



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

**MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS
INTERNOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL
MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

**MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS
INTERNOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL
MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**

Autora:
Lcda. Quevedo B., Victoria

Campus Bárbula, Junio 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

**MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS
INTERNOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL
MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**

Autora:
Lcda. Quevedo B., Victoria

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia**

Campus Bárbula, Junio 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Escuela de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO

Tutor:
Msc. Luis Dávila

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia

Por: Msc. Luis Dávila
C.I.: V-12352.027

Campus Bárbula, Febrero 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO **FACES**
ES TÍTULO SUPERIOR PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS INTERNOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO". Presentado por la ciudadana: Quevedo Bell-Smythe, Victoria Eugenia, Titular de la Cédula de identidad N° V-19.755.912. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

aprobado.

Nombres y Apellidos	C.I.	Firma del Jurado
Alvin Silva S.	V-9519631	
PAOLA LANETA	X-12932845	
GERMAN OSPINA	X-5374568	

Campus Bárbula, Junio 2016

DEDICATORIA

*A Dios por darme el milagro de la vida y guiarme cada día.
A mis padres y abuelas por enseñarme el camino de la rectitud, con sus ejemplos
de vida.
A mi esposo por ser mi apoyo incondicional en todo momento.*

Victoria Quevedo Bell-Smythe

AGRADECIMIENTOS

A los Profesores Luis Dávila, Nataly Petit, Alicia Silva, Carmen Hernández, Iraida Pérez por su ayuda, paciencia y apoyo en todo momento.

A las comercializadoras de pinturas de Naguanagua, por brindarme su colaboración en la aplicación del instrumento.

A mis compañeros de Postgrado con quienes he compartido esta etapa de estudios.

Al personal administrativo del Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales por siempre ayudarme cuando lo necesite.

¡Que Dios los bendiga a todos!

Victoria Quevedo Bell-Smythe



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS
INTERNOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL
MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**

Autora: Lcda. Quevedo B., Victoria

Tutor: Msc. Dávila, Luis

Fecha: Junio, 2016

RESUMEN

La presente investigación surgió como parte fundamental en vista de que las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua son parte de un medio en el cual predomina la incertidumbre, la misma tuvo como propósito proponer un modelo de gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la optimización de los procesos internos de las comercializadoras de pinturas ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. Metodológicamente, estuvo concebida como una investigación cuantitativa bajo la modalidad de nivel descriptivo y diseño documental y de campo. La población quedó delimitada a nueve (9) comercializadoras de pinturas del mencionado Municipio, y la muestra quedó establecida por una (1) de ellas denominada Dekontrastes, C.A.. Para recolectar la información se aplicó un cuestionario de treinta y cuatro (34) enunciados dentro de una escala de medición (escala de Likert), dicho instrumento se implementó durante el año 2015. La investigación se fundamentó en la información obtenida a través del instrumento, se procedió a graficar ordenando los datos provenientes, con el fin de analizar las características resultantes de la muestra seleccionada. Así mismo, se realizaron las pruebas de confiabilidad y validez. Por último, se planteó la propuesta de modelo de gestión de acuerdo a las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se concluyó que la empresa requiere de la aplicación de este modelo de gestión para mejorar el funcionamiento de sus procesos internos.

Palabras Claves: Modelo de Gestión, Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Comercializadoras.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS
INTERNOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL
MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**

Autora: Lcda. Quevedo B., Victoria

Tutor: Msc. Dávila, Luis

Fecha: Junio, 2016

SUMMARY

This research emerged as a fundamental part given that the trading of paintings naguanagua municipality are part of an environment in which uncertainty prevails, it was aimed to propose a management model within the perspectives of the Balanced Scorecard for optimization of internal processes of the trading of paintings located in the municipality Naguanagua Carabobo State. Methodologically, it was conceived as a quantitative research in the form of descriptive level and document design and field. The population was delimited to nine (9) trading of paintings of that municipality, and the sample was established by one (1) of them called Dekontrastes, CA. To collect data a questionnaire of thirty-four (34) was applied statements within a measuring scale (Likert scale), this instrument was implemented during 2015. The investigation was based on information obtained through the instrument, we proceeded to plot data from ordering, in order to analyze the resulting characteristics of the sample. Also, the reliability and validity tests were performed. Finally, the proposed management model according to the 4 perspectives of the Balanced Scorecard was raised. It was concluded that the company requires the application of this management model to improve the functioning of their internal processes.

Keywords: Model Management, Strategic Planning, Balanced Scorecard, Distributors.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimientos	vii
Resumen	viii
Summary	ix
Índice de Figuras	12
Índice de Tablas	13
Índice de Gráficos	16
Introducción	20
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	22
Objetivos de la Investigación	32
Justificación e Importancia de la Investigación	32
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	35
Bases Teóricas	40
Bases Legales	61
Definición de Términos	62

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación	64
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	67
Población y Muestra	68
Validez y Confiabilidad	70
Estrategias metodológicas	72

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	73
--	-----------

CAPÍTULO V

PROPUESTA	121
------------------	------------

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
---------------------------------------	------------

Lista de Referencias	143
----------------------	-----

Anexos	148
--------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No.	Pág.
Figura 1 Modelo Básico de la Planificación Estratégica	42
Figura 2 Análisis Ambiental	44
Figura 3 El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.	46
Figura 4 El Cuadro de Mando Integral como estructura o marco estratégico para la acción	47
Figura 5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	48
Figura 6 Indicadores de los temas financieros estratégicos	50
Figura 7 Perspectiva de Clientes	52
Figura 8 Perspectiva de Proceso Internos	53
Figura 9 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	54
Figura 10 Misión, Visión, Valores Organizaciones y Objetivos Estratégicos de la empresa Dekontrastes, C.A.	122

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.	Pág.
Tabla 1 Criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento	71
Tabla 2 Estrategias Metodológicas	72
Tabla 3 Los empleados de la organización conocen la misión de la misma	74
Tabla 4 Las actividades de la organización son ejecutadas en función de cumplir con la misión de la misma	75
Tabla 5 La visión de la organización se corresponde con la razón de ser de la misma	77
Tabla 6 El desarrollo de las actividades laborales de los miembros de la organización está relacionado con las políticas preestablecidas	78
Tabla 7 Los trabajadores están informados de la descripción del cargo que desempeñan	79
Tabla 8 La descripción de cargos está entrelazado al logro de los objetivos estratégicos	81
Tabla 9 La organización se ve afectada por el Decreto N° 1583 donde se estipula la inamovilidad laboral	82
Tabla 10 La organización utiliza indicadores para medir la gestión	83
Tabla 11 La organización cuenta con una estructura de costos adecuada	85
Tabla 12 La organización ofrece precios competitivos con respecto al mercado	86
Tabla 13 Es conveniente el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC)	87
Tabla 14 La implementación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) incrementaría su participación en el mercado	89

Tabla 15 El sector de las comercializadoras de pinturas existe demanda de los productos	90
Tabla 16 La reactivación del sector construcción originado por la inversión de desarrollo social por parte del Gobierno (GMVV) la organización pudiese incrementar las ventas	92
Tabla 17 Tiene clientes referidos por otros clientes	93
Tabla 18 Sus trabajadores poseen la capacidad de trabajar bajo presión	95
Tabla 19 Sus trabajadores poseen sentido de pertenencia a la organización	96
Tabla 20 El personal se encuentra debidamente capacitado para desempeñar sus cargos	97
Tabla 21 La organización tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes	99
Tabla 22 Las políticas económicas impuestas por el Gobierno afecta los procesos de la organización	100
Tabla 23 La delincuencia afecta la operatividad de la organización	101
Tabla 24 El mercado financiero ofrece fácil acceso a créditos bancarios	102
Tabla 25 La organización posee clientes leales	104
Tabla 26 Los trabajadores de la organización reciben capacitaciones	105
Tabla 27 El nivel de ausentismo afecta a la organización	106
Tabla 28 Incentiva a sus trabajadores con bonos especiales en relación al cumplimiento de sus actividades	108
Tabla 29 La organización cuenta con suficiente liquidez para responder ante las deudas con terceros	109
Tabla 30 Los tiempos de respuesta hacia los clientes cumple con las expectativas de ellos	111
Tabla 31 El nivel de ventas se corresponde con el posicionamiento de la organización en el mercado	112

Tabla 32 Las estrategias de mercado de la organización permiten mejorar su posicionamiento en el mercado	113
Tabla 33 La empresa estaría dispuesta a capacitar a su personal como una herramienta clave para llevar a cabo las estrategias gerenciales del Cuadro de Mando Integral	115
Tabla 34 La organización cuenta con herramientas gerenciales estratégicas para mejorar los procesos internos	116
Tabla 35 La organización cuenta con la receptividad suficiente para la aplicación de herramientas gerenciales	118
Tabla 36 La implementación de una herramienta gerencial incrementaría los costos de la organización	119
Tabla 37 Análisis DOFA de la empresa Dekontrastes, C.A.	123
Tabla 38 Mapa Estratégico de las comercializadoras de pinturas tomando como referencia a la empresa Dekontrastes, C.A. bajo el Modelo de Kaplan y Norton	125
Tabla 39 Objetivos Estratégicos e Indicadores de la Perspectiva de Procesos	131
Tabla 40 Cédula Indicador N° 1 Uso de Indicadores de Gestión	131
Tabla 41 Cédula Indicador N° 2 Incumplimiento con Normativas Legales	132
Tabla 42 Cédula Indicador N° 3 Comunicación de Objetivos, Misión y Visión	132
Tabla 43 Cédula Indicador N° 4 Uso de las TIC	132
Tabla 44 Cédula Indicador N° 5 Reducción de Gastos	133

Tabla 45. Modelo de Gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para los procesos internos de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua	134
Tabla 46 Formato 1 de Seguimiento de Indicadores	135
Tabla 47 Formato 2 de Seguimiento de Indicadores	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
Gráfico 1 Los empleados de la organización conocen la misión de la misma	74
Gráfico 2 Las actividades de la organización son ejecutadas en función de cumplir con la misión de la misma	76
Gráfico 3 La visión de la organización se corresponde con la razón de ser de la misma	77
Gráfico 4 El desarrollo de las actividades laborales de los miembros de la organización está relacionado con las políticas preestablecidas	78
Gráfico 5 Los trabajadores están informados de la descripción del cargo que desempeñan	80
Gráfico 6 La descripción de cargos está entrelazado al logro de los objetivos estratégicos	81
Gráfico 7 La organización se ve afectada por el Decreto N° 1583 donde se estipula la inamovilidad laboral	82
Gráfico 8 La organización utiliza indicadores para medir la gestión	84
Gráfico 9 La organización cuenta con una estructura de costos adecuada	85
Gráfico 10 La organización ofrece precios competitivos con respecto al mercado	86
Gráfico 11 Es conveniente el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC)	88
Gráfico 12 La implementación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) incrementaría su participación en el mercado	89
Gráfico 13 El sector de las comercializadoras de pinturas existe demanda de los productos	91

