sobre todos aquellos inherentes a la importación de mercancía lo que se traduce en la no satisfacción a los clientes aunado a una serie de situaciones internas que afectan su buen funcionamiento, este trabajo tiene características de proyecto factible y se aplico la técnica de la encuesta y la observación directa, seguidamente se realizó el análisis a través de una matriz FODA y se realizo las recomendaciones basado en la técnica del Balanced Scorecard.

El modelo BSC presentado aporta de manera oportuna conocimiento a toda la organización dependiendo el enfoque técnico que se le dé y este antecedente se enfoca en el cliente uno de los factores que se muestra afectado según el planteamiento del problema de esta investigación, hay que destacar la importancia que representa este aspecto porque sin una atención adecuada puede afectar el funcionamiento interno tal como lo plantea su autor.

Ramírez, (2013), en su tesis de maestría en Ingeniería Informática de la Universidad de EAFIT de Medellín, Colombia titulada "**IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE – CASO QUIPUX"** se analiza la estrategia desde los objetivos organizacionales, que son descompuestos en sub-objetivos y asignados a una de las perspectivas del Balanced Scorecard para luego ser priorizados y seleccionados aquellos que se van a incluir. Los objetivos restantes son analizados definiendo los criterios de éxito y aplicando las técnicas GQ (I) M que permiten llegar a mediciones e indicadores mediante la generación de preguntas asociadas a los diferentes objetivos. Los indicadores resultantes son los que permiten construir el Balanced Scorecard. Adicionando un paso que consiste en la verificación interna de mediciones versus el proceso, con este paso identifico que varios procesos no tienen mediciones asociadas por lo que complemento el trabajo asociando nuevas mediciones a dichos procesos. Se compararon las Mediciones propuestas con las mediciones existentes, se identificaron las fuentes de información requeridas y con estas se realizó la validación de la factibilidad de implementación, Todo este proceso permitió evidenciar varias realidades que implicaron decisiones importantes en las que al comparar lo que se diseñó versus lo que finalmente está en operación, solo hay equivalencias del 57%; sin embargo, los beneficios que se han obtenido son muy importantes para Quipux.

Cada uno de estos antecedentes guardan relación con el trabajo que se realiza porque bien es cierto no se puede establecer un plan estratégico sino se busca mejoría, en especial la calidad de la organización en pro del desarrollo y este debe ser usado

como estandarte para que pueda darse un cambio de tal magnitud que sea altamente eficaz, utilizando de la mejor manera sus recursos, rediseñando sus procedimientos, creando una cultura de eficiencia y alta productividad, enfocado a sus clientes para obtener el mayor provecho financiero, establecer metas u objetivos que permitan un mayor desenvolvimiento operativo y administrativo de manera clara sobre cada departamento o área y así poder ser un referente de éxito organizacional en concordancia con la visión de la empresa.

2.2 Bases Teóricas

A través de diferentes conceptos sobre el tema en estudio como lo es la planificación estratégica para lograr el cambio basado en la técnica del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Creaciones María Pizzola C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo la idea es presentar una visión más amplia de lo que se quiere realizar, fundamentado en la teoría para así tener apoyo de cómo se aplica en este caso de investigación, esto nos orientara hacia donde se deben dirigir los esfuerzos para alcanzar el éxito.

2.2.1 Planificación Estratégica

El concepto de planeación estratégica comienza con un antiguo fundamento militar que define la aplicación de fuerza a gran escala contra algún enemigo.

En el ámbito empresarial Granger (1964; 14), “The Hierarchy of objectives” en su publicación en Harward Business Review, la define como “La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo”

Es decir en este proceso de planificación estratégica se señalara los objetivos que debe alcanzar la empresa para lograr el cambio organizacional y ser exitosa.

> *Chiavenato, (2000) establece que escogidos y fijados los objetivos globales de la empresa, el siguiente paso consiste en establecer la estrategia empresarial que utilizara para conseguirlos de mejor manera y definir cuáles son las tácticas que pueden ayudar a implementar mejor la estrategia adoptada (p. 13)*

No solo la parte estratégica de la empresa hace el cambio, debe involucrarse el área táctica y operacional para que el cambio pueda dar resultados con el fin de lograr los objetivos.

Actualmente la planificación estratégica representa el inicio para un excelente desempeño de cada empresa, como también, la herramienta disponible de la cual se necesita para enfrentar desafíos y cambios del entorno. Por lo tanto, el objetivo de la planificación estratégica es lograr un mejor desempeño de las funciones en una empresa ya que la misma permitirá una mejor organización, gestión y administración en cada área y debe estar enfocada en facilitar los recursos necesarios para que la empresa pueda cumplir con todas lo que se propuso.

2.2.2 Fases de la Planificación estratégica

La empresa mayormente selecciona varias opciones y considera el más adecuado para lograr los objetivos, sin embargo existen cuatro fases bien definidas:

- **Formulación de objetivos organizacionales**.

  Durante esta primera fase la empresa determina los objetivos globales y defines el orden de importancia.

- **Análisis de la fortaleza y limitaciones de la empresa**.

  Se analiza los recursos financieros, maquinas, equipos, materia prima que dispone la empresa, la estructura organizacional, la división del trabajo y los objetivos con sus aspectos positivos y negativos, evaluación de la empresa

con respectos a años anteriores en función de utilidad, producción, productividad, crecimiento e innovación

- **Análisis del entorno.**

  Mercado atendido por la empresa, las tendencias futuras, la competencia o consumidores, factores externos como coyunturas económicas del país, tendencias políticas, culturales y sociales que afecten la empresa.

- **Formulación de alternativas estratégicas.**

  Tomando en cuenta las condiciones internas y externa de la empresa formular diversas alternativas estratégicas que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos.