Gráfico 14 La reactivación del sector construcción originado por la inversión de desarrollo social por parte del Gobierno (GMVV) la organización pudiese incrementar las ventas	92
Gráfico 15 Tiene clientes referidos por otros clientes	94
Gráfico 16 Sus trabajadores poseen la capacidad de trabajar bajo presión	95
Gráfico 17 Sus trabajadores poseen sentido de pertenencia a la organización	96
Gráfico 18 El personal se encuentra debidamente capacitado para desempeñar sus cargos	98
Gráfico 19 La organización tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes	99
Gráfico 20 Las políticas económicas impuestas por el Gobierno afecta los procesos de la organización	100
Gráfico 21 La delincuencia afecta la operatividad de la organización	102
Gráfico 22 El mercado financiero ofrece fácil acceso a créditos bancarios	103
Gráfico 23 La organización posee clientes leales	104
Gráfico 24 Los trabajadores de la organización reciben capacitaciones	105
Gráfico 25 El nivel de ausentismo afecta a la organización	107
Gráfico 26 Incentiva a sus trabajadores con bonos especiales en relación al cumplimiento de sus actividades	108
Gráfico 27 La organización cuenta con suficiente liquidez para responder ante las deudas con terceros	110
Gráfico 28 Los tiempos de respuesta hacia los clientes cumple con las expectativas de ellos	111
Gráfico 29 El nivel de ventas se corresponde con el posicionamiento de la organización en el mercado	112

Gráfico 30 Las estrategias de mercado de la organización permiten mejorar su posicionamiento en el mercado	114
Gráfico 31 La empresa estaría dispuesta a capacitar a su personal como una herramienta clave para llevar a cabo las estrategias gerenciales del Cuadro de Mando Integral	115
Gráfico 32 La organización cuenta con herramientas gerenciales estratégicas para mejorar los procesos internos	117
Gráfico 33 La organización cuenta con la receptividad suficiente para la aplicación de herramientas gerenciales	118
Gráfico 34 La implementación de una herramienta gerencial incrementaría los costos de la organización	120

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones presentan una creciente necesidad de optimizar sus procesos internos a fin de obtener los mayores beneficios posibles utilizando los recursos de forma más eficiente y eficaz; todo ello a pesar de los factores externos que en este mundo globalizado afectan directa o indirectamente cada vez más las decisiones que se toman día a día.

A razón de ello, los entes económicos, al estar enfocados en ser más competitivos y mantenerse a la vanguardia de los nuevos sistemas económicos y tecnológicos, buscan cada vez más herramientas gerenciales que apoyen la gestión de las actividades a corto, mediano y largo plazo, dando paso a herramientas tales como el Benchmarking, Outsourcing o Cuadro de Mando Integral, siendo esta última la herramienta a considerar en la presente investigación.

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por los autores Kaplan y Norton a finales del siglo pasado, el cual resalta cuatro perspectivas esenciales de las organizaciones, como lo son: la financiera, clientes, los procesos y aprendizaje y crecimiento; a fin de entrelazar cada uno de ellos con el plan estratégico de la empresa para que todos los esfuerzos destinados contribuyan con el logro de dicho plan.

En tal sentido, el desarrollo de la presente investigación contempló el diseño de un modelo gestión para optimizar los procesos internos de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, las cuales están dispuestas a mejorar sus condiciones y procesos internos para la maximización de sus beneficios, desarrollando este trabajo de investigación de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema. Se analizó la problemática existente, planteando el objetivo general y los específicos del estudio, desarrollando así un análisis general de

las comercializadoras de pinturas y discriminando las estrategias mediante el empleo de una matriz DOFA a fin de diseñar la propuesta del estudio; así como la justificación de la investigación en diferentes aspectos, entre ellos el profesional, el académico, el empresarial y el investigativo.

Capítulo II. Abarca el marco teórico de la investigación, presentado los antecedentes, bases teóricas legales y definición de términos necesarios para el desarrollo del presente trabajo.

Capítulo III. Se presenta el marco metodológico, el cual consiste en las actividades llevadas a cabo para la elaboración de la investigación, describiendo en este capítulo la naturaleza de la investigación, técnicas de recolección de datos, población y muestra, validez y confiabilidad.

Capítulo IV. En este capítulo se plantean los resultados de la aplicación del cuestionario con la función de lograr los objetivos establecidos.

En el Capítulo V Propuesta, se sustentó la formulación de la misma, para seguidamente proceder a la elaboración del mapa estratégico, el cual es el punto de partida del modelo de gestión presentado bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la evaluación de los procesos internos.

Finalmente se establecieron las Conclusiones y Recomendaciones originadas a partir del desarrollo de la investigación, así como, la Lista de Referencias y Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Todo proceso administrativo debe estar conformado por una serie de etapas fundamentales que se interrelacionan de manera continua y dinámica, que de acuerdo a los enfoques de varios autores, estos coinciden que la planificación, organización, dirección y control son las principales etapas de dicho proceso. Cabe destacar, que el control se puede definir como, la etapa de evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias, ratificando esto lo expuesto por Reyes (2004:63) “consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con lo esperado, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes”.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas se dieron cuenta que algunas variables no podían ser controladas, entre estas se encontraban: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante, lo que trajo como consecuencia el surgimiento de la necesidad de tener control relativo sobre los cambios, y como respuesta a esto los gerentes comenzaron a utilizar la planificación estratégica, implementando el uso de modelos matemáticos para el proceso de toma de decisiones.

Por tanto, la planificación estratégica constituye un elemento ordenador, que permite a las empresas ir estableciendo prioridades en la toma de decisiones en el tiempo, evaluar los resultados de las mismas, corregir acciones y acercarse a los objetivos y metas trazadas. Según Wheelen y Hunger (2007:3) la planificación

estratégica “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación”, a esta definición se puede agregar que también incluye el rendimiento a corto y mediano plazo, tal y como lo señala Carreto (2009) es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar sus decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, ya que estos se encuentran en el día a día de las operaciones de la empresa, y contribuyen al logro de los objetivos. El proceso de planificación estratégica considera: el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. En este mismo orden de ideas, Wheelen y Hunger (2007:10) definen el análisis ambiental, como aquel que “implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación”, dicho monitoreo ambiental puede realizarse a través del análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas). Según Francés (2001) se tiene que

La Matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades, que se benefician con las fortalezas originan estrategias ofensivas, las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas, las amenazas, que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentada con debilidades generan estrategias defensivas. (p.25)

De la cita antes mencionada, el análisis DOFA constituye una de las herramientas más sencillas que provee de insumos necesarios para el proceso de análisis estratégica, proporcionando la información y medidas correctivas. Así mismo, en la etapa de la formulación de estrategia, se consideran la misión, la visión objetivos y estrategias, que según Wheelen y Hunger (2007:13) definen la primera de ellas como “el propósito o razón de la existencia de ella”. Es decir, la misión es la razón de ser de toda organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va hacer, y es

influenciada por las preferencias de la gerencia o de los propietarios, los factores externos, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas.

Para este estudio se tomó la empresa Dekontrastes, CA y de acuerdo a la información suministrada por los gerentes esta tiene como misión ser una empresa líder en el mercado, brindando calidad y diversidad de productos, ofreciendo a sus clientes opciones de compra, obteniendo así la confianza y lealtad de los mismos.

Otro aspecto que destaca Wheelen y Hunger (2007:13) es la visión, la cual precisan como aquella que “describe lo que a la organización le gustaría ser”, es decir, lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Es por ello, que la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen las fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen con la empresa. Por tanto, la información suministrada por los gerentes la visión declara optimizar continuamente el servicio, la calidad y los procesos considerando siempre a sus clientes, con el propósito que su empresa sea la primera opción para los consumidores.

Del mismo modo, Wheelen y Hunger (2007:14) plantean los objetivos “como los resultados finales de la actividad planificada”, en otras palabras, los objetivos son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica, los mismos son indispensables para lograr el éxito de las empresas, ya que estos establecen la dirección a seguir, ayudan a la evaluación, permiten establecer prioridades, y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades. Conforme a la información recolectada de la empresa Dekontrastes, C.A., esta tiene como objetivos estratégicos ofrecer productos de calidad para alcanzar el reconocimiento, mejorar la rentabilidad del negocio, y satisfacer las necesidades de los clientes.

También se tienen las estrategias, que según Wheelen y Hunger (2007:14) las definen como el “plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos”, es decir, son las acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de las empresas, estas estrategias se generaron a través del análisis de matriz DOFA, entre algunas de ellas establecer mecanismos de control para minimizar el riesgo de sanciones, utilizar las tecnologías de información y comunicación (TIC), generar cultura de reducción de gastos, entre otras. Por tanto, la planificación estratégica permite a las empresas ser más proactivas, ya que las mismas tienen la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino.

Considerando que, la planificación estratégica requiere establecer objetivos y estrategias, del mismo modo, los sistemas de gestión también requieren de la formulación de los mismos, en consecuencia se hace imperativo, definir que son los sistemas de gestión, que son concebidos por Mallo y Merlo (1995:37) como un sistema de información y control entrelazado perennemente con la gestión, que define los objetivos, establece medidas adecuadas de seguimiento y plantea soluciones para corregir las desviaciones. Después de la segunda guerra mundial, los sistemas de gestión eran considerados por las gerencias como un mecanismo de medición del desempeño de las empresas, que mediante indicadores financieros, se aseguraba la eficiencia de las mismas, a través del análisis de sus variaciones contables. Sin embargo, en el entorno han ocurrido cambios sustanciales, donde las empresas se encuentran inmersas en un mundo globalizado, y las necesidades de las personas han contribuido a la generación de nuevos factores del entorno tecnológico, social, geográfico, político, económico y competitivo, dando lugar a la aparición de una serie de elementos a tomar en cuenta para efectos de evaluar el desempeño de las empresas. Entre tales elementos se destacan algunos como el ciclo de vida de los productos, la imagen de la marca, la competitividad, el posicionamiento en el mercado y la innovación de los productos y los procesos.

Por tal motivo, en los últimos años, se ha hecho necesario agregar indicadores no financieros, entre las cuales se pueden mencionar la calidad de los procesos y de los productos, tiempo de respuesta, la satisfacción de los clientes y de recursos humanos, cuota de mercado e incremento de clientes, los cuales al estar interrelacionados con otros indicadores permiten establecer las relaciones causa-efecto entre los diversos procesos y áreas funcionales de las empresas, permitiendo hacer una medición más precisa del desempeño de estos.

De acuerdo a lo planteado, cabe destacar, que a finales del siglo XX Kaplan y Norton (2002) desarrollaron una herramienta llamada Balanced Scorecard (traducido al español: Cuadro de Mando Integral CMI) la cual inicialmente era ideada como un sistema de indicadores, sin embargo, está evolucionó, hasta convertirse en un sistema de gestión central, la misma considera los indicadores financieros tradicionales con los indicadores no financieros, y para ello, lo aborda desde cuatro perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta está centrada en un enfoque estratégico que da una solución clara y práctica al despliegue, implantación y gestión desarrollado en las organizaciones, orientadas hacia la creación de valor, y proporciona instrumentos, que faciliten el logro del éxito competitivo a largo plazo a través de una adecuada definición de los objetivos, perfectamente alineados y relacionados.

De lo dicho anteriormente, es importante resaltar que el Cuadro de Mando Integral es considerado un sistema de gestión, y que la presente investigación se enfocó en un modelo de gestión, que etimológicamente, la palabra modelo proviene del concepto italiano de *modello*, que en las ciencias sociales, hace referencia a un arquetipo a seguir, y que la gestión es según Hernández (1999:40) es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”, por tanto se puede deducir que, el modelo de gestión no es más que un patrón en el que se

formulan las acciones y herramientas a seguir para la consecución de los objetivos midiendo el resultado de los mismos.

Es importante mencionar, que en la dinámica de la globalización, las empresas desempeñan un rol importante, y justamente un sector lo constituyen las empresas comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, quienes deben contar con una gerencia, que esté plenamente identificada a afrontar los retos, las transformaciones necesarias, cambios requeridos para dar paso a programas, planes de mercados que les permitan competir, sin temor a quedar fuera de las oportunidades que cada vez se presentan, para enfrentar estos retos se deben considerar los nuevos paradigmas que comprenden adiestramiento, desarrollo, tecnología, conocimientos administrativos modernos y liderazgo gerencial proactivo y capaz de interpretar los efectos que se manifiestan producto de una globalización más dinámica y competitiva.

Sobre la base de lo planteado, se puede deducir que las organizaciones deben ser evaluadas como un todo, considerando los aspectos internos y externos que las afectan, sobre todo, cuando se tuvo como propósito diseñar un modelo de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral, ya que este estudia a las organizaciones desde cuatro perspectivas. Considerando ello, se debe realizar **una análisis ambiental**, a través de una Matriz DOFA, considerando las fuerzas socioculturales, económicas, políticas y legales, tecnológicas desde el punto de vista externo, e incluir los proveedores, empleados, competidores, clientes, accionistas desde el punto de vista interno, de manera tal que se puedan generar las mejores estrategias para la consecución de los objetivos planteados.

De todo esto se desprende que desde el punto de vista externo, actualmente en Venezuela, las organizaciones se ven afectadas en la ejecución y culminación de sus procesos por políticas adoptadas por el Poder Ejecutivo de forma unilateral, tales como la creación del Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX); mediante

Decreto con Rango, Valor y Fuerza, el cual es el ente encargado de la programación de divisas e importaciones, exportaciones y sustitución de importaciones, inversiones extranjeras productivas, inversiones venezolanas en el exterior, seguimiento y monitoreo a los componentes del sistema de administración de divisas, de lo cual se puede inferir que afecta directamente a las comercializadoras de pinturas, porque si bien es cierto, éstas compran sus inventarios en mercados locales, pero aquejan a las empresas manufactureras ya que si estas no pueden adquirir materia prima para producir, trae como consecuencia que las comercializadoras no puedan adquirir los productos producidos por estas.

Esta situación se relaciona con la perspectiva financiera, procesos y clientes, primeramente porque afecta la rentabilidad de las comercializadoras de pinturas, y perturba el proceso de compras y manejo de inventarios, imposibilitándolas en ofrecer una variedad de productos a sus clientes. En relación a esta situación, los gerentes manifiestan enfrentar la misma, teniendo una diversidad de proveedores con el propósito de no depender exclusivamente de uno.

Entre otras de las amenazas que afectan a las comercializadoras de pinturas, se tiene que el Poder Ejecutivo ha ordenado una supervisión y control de los gastos y costos que las organizaciones deben considerar para la determinación del precio de venta pero de manera uniforme sin considerar cada tipo de actividad de las diferentes industrias, mediante la aprobación la Ley Orgánica de Precios Justos. Esto afecta a las comercializadoras de pinturas desde la perspectiva de procesos y financiera, ya que esta establece que el margen de ganancia específicamente para los comercializadores es del 30%, sin considerar una serie de elementos que afectan el resultado de las empresas, ante esta regulación el modelo de gestión plantea que la empresa deberá tener sus asesores externos expertos en la materia, para estar preparados ante cualquier fiscalización, y poder cumplir con la normativa vigente.

En el mismo orden de ideas, se tiene que con el Decreto N° 1.583 de inamovilidad laboral, prohíbe el despido de cualquier trabajador sin el consentimiento de las Inspectorías del Trabajo, lo cual ha sido de alguna manera, desfavorable para los empresarios, debido a que no les permite despedir a trabajadores ineficientes y que presentan continuamente reposos, que de una u otra forma afectan la operatividad de la empresa, esto afecta principalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a través de una baja productividad de los empleados, lo que impacta en los resultados de las organizaciones, esta situación puede ser atacada promoviendo incentivos laborables.

Además de las amenazas expuestas, también se encuentra, la baja inversión en tecnologías de información y comunicación (TIC) para apoyar los procesos administrativos y al establecimiento de metas, por la falta de seguimiento a la planificación estratégica de las empresas, en donde se consideran los aspectos externos e internos que afectan a la misma, así como el establecimiento de la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas, que permiten el desarrollo de programas para alcanzar las metas establecidas, lo que conlleva a una deficiencia en el desarrollo de los procesos, que mejoren el nivel de calidad de los productos y servicios comercializados por las empresas.

En este caso es importante mencionar que, la mayoría de las comercializadoras en Venezuela son consideradas Pequeñas y Medianas Empresas que tienen con limitados recursos económicos y financieros para ofrecer bienes y servicios, las mismas se encuentran inmersas en un ambiente de muchas restricciones que impiden su desarrollo, para así contribuir como base de apoyo para la actividad emprendedora y la innovación. Es decir, que las comercializadoras son empresas donde existe poca innovación de tecnologías, lo cual impide la competencia en el mercado.

En todo caso, a diferencia de las amenazas, ya sean políticas, económicas y sociales que afectan el crecimiento de las empresas, las deficiencias internas pueden

ser abordadas con mayor facilidad debido a que existen herramientas o prácticas gerenciales, como lo es el Cuadro de Mando Integral.

Se puede señalar que las comercializadoras de pinturas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, se han visto afectadas por esta situación, adicional a ello, de acuerdo a las entrevistas que se tuvo con los informantes clave de estas organizaciones, en este caso los gerentes de las estas empresas, estos manifestaron que el personal que labora en dicho grupo de empresas se encuentra desmotivado, debido a la saturación con sus asignaciones por la falta de personal calificado y por la ausencia de segregación de funciones, es importante mencionar que parte del personal que trabaja en dicho sector son accionistas (dueños) y el otro personal contratado. Todo esto repercute en la entrega de información oportuna para la toma de decisiones.

Conforme a lo expresado, dicha situación es originada por la falta de seguimiento a la planificación estratégica diseñada por el nivel conceptual, es decir los gerentes, diseño de políticas que establecen los pasos a seguir en cada una de las operaciones que se llevan a cabo, día a día. De igual manera es relevante mencionar, que las organizaciones que conforman este grupo de empresas carecen de desarrollo de cultura organizacional, que no es más que el conjunto de creencias, costumbres, principios y valores resultantes de los procedimientos y actividades propias del sistema organizacional, dentro de un ciclo de operaciones y que se ve influenciada por los miembros de la organización, esto acorde con lo señalado por los informantes clave de estas organizaciones.

De seguirse suscitándose la situación,, esto traería como consecuencias para las empresas, reducción de personal, falta de crecimiento económico, procesos no estandarizados, ausencia de segregación de funciones, comunicación insuficiente, baja rotación de cartera de clientes y proveedores, alto endeudamiento, y hasta el cierre de las mismas.

De acuerdo a lo señalado, según Kaplan y Norton (2002:32) el verdadero Cuadro de Mando Integral aparece cuando este se transforma de un sistema de indicadores a un sistema de gestión. Por tanto, el Cuadro de Mando Integral, ha sido concebido como un sistema de gestión para desarrollar la estrategia de la empresa a largo plazo, complementando los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, donde los objetivos e indicadores se derivan de la visión y la estrategia de la organización y contemplan su actuación desde cuatro perspectivas, las cuales proporcionan la estructura necesaria para lograr su implementación.

La aplicación de un modelo de gestión en cualquier empresa constituye un reto para sus integrantes, en todos los ámbitos de la estructura organizacional. El mismo obliga a introducir y aceptar una serie de cambios que implican ejecutar nuevas actividades y adoptar nuevos comportamientos. Todo esto precisa a la organización a enfrentar cambios culturales y retos gerenciales, diseñar planes de comunicación y promover la participación de la gente que toma las decisiones como a la junta directiva, gerentes y trabajadores.

Por esta razón, la presente investigación se desarrolló tomando como base las actividades llevadas a cabo por las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Formulación del Problema

En virtud de lo anterior, surge una interrogante sobre la aplicación y utilidad de esta herramienta: ¿Cuál modelo de gestión, que incluya nuevos indicadores de desempeño, podría optimizar los procesos internos de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

A fin de dar respuesta a la interrogante, se planteó los siguientes objetivos.

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la optimización de los procesos internos de las comercializadoras de pinturas ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en cuanto a la planificación estratégica utilizada por las comercializadoras de pinturas ubicadas en el Municipio Naguanagua.

Identificar a través de una matriz DOFA, los factores estratégicos internos y externos que integran a las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua.

Diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que ayude a optimización de los procesos internos dentro de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua

Justificación de la Investigación

Considerando que, los gerentes son aquellos ejecutivos a cargo de la gestión de la organización y responsables de la planificación, ejecución e información de la organización, estos deben realizar evaluaciones periódicas acerca el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos, planear y desarrollar metas a corto y largo plazo con objetivos anuales y entregar a la Junta Directiva las proyecciones de dichas metas, crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Esto indica que herramientas como el Cuadro de Mando Integral son instrumentos valiosos que permiten marcar la dirección de una organización, mediante la definición de la visión, misión, estrategias prioritarias y los correspondientes planes a ejecutar; de igual manera, debe establecerse un plan de gerencia que apoye la toma de decisiones, siempre que éstas sean acordes con las necesidades imperantes en la organización. Esta herramienta gerencial es de suma importancia para todo tipo de empresa, grande o pequeña, debido a que pretende traducir las estrategias en una serie de indicadores que permiten visualizar la situación de las mismas desde varios puntos, así como medir la consecución de los objetivos.

Tomando en cuenta estas ideas, a través de la perspectiva financiera, se plantea el uso de indicadores financieros para valorar la información de manera efectiva y oportuna, y brindar a la junta directiva instrumentos que les permitan conocer el rendimiento de su inversión y así mejorar el proceso de toma de decisiones dentro de las comercializadoras de pinturas.