Para tener en cuenta que la planificación estratégica debe representar una alternativa para la empresa y más si se quiere cambiar a la organización para ser altamente competitiva y basado en un modelo gerencial que permita enfocar la estrategia para lograr ser referente de eficacia y modelo de gestión del cambio planificado.

2.2.3 Cambio Organizacional

Robledo (2009), el cambio organizacional "Cada vez más las empresas se enfrentan a un ambiente altamente dinámico, cambiante y turbulento. El cambio organizacional no debe dejarse al azar, debe ser planeado; esto significa que no puede ser establecido en un instante, sino que es un proceso continuo".

Por cualquier factor bien sea interno o externo las organizaciones están en constante cambio por lo tanto deben adaptarse a él, para poder responder a las necesidades demandas; resistirse al cambio hace a la organización inflexible y muy vulnerable a la quiebra.

> *Chiavenato (2000), definió el cambio organizacional el ambiente general es altamente dinámico que implica una explosión de conocimiento, la tecnología, las comunicaciones y la economía.*

> *Estas turbulencia impone exigencias diferentes de la administración y los participantes, modificando la relación entre ellos (p. 14).*

Para que los cambios sean exitosos no pueden hacerse tardíos para cubrir alguna necesidad en especifica de la organización, se necesita establecer estrategia coordinada con el objetivo de desarrollar nuevas maneras de trabajar que sean congruentes con las exigencias actuales y esto llevara al desarrollo de la organización como un todo para sobrevivir ante las condiciones cambiantes, aunque esto último signifique un problema pero que debe solucionarse de modo eficiente, allí se mide la calidad del cambio y la competitividad de los gestores de la nueva realidad que debe sin lugar a duda estar relacionada con la misión y visión de la empresa.

2.2.4 Balanced Scorecard

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles.

Crearon cuatro categorías de perspectiva de negocios:

- **Financiera**

  Son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

- **Clientes**

  Es a quien se dirige el producto o servicio y refleja el mercado en el cual se está compitiendo, es decir aquí se busca generar, retener y satisfacer a los clientes obtener cuota de mercado y rentabilidad.

- **Procesos internos**

  Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos, los mismos identifican a los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma correcta para conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

- **Formación y crecimiento**

  Si se piensa en objetivos a largo plazo y constante hay que poner atención a la formación ya que esta nos permitirá manejar el cambio, la planificación y hará crecer a la organización, mayormente se basa en el desarrollo de personas, clima organizacional y sistemas, es decir, la capacitación, adquisición de maquinaria y software, entre otros que permitirá potenciar las demás acciones o perspectivas.

El método planteado por Kaplan y Norton alinea a los empleados hacia la visión de la empresa, comunicación a todos sobre los objetivos, redefina la estrategia y mejora los resultados, traduce la visión en acción, integra las áreas de la organización como un todo, es decir, un agente de negocio e incentiva la capacidad de crear nuevos proyectos.

Esta técnica Balanced Scorecard (BSC) permite tener el control de la salud corporativa de la empresa y la forma en cómo se están encaminado las acciones para alcanzar los objetivos, pero debe analizarse de manera balanceada, que se pueda percibir el equilibrio en todos sus indicadores especialmente los relacionados con el cliente, procesos internos y la capacitación del personal.

2.3 Base legal

Toda investigación requiere de una exhaustiva revisión de todos los datos y la base legal de una investigación constituye un factor suficiente que motiva a realizar el proyecto para que sea un soporte de viabilidad o factibilidad del trabajo realizado.

La Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1.999) en su artículo 112 *ejusdem*

> *Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país*. (p.17)

Partiendo de este derecho constitucional se crea la empresa Creaciones María Pizzola como iniciativa privada con el objeto de producir bienes que satisfacen la necesidad de la población y a su vez tener en cuenta la planificación que parte como facultad del estado pero que la empresa también regirá para cumplir con objetivos claros que permitan el desarrollo de la organización agregando valores a todos los factores involucrados.

Como una de las característica de la técnica Balanced Scorecard es el crecimiento y aprendizaje del recurso humano, factor fundamental para el desarrollo de una empresa y para la sociedad en general, ya que constituye un elemento altamente fundamental en la producción de bienes y servicios que para este caso bien lo señala la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras en sus artículos 295, 297 y 314 ejusdem.

La formación esencia del proceso social del trabajo

> *La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos. (p.142)*

Orientación de la formación

> *La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva, vinculadas al desarrollo endógeno, productivo y sustentable en función de optimizar la producción de bienes* y *servicios que satisfagan las necesidades del pueblo en correspondencia con la realidad regional y nacional, asegurando la justa distribución de la riqueza.(p.143)*

Mejoramiento continúo

> *En todas las entidades de trabajo se debe facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las*

técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de la materia prima, o insumos para la producción.(p.147)

En todos los artículos antes mencionados se evidencia el fundamento legal para la formación y desarrollo del personal y dentro de la técnica planteada para la planificación está esa variable bien definida y que no solo la formación sobre el proceso, de verse como un todo es decir ser integral y eso es lo que se planteara en la propuesta de este proyecto de investigación.

2.4 Definición de Términos

Cambio: denota la transición que ocurre de un estado a otro

Capacitación: es un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir necesidades de la empresa y que se orientan hacia una aplicación de los conocimientos

Congruencia: es la relación lógica o característica que se comprende a partir de un vínculo entre don o más cosas.

Indicadores: es una comparación entre dos o más tipos de datos para elaborar una medida cuantitativa.

Organización: son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de la gestión del talento humano y de otro tipo

Objetivos: es el planteo de una meta o propósito a alcanzar.

Perspectiva: ilusión visual que percibe el observador que le ayuda a determinar la profundidad y situación a distintas distancias..

Rentabilidad: relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o el esfuerzo que se ha hecho

Software: conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

Sucumbir: es ceder ante una presión dejando de oponer resistencia

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Sampieri (2003; 184), en su tercera edición de su libro Metodología de la Investigación señala que "el marco metodológico implica señalar o desarrollar uno o más diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular de estudio. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudios"

En este capítulo se plantea de que tipo es la investigación y como se ejecutara, pasando desde el nivel de la investigación hasta los instrumentos realizados para su estudio.

3.1 Nivel y tipo de Investigación

Arias (2012; 23) en su libro El Proyecto de Investigación numera que "El nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se abordara un fenómeno u objeto de estudio".

La investigación descriptiva según Arias (2012; 24) "Consiste en la caracterización de un hecho con el fin de establecer su estructura".

Por lo tanto, esta es una investigación de campo de carácter descriptivo o proyecto factible.

El diseño de campo de acuerdo a Arias (2012; 31), "es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna".

La recolección de datos primarios, es decir la fuente directa donde ocurre el hecho se estructurara la complejidad de la situación y analizar los datos para encontrar de manera sistemáticas resultados óptimos y plantear a la empresa un modelo operativo viable combinado en la técnica del Balanced Scorecard.

.

Mijares Y García (2007), en las normas para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado de la Universidad José Antonio Páez señala que: Se entenderá por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo y que Los proyectos factibles Consistirá en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p. 5)

3.2Fases Metodológica

3.2.1Fase I diagnosticar la situación actual de la Empresa Creaciones María Pizzola entorno a las variables financieras, procesos internos, clientes y recursos humanos.

Arias (2012: 82-83), se refiere a la población y a la muestra como “la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” y referente a la muestra “Es un subconjunto finito y representativo que se extrae de la población accesible”.

Para diagnosticar la situación actual de la empresa Creaciones María Pizzola se tomara como población y muestra las veintiún (21) personas que laboran en la empresa ya que no constituye un número elevado de personas a estudiar y se pueden manejar los datos para tener mayor precisión en el estudio realizado, es decir el carácter censual que corresponde recabar información al 100% de la muestra.

Se tomara para la recolección de datos la encuesta dicotómica, por ser una investigación de campo es necesario obtener los datos primarios de manera directa, la encuesta dicotómica basada en preguntas con respuesta de si ó no para consolidar la información necesaria y tener mayor precisión de las pruebas en función de las variables financieras, clientes, procedimientos internos y aprendizaje del recurso humano realizada al personal que labora para la empresa.

3.2.2 Fase II determinar las áreas estratégicas que impulsaran la propuesta de cambio organizacional

Ishikawa (1943), creó la representación grafica para analizar los problemas y soluciones, muestra múltiples causa- efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso A través del análisis de los datos aportados en la primera fase se determinara la causa real y el efecto que tiene la situación actual a través de un diagrama de Ishikawa y como se ha de ejecutar medidas al respecto como las que se señalaran en la propuesta.

3.2.3 Fase III diseñar un plan estratégico para el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa Creaciones María Pizzola.

Diseñar la propuesta del plan estratégico estará enmarcado por los siguientes datos:

Objetivos

Beneficios

Factibilidad

Plan Estratégico

Conclusión

Recomendaciones

CAPITULO IV

RESULTADOS

En esta sección se muestra los resultados después de aplicar el instrumento antes mencionado en el capítulo III de este trabajo de investigación con la finalidad de proporcionar la mayor información posible sobre la situación actual de la empresa Creaciones María Pizzola C.A. de manea que se pueda construir la propuesta del plan estratégico para el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard, partiendo desde la forma en que se desglosó en el capitulo anterior se desarrolló cada una de sus fases de acuerdo al siguiente orden:

4.1 Fase I diagnosticar la situación actual de la Empresa Creaciones María Pizzola entorno a las variables financieras, procesos internos, clientes y recursos humanos.

En esta fase se aplicó un cuestionario de preguntas dicotómicas, es decir sí o no, para obtener los datos primarios sobre la situación actual de la empresa entorno a las variables clientes, recursos humanos, financiero y procesos internos, involucrando al 100% de la muestra es decir las veintiún (21) personas que laboran en la empresa distribuida de la siguiente manera:

Directores (2), gerentes de tienda (2), recursos humano (1), administración (2), contabilidad (2), almacén (1), Supervisor (1), vendedores (10).

4.1.1 Resultados del cuestionario

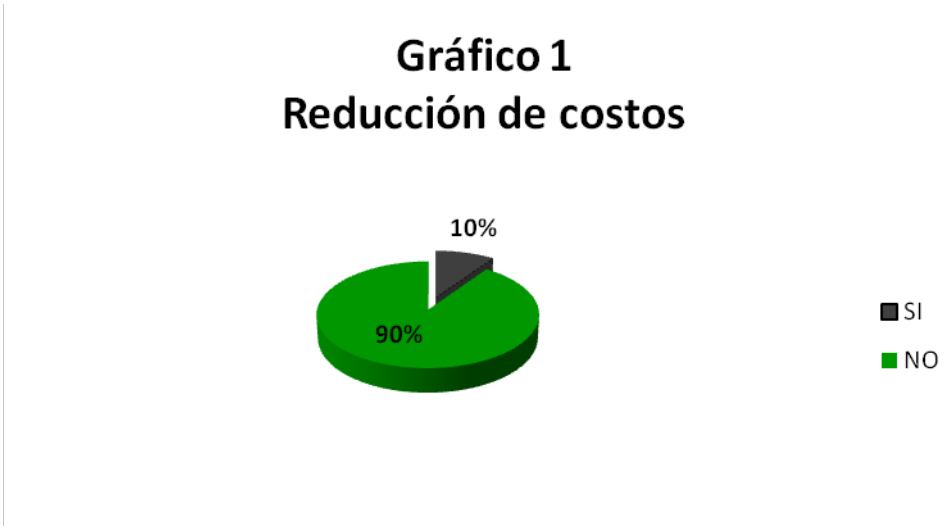
4.1.1.1 Perspectiva Financiera

1. ¿Existen Políticas de reducción de costos haciendo que el impacto financiero sobre los recursos económicos sean aprovechados al máximo?