Así mismo, desde la perspectiva de clientes, se mide la satisfacción de los mismos, de manera tal que si los clientes no están satisfechos, encontrarán eventualmente otros proveedores que resuelvan sus necesidades, del mismo modo, partiendo de la perspectiva de procesos, permite evaluar que tan bien está funcionando el negocio, y si sus productos y servicios concuerdan con los requisitos de los clientes, y por último, pero no menos importante, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, incluye el entrenamiento de los empleados y actitudes culturales de la empresa relacionadas con el individuo y el auto mejoramiento de la misma.

En tal sentido, queda demostrada la importancia de esta herramienta en la práctica gerencial, permitiéndole saber a la empresa donde está y hacia dónde o en qué dirección tiene que caminar, utilizando indicadores financieros y no financieros, de manera tal que se pueda mejorar el proceso de las tomas de decisiones.

Por otro lado, se le añade que las organizaciones son parte de un medio económico en el cual predomina la incertidumbre, por ello se deben planear todas sus actividades a fin de cumplir con el objetivo para el cual fueron creadas, y establecer un mayor número de controles para conocer oportunamente los factores determinantes en los resultados de su gestión.

Así mismo, las organizaciones no pueden prosperar si sus gerentes no logran tomar decisiones acertadas, para ello deben contar con sistemas y procesos adecuados para obtener de manera confiable y oportuna información de su situación financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, además de poseer un equipo de trabajo capacitado para realizar las operaciones diarias de la organización, teniendo como soportes procedimientos administrativos y contables para una mejor planificación y control de sus actividades.

Ciertamente, esta investigación aportó un valor importante no sólo a las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua, sino también a los futuros investigadores, que le pudiera servir como antecedente para aquellas investigaciones relacionadas con la temática planteada, así mismo a la Maestría de Administración de Empresas Mención Gerencia como a la línea de investigación Estudio de las Organizaciones, ya que esta tuvo como propósito la aplicación de herramientas gerenciales como modelos de gestión. Y por último, el presente estudio sirvió tanto para crecimiento personal y profesional, dando cumplimiento a los requisitos para obtener la aprobación del trabajo especial de grado, el cual es indispensable para adquirir el título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y establecidos sus objetivos generales y específicos que establecen el propósito de la investigación, es necesario establecer los aspectos doctrinarios que sustentaron el estudio.

Según Bacca (2010:218) “el marco teórico sustentará el problema y en algunos casos ofrecerá una síntesis del contexto general en el cual se ubica el tema o problema propuesto”. El marco teórico o referencial comprende los antecedentes, bases teóricas y legales que sirven de soporte y consulta para el mayor entendimiento, desarrollo y alcance de la investigación, lo cual en el presente caso se encuentra relacionado con el Cuadro de Mando Integral y la empresa objeto de este estudio.

Es así como a través de la búsqueda exhaustiva de investigaciones y trabajos de grado, se logró adquirir un conocimiento correspondiente a la utilidad del Cuadro de Mando Integral en sus diferentes ámbitos con el fin de analizar la forma de realizar la mejor aplicación que conlleve a resultados positivos para la organización.

En cuanto a las bases teóricas utilizadas para la expansión y definición detallada del Cuadro de Mando Integral, principalmente se efectúa un análisis de la teoría de Kaplan y Norton (2002), tomando en cuenta las cuatro perspectivas que comprenden esta herramienta, enfocándose en los elementos financieros, clientes, los procesos internos y aprendizaje y crecimiento dentro de la empresa con el propósito de realizar un cambio significativo, siempre y cuando la organización se encuentre comprometida con la herramienta puesta en marcha. Para finalizar, la propuesta se aborda desde la perspectiva legal para compaginar la sintonía con el desarrollo económico de la Nación y los principios fundamentales dispuestos en la Carta Magna.

Antecedentes de la Investigación

En todo trabajo de investigación es necesario que sean considerados una serie de antecedentes a los fines de evaluar las nuevas tendencias acerca del tema objeto de estudio y en consecuencia, tener un sustento con las propuestas planteadas en el estudio realizado. Según Palella y Martins (2006:68) los antecedentes de la investigación se entienden como “los diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema”. Con relación al análisis y revisión de trabajos que preceden a esta investigación, se tomó en cuenta los siguientes:

Entre los trabajos publicados sobre el Cuadro de Mando Integral se encuentra el realizado por Ramírez (2013), denominado **“Implementación de Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software – Caso Quipux”**, investigación realizada para optar al título de Magíster en Ingeniería Informática de la Universidad EAFIT Medellín Colombia, tuvo como finalidad diseñar e implementar un Balanced Scorecard para la empresa Quipux SAS a partir del plan estratégico 2013-2016 de la misma, sustentado por una investigación de diseño no experimental proyectiva, utilizando como unidades de análisis a todo el personal de la empresa, y aplicándole un cuestionario, así mismo indica que el Balanced Scorecard es una de las herramientas que permiten monitorear todos los elementos importantes de la estrategia de una empresa, desde la mejora continua, hasta los trabajos en equipo y la escala global, permitiendo alcanzar la excelencia. Se analiza desde los objetivos estratégicos, los cuales 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. Presenta como propuesta la aplicación del Balanced Scorecard a la empresa, la cual luego de implementarse, permitió concluir que dicha herramienta

gerencial llegará a todos los rincones de la empresa, logrando que cada empleado de la misma se identifique claramente que aporte da su trabajo. Así mismo, consiguió priorizar cuales eran los objetivos más importantes para el logro de las metas.

Este estudio permitió evaluar la gestión de calidad de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua. Igualmente se apoyó en la visión de la organización para la búsqueda del logro de los objetivos. Así mismo, se observó cómo se plantean los beneficios aportados de forma inmediata con la aplicación del Balanced Scorecard.

Una importante contribución sobre el Cuadro de Mando Integral lo presenta la autora Banchieri (2012), titulado **“El Cuadro de Mando Integral: Teoría o Realidad”**, investigación llevada a cabo en la Universidad Rovira i Virgili (Reus, España) para obtener el título de Doctora en Economía y Finanzas, el cual tiene como objetivo principal plantear una reflexión sobre el modelo teórico del Cuadro de Mando Integral y su aplicación práctica, con el fin de aportar nuevas líneas de investigación que permitan, en un futuro, consolidar el marco teórico del modelo, la misma estuvo sustentada bajo un estudio exploratorio y descriptivo, tomando como muestreo por conveniencia 7.850 socios de la Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCID), así mismo la técnica de recolección de datos fue a través de un cuestionario enviado vía email. Entre las principales conclusiones, se encuentra que la utilización del Cuadro de Mando Integral brinda una visión global de la organización para la toma de decisiones, porque es eficiente para controlar y porque comunica la estrategia a todos los miembros de la misma.

En este sentido, esta investigación se relacionó con este trabajo, ya que reflexiona sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral y sus beneficios a las organizaciones, además enfatiza como este tipo de herramienta gerencial permite disponer de información en tiempo real para una mejor toma de decisiones, que

vincule las actividades diarias con la consecución de los objetivos estratégicos del mediano y corto plazo y por ende con la visión y misión institucional.

Adicionalmente, el artículo publicado en la revista científica Argentina “Visión de Futuro” del autor colombiano Montoya (2011), denominada **“El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa”**; se hace una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del Balanced Scorecard, a los procesos de gestión administrativa, a fin de que las organizaciones de hoy se conviertan en instituciones altamente competitivas. Este trabajo plantea que los diferentes niveles de la dirección empresarial pueden enfocarse hacia los puntos críticos de la organización, en tanto que permite a la dirección empresarial establecer mejoras.

La importancia que tuvo esta investigación para el tema a tratar, consiste en la aplicación de la herramienta gerencial del Cuadro de Mando Integral como una opción para la mejora continua de las operaciones de la empresa, tomando en consideración que se mantenga alineada con sus principales objetivos. El artículo consultado permitió distinguir la forma en cómo son aplicadas las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de manera que estas deben enfocarse en los objetivos organizacionales y buscar las mejoras en pro de garantizar una buena calidad en el servicio, que se refleje en las finanzas de la organización y la mejora continua en cada uno de aspectos de la organización, incluyendo el personal que labora en la compañía.

Por otro lado, Sabariego (2011) expone en su trabajo denominado **“Propuesta de un Modelo de Control de Gestión para la empresa del Estado basado en el Cuadro de Mando Integral. Caso: Gerencia de Finanzas del Complejo Petroquímico Morón de Petroquímica de Venezuela (Pequiven)”** trabajo presentado para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo. Este trabajo de tipo descriptivo y proyecto factible estuvo enmarcado en una investigación de campo y documental. Se recabó

información suministrada por los 40 empleados que conforman la Gerencia de Finanzas; los documentos suministrados fueron seleccionados exhaustivamente y luego sirvieron como base fundamental para dar rumbo a la investigación. Una vez aplicado el cuestionario y analizado los resultados obtenidos a través del mismo, Sabariego concluye que los indicadores que se utilizan son esenciales, lo que imposibilita que no se lleve una apropiada evaluación y control de la gestión con aras a lograr su mejoramiento continuo. Por lo que recomendó emplear un modelo de Cuadro de Mando Integral permitiendo operacionalizar la visión y misión en objetivos medibles, brindando una alternativa a las debilidades detectadas y ayudando al mejoramiento continuo con el propósito de mejorar su desarrollo funcional.

Este trabajo se consideró un aporte para el estudio, en vista que se hace una revisión integral de los procesos que realiza la empresa en el área de Finanzas, a los fines de verificar las posibles fallas u oportunidades de mejora y con ello obtener los resultados deseados. En este caso las auditorías son realizadas mediante una matriz DOFA que permite analizar distintas perspectivas para evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la organización.

Seguidamente, Monsalve (2010) expone en su trabajo denominado **“Balanced Scorecard y Atención al Cliente en el Departamento de Pago a Proveedores”**, trabajo presentado para optar al Grado de Magíster en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes. Este trabajo tuvo como objetivo determinar el Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la atención al cliente en el departamento de pagos a proveedores de Inversiones Selva, C.A., bajo un enfoque descriptivo de campo. Como unidades de análisis fueron tomados 209 proveedores, y se les aplicó un cuestionario con escala tipo Likert conformado por 45 ítems. Concluyendo, que dicha empresa posee una buena estructura financiera, así como una disponibilidad de flujo de caja que les permite al realizar el cobro de facturas por partes de sus

proveedores, hacerlas efectivas al momento de la transacción bancaria, sin embargo no se articulan acciones hacia el cliente y sus expectativas.

Esta tesis se consideró como referencia para la investigación, debido a que evalúa si el Cuadro de Mando Integral es una herramienta para mejorar la atención al cliente en el departamento de pago de proveedores, así como también determinar cuáles son los indicadores de gestión asociados al mismo. Es importante mencionar, que a través de los indicadores de gestión, las organizaciones pueden estar al corriente si están logrando los objetivos estratégicos previamente establecidos, así mismo pueden detectar desviaciones en el logro de los mismos.