TABLA 1 Reducción de Costos

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	2	10%
NO	19	90%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)



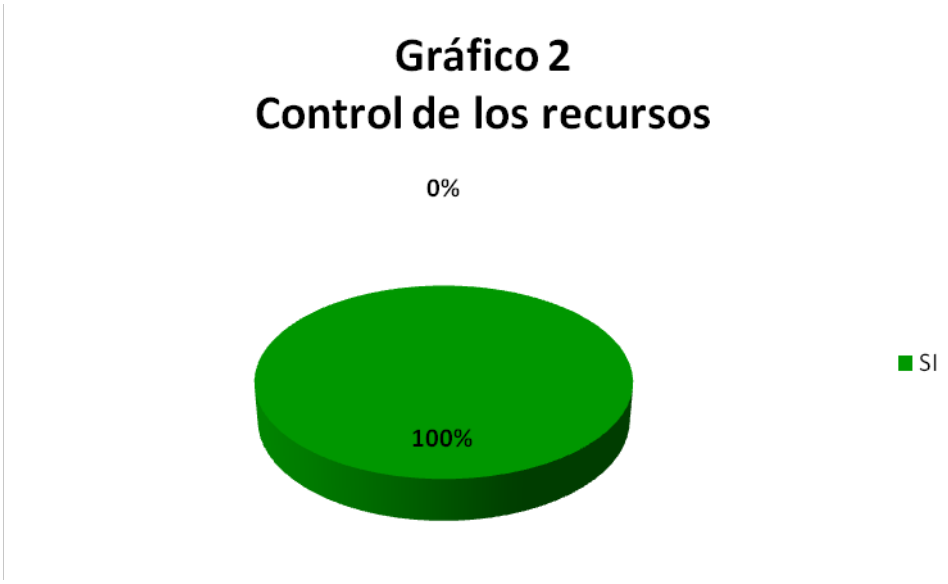
Análisis: Como se puede apreciar tanto en la tabla 1 como en la grafica 1 el 90% de la población que respondió el cuestionario manifiesta que no y un 10% dice que sí. Según estos resultados muestran que no existen políticas de reducción de costos y no se aprovecha al máximo los recursos económicos.

2. ¿Existe un control de los recursos financieros manejados por cada departamento?

TABLA 2 **Control de los recursos**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)



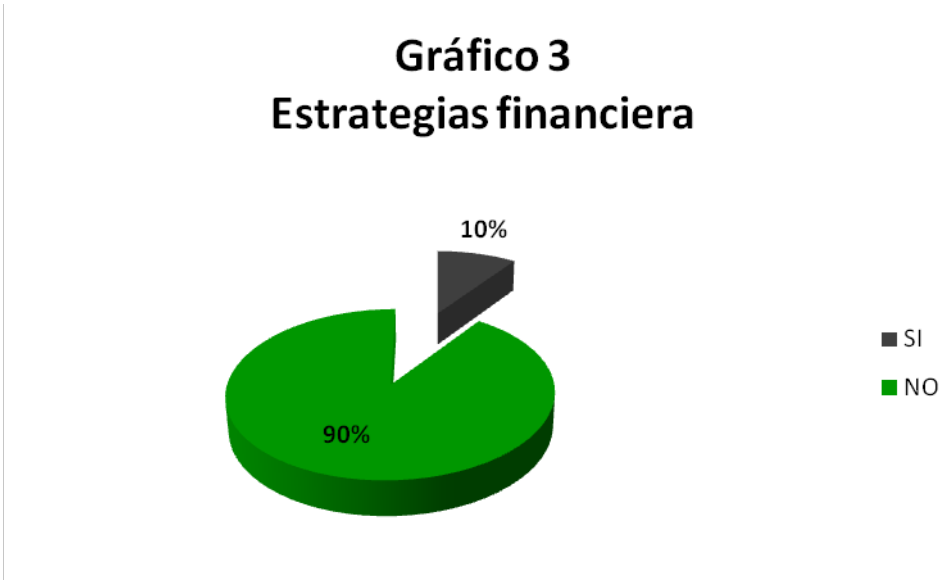
Análisis: en esta pregunta el 100% de la población respondió el cuestionario de manera afirmativa enfatizando que si existe un control de los recursos financieros manejado por cada departamento del cual ellos tienen conocimientos.

3. ¿Conoce de las estrategias financieras, participa en ellas y sabe la posición económica de la empresa?

TABLA 3 Estrategias Financiera

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	2	10%
NO	19	90%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)



Análisis: En esta parte se muestra que el 90% de la población respondió no y un 10% respondió que sí. Es decir que la mayoría no conoce de las estrategias financiera de la empresa y no sabe la posición que tiene en el mercado laboral, por ende no son involucrados en la definición de planes estratégicos a nivel económico.