Bases Teóricas

Las bases teóricas en la investigación forman la estructura sobre la cual se diseñan las variables en estudio, de manera tal que representan los conceptos básicos que sistemática y ordenadamente permiten abordar el problema.

Es por ello que Palella y Martins (2006), en su libro de Metodología de la Investigación Cuantitativa, define el marco teórico como:

Es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema. (p. 67)

De acuerdo a lo antes expresado, para la realización de la presente investigación, las bases teóricas constituyen un fundamento de gran importancia, por lo que se presentó el siguiente planteamiento teórico acerca de la Planificación Estratégica, Matriz DOFA, Cuadro de Mando Integral, Indicadores de Gestión y Estrategias.

Planificación Estratégica

Según Chiavenato (2010:25) “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias en la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. Así mismo, según Drucker, citado por Chiavenato (2010) define la planeación estratégica como:

Es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros, en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p. 25)

En otras palabras, la planificación estratégica es un conjunto de decisiones y acciones que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación.

Beneficios de la Planificación Estratégica

Según David (2003), el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. Así mismo, permite a la organización ser más proactiva al definir su propio futuro, teniendo la posibilidad de iniciar e influir en sus actividades, ejerciendo un control apropiado de su destino.

Adicionalmente, otras investigaciones o estudios indican que las organizaciones que emplean una administración estratégica adecuada son más rentables y exitosas que las que no lo hacen, y revelan entre otros beneficios los siguientes:

- ✓ Uniforma criterios hacia donde se quiere mover la empresa.
- ✓ Identifica las principales variables de la empresa que permitan lograr el éxito.
- ✓ Mejora la visión de largo plazo del negocio.

- ✓ Revela y aclara oportunidades y amenazas futuras.
- ✓ Señala asuntos estratégicos.
- ✓ Estructura la empresa para la toma de decisiones.
- ✓ Exige el establecimiento de los objetivos.

Modelo Básico de la Planificación Estratégica

El proceso estratégico de administración es más que sólo un grupo de reglas para seguir. Es un enfoque filosófico para el negocio. La gerencia tiene que pensar primero estratégicamente, después aplicar ese pensamiento a un proceso. El proceso estratégico de administración se implementa mejor cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia. Es por ello que la administración estratégica consta de cuatro elementos básicos, mostrado a continuación (Figura 1):

Figura 1. Modelo Básico de la Planificación Estratégica



Fuente: Wheelen y Hunger (2007:11).

Tomando como premisa, el modelo de planificación estratégica de Wheelen y Hunger (2007) que se muestra en la figura 1, se inicia el proceso de desarrollo del mismo, considerando los factores y herramientas empleados para el análisis e implementación de cada uno de ellos, con la finalidad de garantizar el éxito de dicho proceso.

- ✓ Análisis ambiental: implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación.
- ✓ Formulación de la Estrategia: es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de políticas.
- ✓ Implementación de la Estrategia: es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.
- ✓ Evaluación y Control: es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

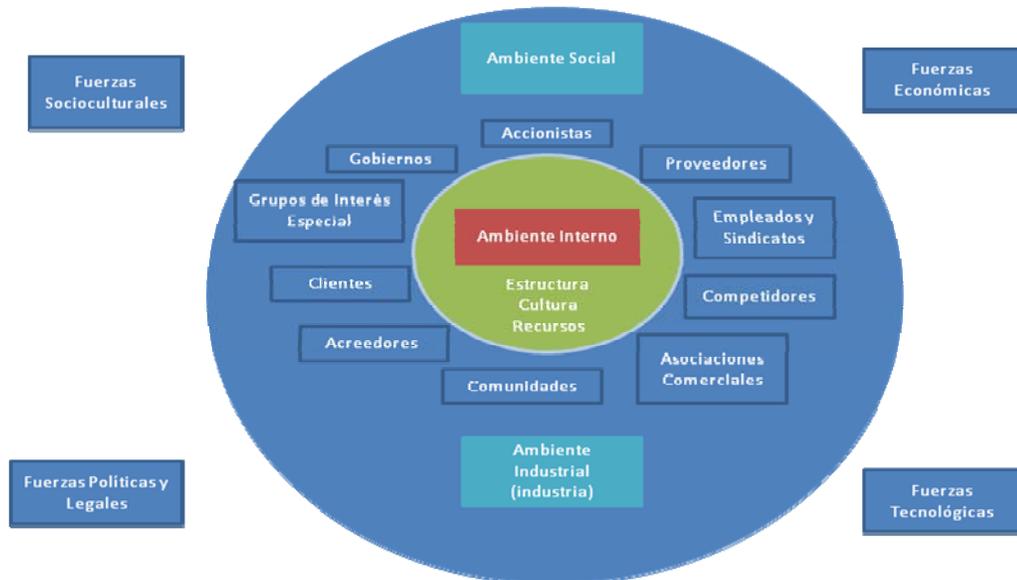
Matriz DOFA

Según Wheelen y Hunger (2007:16) DOFA, es un acrónimo que se usa para describir Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada.

El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.

El ambiente interno de una organización está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la empresa misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. (Ver figura 2)

Figura 2. Análisis Ambiental



Fuente: Wheelen y Hunger (2007).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual se desarrolla. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de las organizaciones y en diferentes tipos de departamentos.

El Cuadro de Mando Integral

Según Muñiz y Monfort (2005:30) el Cuadro de Mando Integral “es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”, es decir, que la utilización de esta herramienta permite a la gerencia centrar su atención en las variables que rodean a los objetivos estratégicos para alcanzarlos eficientemente y de acuerdo a lo planificado.

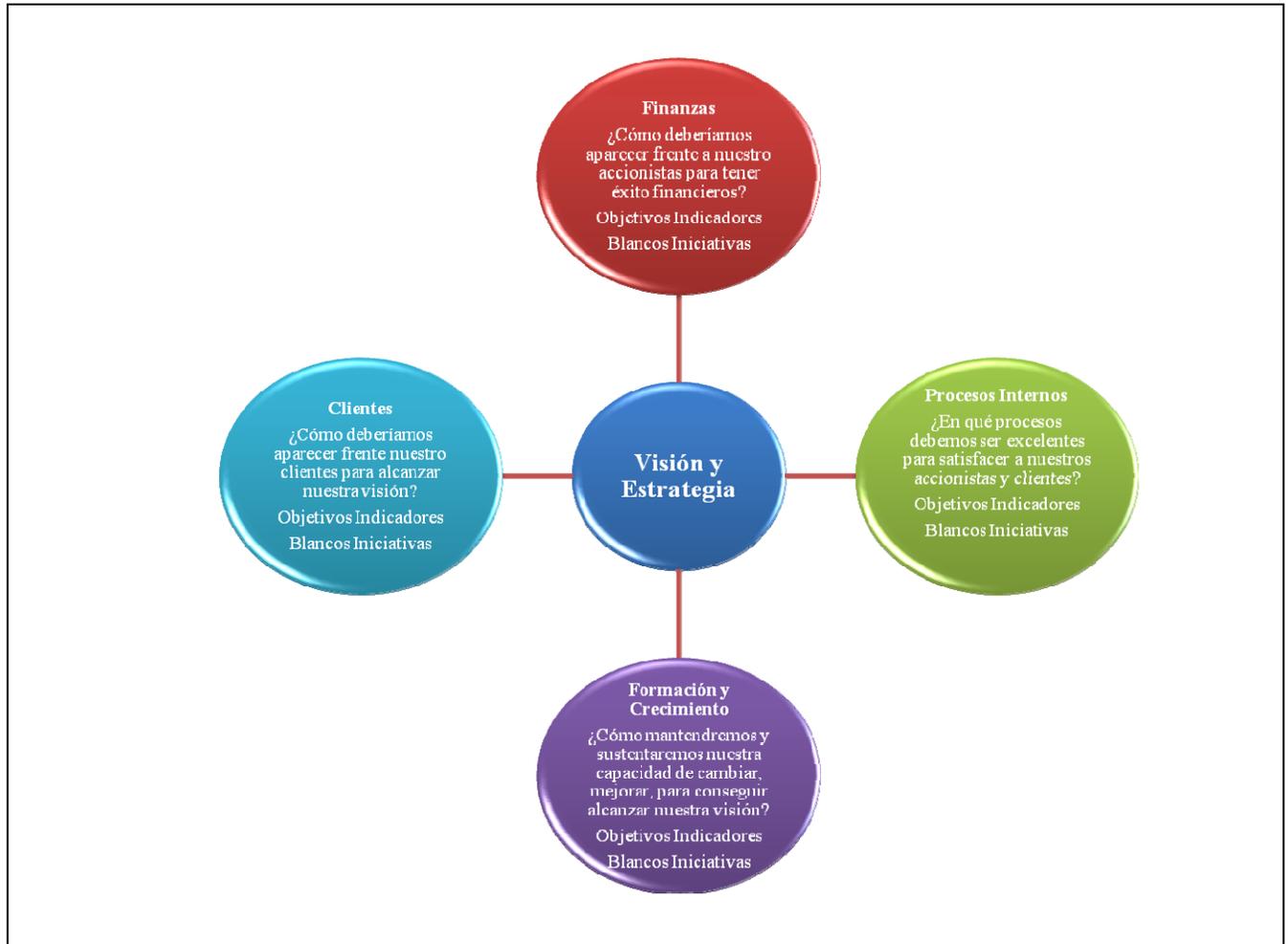
Por su parte Amo (2011) señala que el Cuadro de Mando Integral es

una metodología o técnica de gestión, que contribuye con las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, permitiendo así que, los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (p. 10)

De acuerdo a lo indicado por los autores Muñiz y Monfort, Amo, 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.