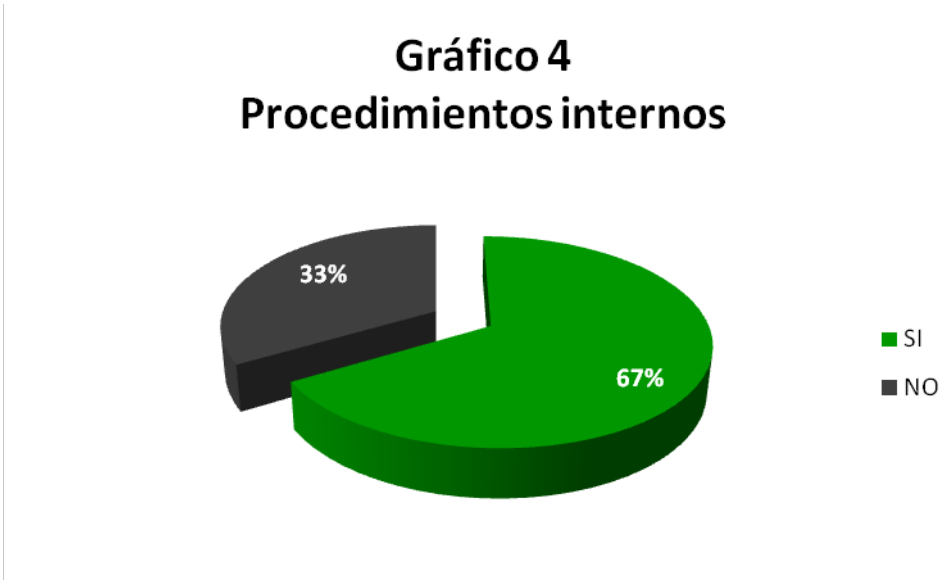
4.1.1.2 Perspectiva de procedimientos internos

4. ¿Conoce los procedimientos internos de cada operación a su cargo?

TABLA 4 Procedimientos internos

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	14	67%
NO	7	33%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)



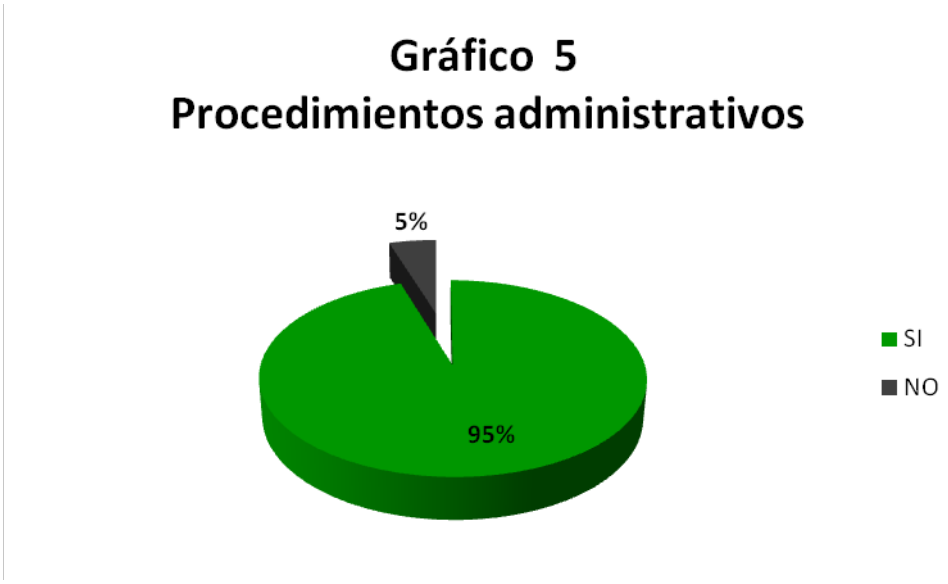
Análisis: se puede observar que el 67% de la población respondió de manera afirmativa y el 33% manifestó que no, es decir la mayoría conoce los procedimientos internos con respecto a su cargo y el resto no conoce ni siquiera los que a su cargo respecta.

5. ¿Están al alcance por cualquier mecanismo los procedimientos administrativos?

TABLA 5 **Procesos administrativos**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	20	95%
NO	1	5%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)



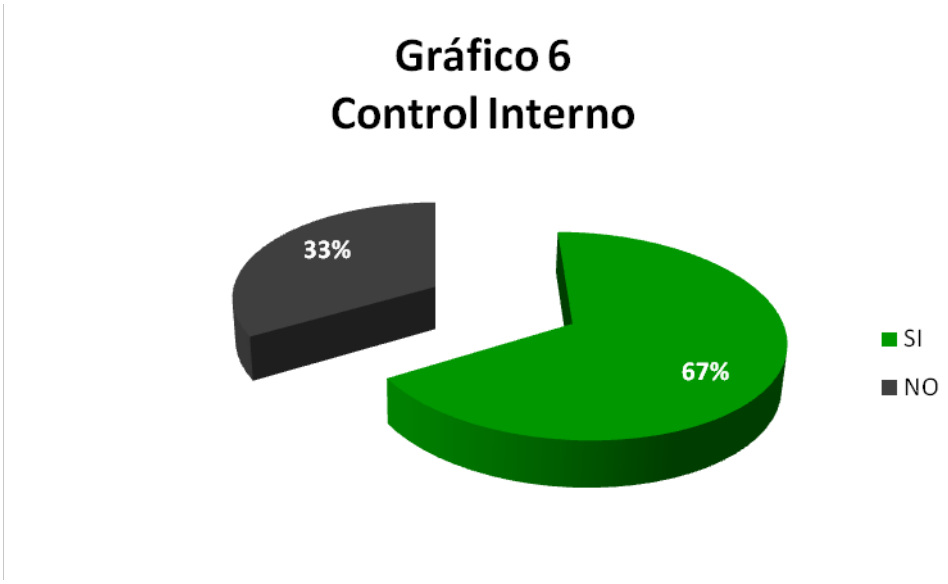
Análisis: El 95% de los que respondieron afirmaron que si están al alcance por cualquier mecanismo los procedimientos administrativos, mientras que un 5% dijo que no.

6. ¿Cuentan con un control y seguimiento de la gestión interna?

TABLA 6 **Control Interno**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	14	67%
NO	7	33%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)



Análisis: en este ítem se puede observar que el 67% respondió que si y el 33% respondió que no con respecto a la información del manejo del control y seguimiento de la gestión interna, por tanto esta política de procedimientos internos ayuda a comprender que la población está informada que su función tiene un control y se gestiona de manera pertinente aunque aun existan casos que desconocen la información de la gestión interna.

4.1.1.3 Perspectiva de clientes.

7. ¿Se tiene registro de la base de datos de los clientes externos e internos?

TABLA 7 **Registro de clientes**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)

Análisis: el 100% de la muestra manifestó que si existe un registro de los datos de los clientes tanto externos como internos, lo que podrá facilitar su comprensión y política de conocer al cliente.

8. ¿Esta segmentada la cartera de clientes?

TABLA 8 Segmentación De Clientes

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	2	10%
NO	19	90%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)

Análisis: El 90% de los que respondieron la encuesta manifestaron que no está segmentada la cartera de clientes mientras que el 10% dice que si lo que se puede inferir que no hay una distribución adecuada y sistémica de la atención al cliente.

9. ¿Existen políticas para medir el grado de satisfacción de los clientes con relación a la empresa, sus productos y servicios?

TABLA 9 Satisfacción Del cliente

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	1	5%
NO	20	95%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)

Análisis: el 95% de este ítem muestra que no existen políticas que permiten medir el grado de satisfacción del cliente con relación a la empresa, sus productos y servicios mientras el 5% dice que sí.

4.1.1.4 Perspectiva de recursos humanos.

10. ¿La formación del personal en cuanto a conocimiento técnicos inherentes a su cargo se realiza de forma periódica?

TABLA 10 Formación personal

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	2	10%
NO	19	90%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)

Análisis: El 90% de los que respondieron la encuesta revelaron que la formación técnica necesaria inherente a su cargo no se realiza de forma periódica, en cuanto al resto contesto que si se realiza de manera continua.

11. ¿Se identifica con la organización, siente motivación, conoce la cultura organizacional y sus ideas son tomadas en cuenta en la planificación estratégica?

TABLA 11 Identidad organizacional

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	16	76%
NO	5	24%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: León (2017)

Análisis: El 76% de los encuestados muestra que se identifican con la organización, es decir están motivado y sienten que sus ideas son tomadas en cuenta, mientras que el 24% de la población manifiesta que no están motivado ni conoce la cultura de la organización por lo tanto no se sienten identificados.

12. ¿Se implementan planes para mejorar la productividad, alcanzar las metas y la forma de trabajo permite el desarrollo en la organización?

TABLA 12 **Desarrollo organizacional**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	10	48%
NO	11	52%
TOTAL	**21**	**100%**

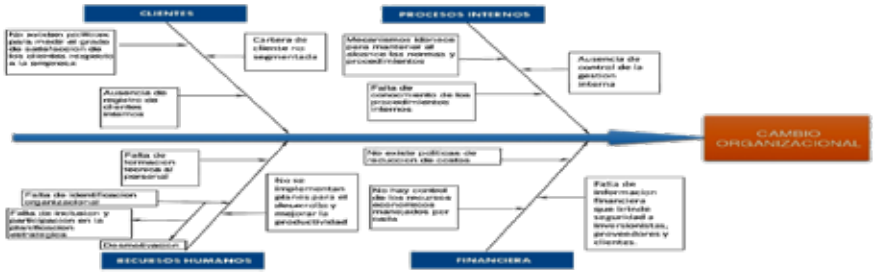
Fuente: León (2017)

Análisis: el 52% de la población encuestada muestra que no se implementan planes que permitan el desarrollo dentro de la organización y por ende mejore la productividad, mientras que un 48% manifiesta que si se aplican dentro de la empresa.

4.2 Fase II Determinar las áreas estratégicas que impulsaran la propuesta de cambio organizacional.

Para determinar las áreas estratégicas que impulsó la propuesta de cambio organizacional fue necesario analizar los datos de acuerdo a las perspectivas de la misma técnica del Balanced Scorecard, a través de un diagrama de Ishikawa que converge en un resultado como lo es el cambio organizacional que demanda en si toda la empresa, ya que esto permitirá a la organización crecer y establecer nuevas normas de manera clara y oportuna para una gestión eficiente, recordando que con este diagrama se podrá observar las posibles causas de esos factores que no permiten

que la organización tenga un cambio adecuado, normal y recurrente y el efecto que tiene cada una de esas causas en las distintas áreas que se estudió.



León (2017)

Analizar los datos a través de este diagrama de Ishikawa permitió observar con mayor fluidez la causa real de la situación actual de la empresa Creaciones María pizzola y el efecto que produce sobre ella mantener el estatus actual, por eso este diagrama muestra sobre estas variables hacia dónde conduce, que es realmente lo planteado a la organización un cambio organizacional que debe planificarse bajo una estrategia antes denominada, en el aspecto financiero se observa políticas de no reducción de costos, re trabajo, sin control internos de los recursos, a nivel de clientes no existen políticas de seguimientos, fidelizacion y segmentación de los clientes, ausencia de registro, en el aspecto de procedimientos internos se nota la ausencia de manuales que

describan las operaciones diarias y no hay control de la gestión, además el recurso humano debe actualizar sus conocimientos técnicos, que permitan desarrollarse y crear nuevas estrategias que para el mejoramiento continuo.

4.3 Fase III Diseñar un plan estratégico para el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa Creaciones María Pizzola.