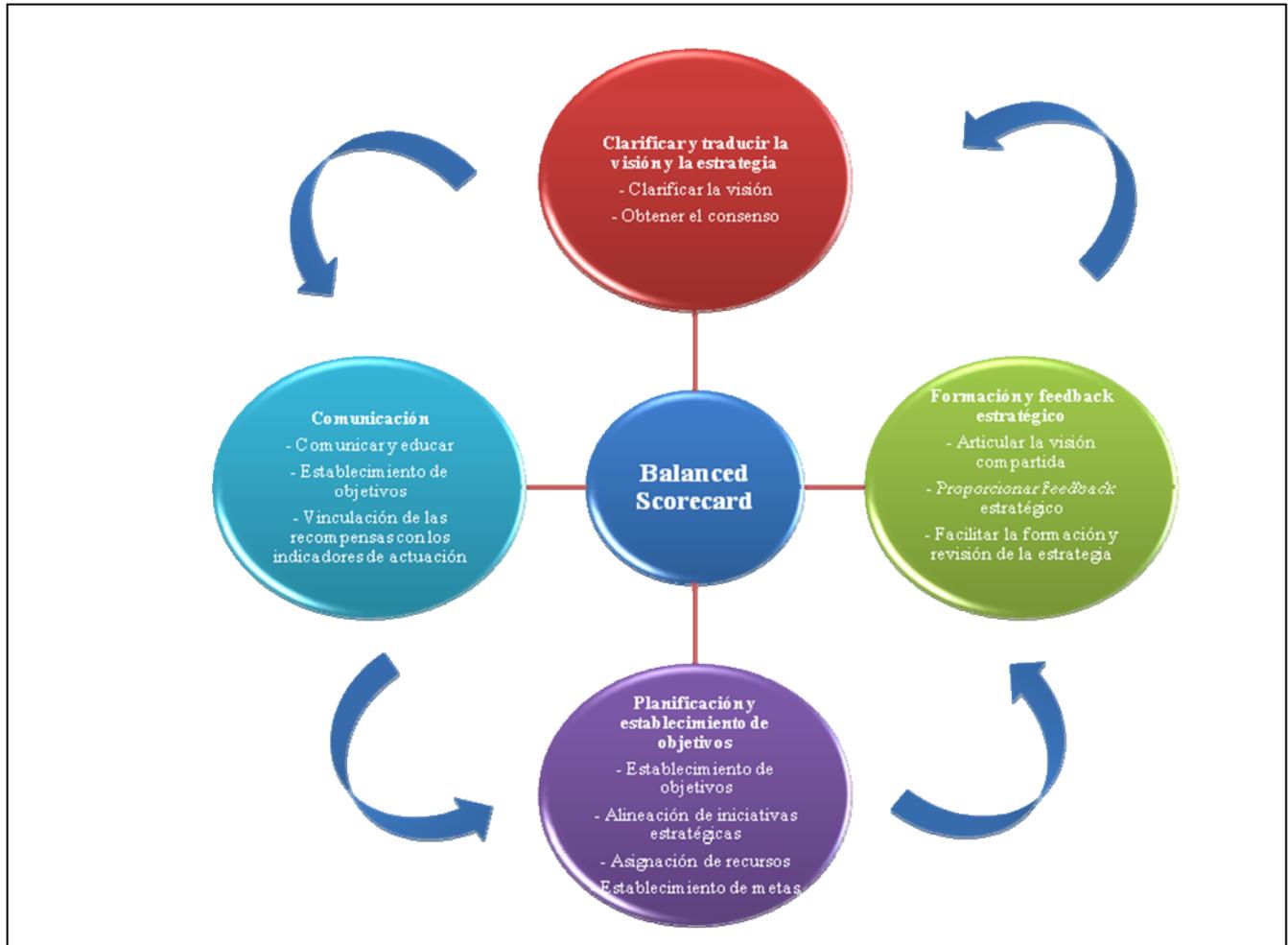
El Cuadro de Mando Integral permite que los empleados internalicen la situación actual de la organización y proporcione información a la alta gerencia, arrojando como resultado una cohesión entre la visión de todos los miembros de la organización sobre cómo y hacia donde se dirigen sus operaciones a corto plazo (ver figura 3) y largo plazo (ver figura 4).

Figura 3. El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Figura 4. El Cuadro de Mando Integral como estructura o marco estratégico para la acción



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Es por ello que el interés principal de esta herramienta gerencial, es determinar los beneficios y el valor de la utilidad de cada acción, ya que las organizaciones deben en todo su contexto mantener un control y seguimiento de cada uno de sus procesos para el alcance del engranaje adecuado y así garantizar su perdurabilidad en el tiempo.

Con esta herramienta, los objetivos deben ser medidos y planificados, así como de fácil comprensión por parte de los miembros de la organización, mediante la

implementación de indicadores asertivos distribuidos en sus cuatro diferentes perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Conocimiento, por cuanto los autores de esta teoría, Kaplan y Norton (2002), expresan lo siguiente:

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

El Cuadro de Mando Integral no debe ser visto como un registro de resultados obtenidos, si no como un indicador de los resultados esperados, ya que esto permite ilustrarse sobre la misión de las distintas unidades de la Organización para determinar los elemento que lo integran.

El Cuadro de Mando Integral se convirtió en el modelo de Gestión más difundido entre las organizaciones, por lo que su valor inicial es la habilidad de simplificar la implementación de la estrategia propuesta por la empresa de una forma eficiente, al convertir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores distribuidos en sus cuatro perspectivas.

A manera ilustrativa, se presenta la siguiente figura que comprende las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, separadas en cada ángulo sin que ello implique una compenetración entre sus elementos, a saber (ver figura 5):

Figura 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (2009:22)

Es importante destacar que estas perspectivas deben estar entrelazadas, de manera que comprendan un trabajo conjunto que debe ser estudiado por las organizaciones para lograr obtener los mayores beneficios. Un Cuadro de Mando Integral debe reflejar la historia de la estrategia de cada unidad involucrada, para lograr que todo funcione en una sola dirección. En todo caso, las perspectivas de Kaplan y Norton (2009) se explican a continuación:

a) Financiera. La perspectiva financiera se fundamenta en mostrar si las estrategias escogidas e implementadas por la organización hasta el momento, están contribuyendo al aumento del capital social, a la rentabilidad y posición de la misma en el mercado con respecto a la competencia.

La perspectiva financiera comprende un elemento importante que debe ser diferenciado para entender mejor los procesos económicos que está llevando la organización y de esta forma tomar las acciones necesarias que conlleven a mejoras sustantivas.

A ciencia cierta el objetivo inicial de la aplicación de cualquier modelo, incluido el Cuadro de Mando Integral, es lograr el engranaje completo de la organización, iniciando por las metas financieras a corto plazo y vinculando las acciones que deben ser tomadas respecto a clientes, procesos internos, personal y sistemas, con la finalidad de que se materialice un óptimo desempeño económico. Motivado a esto, la implementación del Cuadro de Mando Integral debe iniciarse con una intensa entrevista entre el ejecutivo principal de la unidad de negocio y el director financiero de la organización sobre la posición financiera y los objetivos específicos de la unidad. Esto definirá la función de la unidad de negocio dentro de la estructura organizacional.

Los indicadores de desempeño financiero muestran si la estrategia de la organización, su implementación y ejecución están contribuyendo a la obtención de

los resultados deseados. Los indicadores describen los resultados o aquello que los afecta, por lo que Kaplan y Norton (2002:31) exponen que “Cada indicador debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización”. (Ver figura 6)

Figura 6. Indicadores de los temas financieros estratégicos

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes / mejora de la productividad	Utilización de activos
Perspectiva de los Recursos	Clientes	Tasa de crecimiento de las ventas por segmentos Porcentaje de los ingresos procedente de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Procesos	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de productos y clientes	Coste frente a los competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasa de utilización de los activos
	Proveedores	Rentabilidad de la línea de productos y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay-back) Throughput

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

b) Cliente. La perspectiva del cliente determina si las técnicas y estrategias implementadas por la organización están contribuyendo al incremento del valor percibido por el cliente con relación a los productos, servicios, imagen de marca, experiencia de compra y relación precio-valor. La perspectiva del cliente avala si la oferta del producto o servicio en el mercado satisface y es aceptada por los clientes.

De esta forma, los autores de la teoría diseñaron una lista con los principales tópicos a evaluar, los cuales son:

- ✓ Cuota de participación en el mercado: refleja la proporción de ventas en un mercado determinado (en términos de cantidad de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una organización.
- ✓ Incremento de clientes: mide la tasa en que la unidad de negocio genera nuevos clientes o negocios.
- ✓ Retención de clientes: sigue la pista a la tasa a la que la unidad de negocio conserva las relaciones existentes con sus clientes.
- ✓ Satisfacción de clientes: evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según los criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- ✓ Rentabilidad del cliente: mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener ese cliente.

La satisfacción y la lealtad del cliente, son el impulso que estimula a la organización para perdurar y prosperar en el tiempo. El mayor principio es el respeto por el valor de la satisfacción del cliente en todo momento y por el conocimiento de cómo recolectar, analizar y utilizar la información de los clientes y del mercado en miras de aumentar los negocios.

Esta perspectiva describe la combinación singular de producto, precio, servicio, relación e imagen que la organización debe ofrecer a los clientes. (Ver figura 7)

Figura 7. Perspectiva de Clientes



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

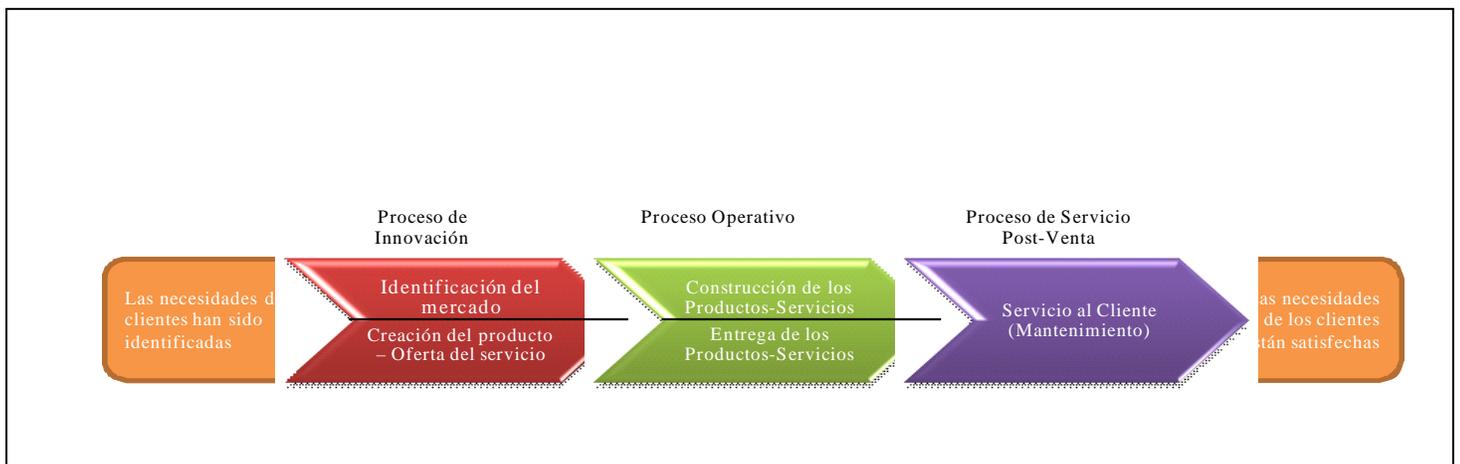
c) **Procesos Internos.** Se refiere a la ejecución de la herramienta. Es decir, si la propuesta de la alta gerencia para cumplir las expectativas del cliente, disminuir los costos, procurar la eficiencia en los procesos, hacer un uso correcto de los activos, elevar el valor de mercado de la empresa y aumentar su capital social, está siendo implementada con éxito. En este sentido, los directivos deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

En esa perspectiva del Cuadro de Mando Integral, el gerente y su equipo deben identificar los procesos críticos del negocio, vitales para transformar la proposición en una realidad para el cliente y fuente de ventaja competitiva. Mediante el rediseño e innovación de los mismos, identificando las necesidades actuales y futuras y aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos. Es por ello que la cadena de valor del proceso interno está constituida por tres procesos: la innovación (referido a las necesidades latentes de los clientes), **las operaciones (consistente en la relación precio-valor)** y el servicio

posventa (que implica la atención al clientes después de la venta o entrega del producto o servicio).

El análisis de costos permite que las organizaciones midan el costo de los procesos que, juntamente con la medición de la calidad y del tiempo de ciclo, ofrecen parámetros importantes. En la medida en que las organizaciones utilicen, la mejora continua de procesos internos, tomen en cuenta los tres conjuntos de medidas: con base en costos, calidad y tiempo, ofrecerán datos que apuntaran sí las metas están siendo alcanzadas. (Ver figura 8)

Figura 8. Perspectiva de Proceso Internos



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

d) La del Aprendizaje y del Crecimiento. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento requiere que los gerentes identifiquen cuál es la estructura que materialice el crecimiento sustentable de la organización a largo plazo.

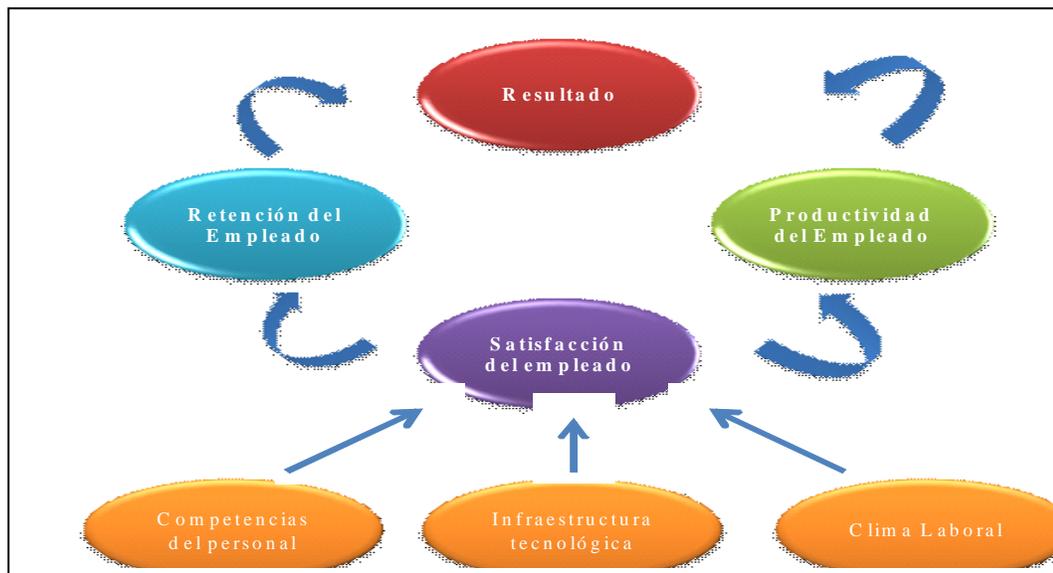
En este caso, los teóricos catalogaron este ítem en tres aspectos:

1. Las capacidades de los empleados. Este punto es ampliado en la satisfacción del empleado, la retención del mismo y su productividad.

2. Las capacidades de los sistemas de información utilizados.
3. La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Únicamente, mediante la capacidad que tenga el capital humano de la organización para crear y lanzar nuevos productos, crear más valor para sus clientes y maximiza la eficiencia en sus procesos para lograr alcanzar nuevos mercados, aumentar ingresos y márgenes, crecer y optimizar el rendimiento económico. (ver figura 9)

Figura 9. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Una vez explicados los componentes del Cuadro de Mando Integral, se debe plantear su interrelación que expresa básicamente la forma en cómo conjuntamente estas perspectivas proponen una mejora a las organizaciones.

En la actualidad es fundamental la consideración de estos elementos como principios importantes dentro de la organización, que merecen notable atención. La consideración de estas perspectivas dentro del Cuadro de Mando Integral, permiten la

obtención de una visión global de la entidad u organización, de manera que al conocer los procesos actuales se detecten las principales debilidades y esto contribuya a una mejora continua; de forma tal que cada perspectiva por sí sola, no genera grandes beneficios, sino que en conjunto se deben analizar los cuatro ejes estratégicos que conllevan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El Cuadro de Mando Integral permite a las organizaciones empresariales adoptar, enfocar y alinear a sus equipos directivos, unidades de negocio, recursos humanos, medios tecnológicos de la información y sus recursos financieros, con la estrategia de la organización.

En las organizaciones que aplican con éxito el Cuadro de Mando Integral, siempre existe un modelo repetido donde se da este enfoque y alineación de la estrategia, observándose que aunque cada organización haga frente al reto de una manera diferente, a un ritmo y secuencias distintas, vemos cinco principios comunes, a saber:

✓ Traducir la estrategia a términos operativos: el Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Así mismo, lo más importante es desarrollar un marco general que describa y facilite la aplicación de la estrategia. Este nuevo marco se ha llamado marco estratégico, siendo una estructura lógica y completa para describir y representar una estrategia y el correspondiente sistema de gestión. Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto con sus interrelaciones muestran en los mapas estratégicos la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles o financieros, de manera que los activos intangibles tienen un valor gracias a formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre sí.

✓ Alinear la organización con las estrategias: las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno

de ellos con su propia estrategia, por lo que las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. Para ello la empresa debe definir las conexiones o vínculos que interrelaciones y efectivamente tengan lugar y creen sinergias catalizadoras entre las partes. Es necesario que los directivos sean capaces de sustituir las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que lleven un mensaje y unas prioridades coherentes con las unidades de la organización muy diversas e incluso dispersas entre sí.

✓ Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo: se necesita que el director con su comité de dirección de la organización obtenga la contribución activa de todos los miembros de la empresa, de manera que comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario contribuyendo a su éxito. Los directivos deben utilizar el Cuadro de Mando Integral para ayudar a comunicar la nueva estrategia al personal de la organización, procurando, eso sí, realizar esfuerzos en la formación de los empleados que facilite la comprensión y necesidad de realizar el proceso de cambio Cuadro de Mando Integral.

✓ Hacer de la estrategia un proceso continuo: aunque es cierto que una gestión tradicional es siempre necesaria, es absolutamente imprescindible la introducción de un proceso que logre también gestionar la estrategia, de manera que sea factible integrar la gestión tradicional, con sus presupuestos financieros y revisiones mensuales, con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras. Es necesario tener muy presente la necesidad de realizar dos tipos de presupuestos o planes, uno estratégico a largo plazo, y, el otro, operativo a más corto plazo. Asimismo, la estrategia se debe revisar de continuo según fueran viéndose los resultados de la implantación del Cuadro de Mando Integral, con lo que será posible el surgimiento de nuevas ideas y aprendizajes desde la propia organización, incrementando su conocimiento personal, tecnológico y organizacional.

✓ Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos: la condición más importante para implantar con éxito el proceso del Cuadro de Mando Integral es participación activa y liderazgo del equipo directivo de la organización, ya que la nueva estrategia requiere drásticos cambios en prácticamente todas las partes de la empresa, y también necesita de un trabajo en equipo para coordinar con eficacia y eficiencia el proceso. Es claro que un programa de Cuadro de Mando Integral es un proyecto de cambio cultural, estratégico y organizacional en profundidad, con lo que al comienzo se deberá centrar la atención a conseguir la movilización del personal para empezar la fase de implantación con garantías suficientes.

Por último, otro concepto novedoso del enfoque del Cuadro de Mando Integral, se trata de tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto, llamado mapa estratégico. Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar las interrelaciones no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que respondan a objetivos estratégicos.

Indicadores de Gestión

Según Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002),

el control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa, por esa razón los informe que emite el sistema de control se expresa en indicadores de gestión. Éste, es una relación entre uno o más datos significativos, con un nexo lógico, que proporciona información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa. (p. 20)

A ese respecto, para Acevedo (2006:73) “un indicador es una señal cuantitativa o cualitativa que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica”.

Los indicadores representan un sistema de control de gestión, pues permiten identificar las decisiones operativas y estratégicas de la organización. Por consiguiente, es posible que, todo aquello que pueda ser fuente de decisiones operativas y estratégicas, deba ser medido mediante indicadores. Las decisiones operativas ofrecen soluciones de inmediato y están relacionadas con la administración de recursos y el corto plazo; las decisiones estratégicas están relacionadas con el largo plazo y cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Según Zambrano (2011:233), es “la medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado”.

Mientras que Estupiñan y Estupiñan (2006:105) señalan que “es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización”.

En este sentido, la importancia de un indicador reside en la medición de gestión que este pueda realizar para un determinado momento en comparación con los resultados obtenidos en años anteriores o con resultados alcanzados por empresas del mismo ramo, y de esta manera evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos.

También, los indicadores, pueden relacionar datos originados en diferentes áreas funcionales, dando lugar a una visión integral de la organización, permitiendo elaborar muy rápidamente un diagnóstico objetivo de la empresa, centrado en los factores más significativos. De igual forma, facilitan la presentación gráfica de los datos y su interpretación, identificando el análisis evolutivo o histórico de los datos, proyectando tendencias. Además, permiten servir como base para la toma de decisiones oportunas, indicando si se está en la trayectoria con la dinámica pertinente, formando parte de los instrumentos de seguimiento y evaluación, aportando elementos para la planificación del periodo siguiente.

Zambrano (2011), menciona que se conocen tres tipos de indicadores: por su naturaleza, vigencia y nivel organizacional, en este sentido se detallara brevemente en qué consiste cada uno.

- ✓ Por su naturaleza: Están relacionados con indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía.
- ✓ Por su vigencia: Pueden ser permanentes, es decir, su vigencia sería por varios años, respondiendo de esta manera a objetivos recurrentes o su vigencia puede ser temporal, abordando de esta manera situaciones específicas y un determinado momento.
- ✓ **Por el nivel organizacional:** Comprenden indicadores de carácter estratégico, táctico u operacional, como por ejemplo indicadores de ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas, entre otros.

En conclusión, son numerosos los indicadores que pueden utilizarse dentro de las empresas, pero el éxito de los mismos solo dependerá de una adecuada y oportuna elección, aplicación y revisión debido a que esto es concluyente al momento de evaluación de cualquier proceso dentro de las empresas, de ahí que la responsabilidad recaiga en los directivos de la empresa y más directamente en los jefes de cada unidad organizacional, los cuales están en el compromiso de ejecutar cada actividad en dirección del logro de los objetivos preestablecidos.