Esta última fase se complementa en lo que el siguiente capítulo se denomina la propuesta, allí se muestra el plan estratégico que se diseñó para llevar a cabo el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa Creaciones María Pizzola ubicada en Valencia Estado Carabobo.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

La finalidad de este trabajo de investigación fue diseñar un plan estratégico para el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa Creaciones María Pizzola ubicada en Valencia Estado Carabobo, basado en el diagnostico que arrojo los resultados de la problemática en sí que presenta la organización, es importante destacar que esta propuesta se dividió en cuatro aspecto

que propone la misma herramienta administrativa, perspectiva financiera, procesos internos, clientes y recursos humanos y que a continuación se desarrollo:

5.1 Objetivos de la propuesta

5.1.1 Objetivo General

Diseñar plan estratégico para el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa Creaciones María Pizzola C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

5.1.2 Objetivos específicos

- Establecer políticas en materia financiera que permita el aprovechamiento de los recursos económicos.
- Optimizar los procesos internos a través de un mecanismo de control eficiente.
- Instituir estrategias para la atención al cliente, su registro y clasificación.
- Reformar las políticas de la relación laboral para el desarrollo de las habilidades y destrezas del recurso humano en un ambiente altamente organizacional

5.2 Beneficios

Esta propuesta trae consigo una serie de beneficios que se puede describir de la siguiente manera

- Inversión de dinero que no era aprovechado en mejoras en cuanto a equipos y adiestramiento.
- Reducir los gastos de papelería

- Describe de manera clara los procedimientos administrativos para su mejor comprensión
- Facilitación de documentación relativa a las normas de la organización que permitan la mejora y optimice los procesos internos.
- Mayor preparación del recurso humano, capacitación técnica acorde con el día a día de sus actividades.
- Desarrollo de las habilidades y trabajo en equipo para ser una organización eficiente y eficaz.

5.3 factibilidad económica

Esta juega un papel determinante en este trabajo de investigación porque vienen dada por la relación costo – beneficio, la propuesta es viable porque no implica desembolso de dinero, al contrario busca reducir costos, tener mayor liquidez y disponibilidad del efectivo para que la empresa pueda invertir en mejoras.

5.4 factibilidad Operativa

Los procesos internos deben mejorar cada día y con la propuesta que se presentó permite optimizar los procedimientos operativos y administrativos de manera que sean manejados de forma eficiente y eficaz por el personal de la empresa velando en si porque se cumpla las políticas de control de la gestión interna.

5.5 Factibilidad Técnica

El propósito fundamental de este trabajo de investigación proporciono el cambio necesario para que la formación técnica sea actual y de acuerdo con las exigencias del mundo empresarial en la región, por tanto el costo en formación será proporcional a la capacitación del personal que a la final por los óptimos resultados se traduce en

una inversión, ya que el personal tendrá una idea más clara de sus objetivos como un todo en la organización, se sentirá involucrado con lo que hace y esto permitirá mejorar la productividad de la empresa, por ende es factible la aplicación de este modelo organizacional que busca altos parámetros de valoración de eficiencia y eficacia.

5.6 Plan estratégico para el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa creaciones María Pizzola.

5.6.1 Perspectiva Financiera

5.6.1.1 Establecer políticas en materia financiera que permita el aprovechamiento de los recursos económicos

- Reducir costos a través de políticas de aprovechamiento de los recursos asignados para cada área.
- Minimizar gastos de misceláneo por compras urgentes y necesarias.
- Llevar un control optimo del efectivo y relación de caja chica con sus respectivos soportes legales, para obtener un cuadre de caja con la menor diferencia posible.
- Informar a los clientes internos la situación financiera de la empresa.
- De acuerdo a la estrategia de venta dejar de financiar el pago del IVA de los clientes, esto permitirá invertirse en otras áreas.
- Recortar plazos de pagos (créditos) para aumentar la liquidez.

5.6.2 Perspectiva de procesos internos

5.6.2.1 Optimizar los procesos internos a través de un mecanismo de control eficiente

- Tener un sitio electrónico de fácil acceso donde se publique las normas y procedimientos
- Realizar seguimiento a la gestión con los demás departamento para observar el cumplimiento de lo solicitado y así medir el tiempo de respuesta oportuno de las demás gestiones.
- Mejorar el sistema de facturación, tanto para las ventas al mayor y detal.
- Optimizar los procesos existentes y evaluar cada uno para que se pueda ejecutar de manera eficaz.
- Reportar lo establecido en las normas como parte de la gestión diaria, bien sea, procesos de apertura, soporte técnico, traspasos de mercancías, entre otras operaciones que requieran la supervisión y/o autorización.

5.6.3 Perspectiva de Clientes

5.6.3.1 Instituir estrategias para la atención al cliente, su registro y clasificación.

- Tener una base de datos lo más detallado posible de los clientes internos y externos
- Segmentar de acuerdo a las políticas de pronto pago, devolución de mercancía y receptividad comercial
- Realizar periódicamente llamadas a clientes para hacerle seguimiento de la mercancía, productos, ventas, servicio entre otras, ya que se considera importante mantener la relación comercial.

- Incentivar a los principales clientes como política de idealización de la marca comercial de manera que pueda crear un impacto favorable incrementando las ventas y por ende aumentando las ganancias

5.6.4 Perspectiva de Recursos Humanos

5.6.4.1 Reformar las políticas de la relación laboral para el desarrollo de las habilidades y destrezas del recurso humano en un ambiente altamente organizacional

- Adiestramiento técnico operacional y administrativo al personal de manera periódica.
- Crear una cultura organizacional bajo los parámetros de los valores institucionales de acuerdo con su visión y misión.
- Reformar la estructura organizacional por una más funcional donde se determine los niveles de responsabilidad y alcance de sus cargos.
- Planificar cada departamento tomando en cuenta su personal para conocer la óptica del proceso real de las operaciones de la empresa.
- Implantar políticas de competitividad, productividad a través de incentivos que pueden ser material o monetarios de acuerdo a las circunstancia y que puedan ser evaluados de forma transparente.
- Evaluar una vez al año el desempeño del personal para que se sientan parte de la organización y que si se toman en cuenta, esta evaluación debe estar orientada hacia el desarrollo del talento humano para hacer de este grupo un fuerte eficiente.
- Establecer reuniones periódicas en todos los niveles para mantener un ambiente estable con una comunicación clara y armónica

CONCLUSIÓN

Este trabajo de investigación que tuvo por objetivo diseñar un plan estratégico para el cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard en la empresa Creaciones María Pizzola C.A., ya que los efectos de un mundo más globalizado y la situación actual del país hacen que las organizaciones aceleren el paso a los cambios que permiten mantenerse en el tiempo y ser rentables, ante la problemática planteada en capítulos anteriores se busca crear mecanismos de vanguardia que permitan ejecutar cambios de manera progresiva sin la afectación extrema de su estructura ni sacrificando una alta cantidad de dinero. Esta propuesta en si trabaja con los recursos ya existente y través de la técnica del Balanced Scorecard puede establecer perspectivas fundamentales o claves para el sostenimiento de la organización.

Es importante conocer de primera mano cuales son las causas de esos problemas que hacen que la empresa avance muy lento, por ello se utilizo una herramienta metodológica como lo es la encuesta para saber la situación actual de las bases que definimos como perspectivas.

Los resultados se tabularon, graficaron y analizaron a través de un diagrama de Ishikawa para una mejor compresión de manera, que cada lector pueda apreciar como fue que se llego a la propuesta de este trabajo de investigación, también hay que destacar que la propuesta trae consigo una seria de objetivos definidos de manera

clara como lo demanda la estructura de un plan estratégico, establecer los beneficios y explicar porqué es factible la aplicación de esta herramienta.

El plan estratégico se define principalmente por las acciones que se ejecutan para lograr ese cambio organizacional planteado, es por ellos que de manera concisa y precisa se transcribe que se debe hacer en cuanto a cada perspectiva y que pueda concluir en resultados óptimos y exitosos.

RECOMENDACIONES

La primera pretensión es la consecución de la aplicación de este plan estratégico de cambio organizacional basado en la técnica del Balanced Scorecard, modelo gerencial que ha demostrado aportar a las organizaciones un mayor desempeño y control sobre las cuatro variables o perspectiva que se desarrollaron.

Que se logre el cambio organizacional basado en la planificación estratégica paso por paso en cada área antes mencionada y así poder obtener resultados a corto plazo, ya que esto representa un plan operativo que tiene influencia sobre el aspecto económico de la organización.

Al ejecutar el plan de acción en cada una de las áreas, se recomienda también crear mecanismo de control y seguimiento para el cumplimiento de lo establecido de manera tal que se pueda comparar los resultados a mediano plazo y observar bien sea el crecimiento o el ajuste necesario de las tareas.

Por último y la más importante asumir con compromiso en todos los niveles de la organización, responsabilidad y entereza las riendas del cambio constante de la organización para ser exitosa, rentable y que perdure en el tiempo, ofreciendo producto de alta calidad y un excelente manejo de sus recursos para ser altamente productiva, eficaz y eficiente.

ANEXO

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS

Arias Fidias (2012), **El proyecto de Investigación.** Sexta edición. Editorial Espíteme

García L. y Mijares H. (2007), Universidad José Antonio Páez. **Normas para la elaboración, presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajo de grado**. San Diego

Chiavenato Idalberto (2000). **Introducción a la teoría general de administración.** Editorial Mc Graw Hill.

Clark, Segny (2013). **Plan estratégico basado en el modelo de Balanced Scorecard para la empresa distribuidora Eurotrading, CA.** Universidad José Antonio Páez.

Clemente V. y Ríos A. (2016). **Desarrollo de un sistema de cuadros de mando integral para la empresa Rialca C.A. servicios industriales y petroleros C.A. Municipio Baruta año 2015.** Universidad Nueva Esparta, Caracas.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. 1.999.

Granger Christian (1964). **The Hierarchy of objectives.** Harward Business review.

La Rizza y Villar (2016), **Cuadro de mando integral para optimizar la administración de la pyme ¡Que Marquesas!.** Universidad José Antonio Páez.

Ley orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras. 2012

Pascual Christian (2016). **Desarrollo Organizacional como herramienta para el mejoramiento del clima laboral**. Universidad José Antonio Páez. San Diego.

Robledo Edgardo (2009). **Desarrollo Organizacional.** Editorial Trillas.

Ramírez Jairo (2013)**. Implementación de Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software- caso QUIPUX**. Universidad de EAFIT de Medellín, Colombia.

Sampieri Roberto (2003). **Metodología de la Investigación**. Tercera edición Mc Graw Hill

REFERENCIAS

ELECTRONICAS

- Rodríguez J. (2007). Gestión y administración. [Libro en línea]. Consultado el día 29 de Marzo de 2017 de la World Wide Web: https://www.gestionyadministracion.com/planificacion/planificacion-estrategica.html

- Carreto J. (2008).Planificación estratégica. [Libro en línea]. Consultado el día 29 de Marzo de 2017 de la World Wide Web: http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html

- Martínez J. (1999). liderazgo y mercadeo. [Libro en línea]. Consultado el día 29 de Marzo de 2017 de la World Wide Web: http://www.liderazgoymercadeo.com/contacto.asp

- Hampton J. (2001). la organización del futuro [articulo en línea]. Consultado el día 03 de Abril de 2017 de la World Wide Web: http://www.alconet.com.ar/varios/management/fas_14_01.html

- Tiedcom (2010). Balanced Scorecard. futuro [articulo en línea]. Consultado el día 03 de Abril de 2017 de la World Wide Web: http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/