Estrategias

Según Francés (2001:28) “Es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”, esta definición de la estrategia es parte de un proceso cíclico, el cual consta de un Carácter Informal y un Carácter Formal, seguidamente se describen cada una de ellas:

Ciclo Estratégico de Carácter Informal: Este sigue un proceso repetitivo y cíclico en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para la consecución de los

mismos, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. Este ciclo lo puede aplicar un individuo a sus asuntos personales ya que no requiere de ningún lapso de tiempo prefijado.

Ciclo Estratégico de Carácter Formal: En contraste, la definición de objetivos y estrategias es explícita, y debe quedar por escrito, y con las estrategias se sigue un proceso de planificación operativa y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución a través de la evaluación, para así; comprobar si realmente se han cumplido los objetivos o si estos deben ser modificados.

Es decir, que la ejecución competente de una estrategia bien concebida, es la mejor prueba de la excelencia administrativa.

Tipos de Estrategias

Según lo planteado por Thompson y Strickland, (2001), se pueden encontrar cuatro tipos de estrategias, a continuación se definen cada una de ellas:

- ✓ Estrategia Corporativa: Concierno a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocio en diferentes industrias y así como las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocio hacia los cuales se ha diversificado.
- ✓ **Estrategia Funcional:** Consiste en el plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros, un negocio necesita tanta estrategias funcionales como actividades tienen que sean decisivas para las estrategias.
- ✓ Estrategia de Negocio: Se refiere a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocio específica; el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es como desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.

✓ Estrategias de Operación: Está relacionada a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centros de distribución), y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas (compra de materiales, control de inventarios, mantenimiento, envíos, campañas publicitarias).

Bases Legales

En otras palabras, las bases legales se refieren al marco legal que fundamenta la aplicación de la investigación. En este sentido, se observa que la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece en su artículo 299 lo siguiente:

Artículo 299: El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

De acuerdo al artículo antes transcrito, la eficiencia y la productividad son elementos que fundamentan el régimen socioeconómico de la Nación y es allí donde entra en acción el Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión que permite alinear los objetivos de las empresas con las cuatro perspectivas analizadas, de manera que al desarrollar esta herramienta se deben alcanzar logros que contribuyan no sólo al beneficio de éstas, sino a mejorar la economía nacional.

Es necesario destacar que las pequeñas y medianas industrias forman parte importante de la economía venezolana, por cuanto al obtener beneficios en este sector, se está contribuyendo con el desarrollo de la nación, entendiendo que estas herramientas gerenciales, y especial el Cuadro de Mando Integral, permiten analizar perspectivas que influyen significativamente en terceras personas, como por ejemplo la satisfacción al cliente, referido normalmente al ciudadano común; lo cual permite concluir que la aplicación de las herramientas gerenciales se encuentran perfectamente alineadas con la Constitución Nacional.

Definición de Términos

CADIVI: Comisión de Administración de Divisas.

Control de cambio: es un instrumento de política cambiaria que consiste en regular oficialmente la compra y venta de divisas en un país.

Control de precios: Es una intervención directa del gobierno en el mecanismo del mercado con el propósito de proteger el poder adquisitivo o la desaparición de monopolios, fijando el precio para la adquisición de bienes o servicios.

Descripción de puestos: conjunto de tareas o atribuciones que el trabajador deberá cumplir.

Eficacia: Es el grado en que se contribuye para alcanzar un objetivo.

Eficiencia: Trata de medir la productividad de la gestión, es decir, la relación entre resultados y costes.

Estrategia: Es la combinación de medios a emplear para lograr los objetivos, en presencia de incertidumbre.

Gestión: Esta referida al conjunto de trámites que deben realizarse para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Perspectiva: Es un enfoque o visión sobre determinada situación, la cual se genera con la finalidad de evaluar el fenómeno en estudio y así generar las posibles soluciones.

Proceso: Es una cadena de valor que presume la existencia de una serie de actividades que conducen a la transformación de un producto o a la prestación de un servicio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

En todo proceso de investigación debe estar claramente definida la metodología de la investigación, debido a que en esta fase se trabajan una serie de técnicas instrumentales que permiten el proceso de recolección de datos necesitados en la investigación, en función a las características del problema investigado y los objetivos tanto generales como específicos determinados al inicio de la investigación.

Según Balestrini (2002:126) el marco metodológico “es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real”. Por ende, en toda investigación es imprescindible un marco o esquema a seguir que guíe las actividades que está comprende. En este capítulo se determinó esos factores que orientaron a la presente investigación, y que constituyen la columna vertebral sobre el cual se desarrolla el objetivo general y los objetivos específicos. En tal sentido, el marco metodológico presenta la forma de investigación en cuanto al tipo, nivel y diseño de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos, para posteriormente realizar un análisis de los mismos.

Naturaleza de la Investigación

Dado las características del problema seleccionado y la manera en cómo se presenta y se estudia el mismo, se aplicó una investigación de tipo cuantitativa, definida este tipo de investigación por Hernández, Fernández y Baptista (2006:5) como aquella “que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Es decir, que la investigación cuantitativa utiliza la

recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población. Así mismo un proyecto factible según Palella y Martins (2006:107) “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica”. En base a esto, para que un proyecto sea considerado factible es necesario el desarrollo de dos fases: la primera, realizar un diagnóstico, por medio técnicas como la observación, entrevista y cuestionario, y la segunda consistió en el diseño propuesto, en donde se formuló el modelo de gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar los procesos de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Con respecto al nivel de la investigación, según Arias (2006:47) se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”, lo que quiere decir que está referido al grado de profundidad con que se estudiaran los objetivos establecidos. En el presente estudio, el nivel de investigación fue descriptivo, Palella y Martins (2006) señala este nivel de investigación de la siguiente manera:

El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p.102)

Lo que quiere demostrar, que la investigación descriptiva es aquella que tiene como finalidad o propósito la descripción o caracterización de un objeto dado en su entorno natural. Este nivel busca especificar propiedades, características y perfiles importantes, ya sea de personas, comportamientos, actitudes o cualquier otro fenómeno o evento que se someta a estudio. En el presente estudio, aplicó la

investigación de tipo descriptiva ya que se detalló la situación (el problema) tal y como se presenta en las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua.

Adicionalmente, el diseño de investigación, es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006:120) como “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”. Por otro lado, según y Martins citado en Balestrini (2002) indica que

Un diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis, previstos y objetivos ... el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma (p. 131).

Es decir, son las estrategias que guían todo el proceso desde el momento de la recolección de datos hasta la obtención de los resultados, todo ello de acuerdo a los objetivos fijados para la investigación.

Tomando en cuenta las características del problema en estudio, el diseño de la presente investigación es documental; según Arias (2006:27) la misma “es un proceso de búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Es decir, la presente investigación es documental debido que la información a recolectar fue a través de libros, textos, tesis, publicaciones en general y cualquier tipo de material escrito.

De igual manera, este estudio es de campo, Palella y Martins (2006:97) define la investigación de campo como aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables.”.

Es decir, la presente investigación es de campo, ya que fue aplicada en las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua, enfocándose en ... en otras palabras, la información fue recolectada directamente donde ocurren los hechos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Yuni y Ariel (2006), el método de recolección de información:

Es un procedimiento amplio que se especifica en ciertas técnicas de alcance general, mientras que las técnicas de recolección de información se presentan metodológicamente como una serie de prescripciones y recomendaciones que el investigador debe respetar como condición para asegurar la validez y confiabilidad de los datos y por su otra parte, el instrumento es el mecanismo o dispositivo que utiliza el investigador para generar la información. (p.31)

En esta oportunidad, para la consecución de los objetivos de esta investigación se planteó la utilización de la técnica conocida como encuesta, la cual Arias (2006:72) definen como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. Seguidamente la técnica seleccionada fue aplicada a través del instrumento denominado cuestionario definido por Hurtado y Toro (2007:469) como “un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”, en el presente trabajo el cuestionario contó con treinta y cuatro (34) enunciados dentro de una escala de medición (escala de Likert) con las alternativas de totalmente de acuerdo (TA), de acuerdo (DA), ni desacuerdo ni en desacuerdo (NDA/NED), en desacuerdo (ED), totalmente en desacuerdo (TED), dicho instrumento fue aplicado a los gerentes de las empresas que conforman las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua, los cuales permitieron recolectar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos. (Ver Anexo A).

Población y Muestra

Una vez establecido el problema a investigar y sus objetivos, se delimita la población que según Hurtado y Toro (2007:124), la definen como “la totalidad de elementos que van a ser estudiados y a quienes podrán ser generalizados los resultados de la investigación una vez concluida ésta, para lo cual es necesario que la muestra con que se trabaje sea representativa de la población.” En este sentido, en el Municipio Naguanagua, se encuentran nueve (9) comercializadoras de pinturas, las cuales se encuentran relacionadas debido a que tienen objeto social similares, sin embargo, estas presentan capital social, recursos financieros diferentes, lo que arrojan planes estratégicos disímiles, sin embargo estos coinciden en algunos aspectos. Relacionándose con lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2006:238) que definen la población como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”,

Al tener la población definida se procedió a calcular la muestra. Arias (2006), define la muestra como un subconjunto representativo y finito que se selecciona de la población a la que se tiene acceso.

Por otro lado Hernández, Fernández y Baptista (2006:173) explican que la muestra corresponde a un “subgrupo de la población objetivo de la cual se recolectará la información, de la cual se recolectará la información y esta debe ser representativa de la población”. En tal sentido no todo fragmento de la población puede ser considerado muestra, ya que ese segmento debe reunir las características de la población y debe ser de carácter representativo.

Dentro de este orden de ideas, la muestra del presente estudio fue de tipo probabilístico, debido, a que este muestreo a juicio de Hurtado y Toro (2007) “puede

realizarse al azar, es decir, brinda a todos los miembros de la población la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra”.

Y dentro del muestreo probabilístico el muestreo se realizó por azar simple, considerando lo indicado por Palella y Martins (2006)

Consiste en seleccionar, de acuerdo con un procedimiento simple, los componentes que conformarán la muestra. Para ejecutarlo, se asignan un número a cada uno de los componentes de la población, luego se depositan los papeles con los números en un recipiente, se mezclan y se extrae el número de papeles igual al tamaño muestral establecido. (p.120)

Es así como, la muestra a utilizada en esta investigación se obtuvo a través de la aplicación de la fórmula para la población finita expuesta por Ramírez T. (1999), y bajo los siguientes criterios: nivel de confianza del 95%, con un error de muestreo de ± 1 en condiciones desfavorables de muestreo, a continuación se presentarán los respectivos cálculos:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Nomenclatura:

n: tamaño de la muestra

N: total de elementos que integral la población

: zeta crítico

e: error muestral

p: proporción de elementos que presentan determinada característica a ser estudiada

q: proporción de elementos que no presentan la característica que se investiga

y sustituyendo los valores se obtuvo los siguientes resultados

$$n = \frac{9 \times 2^2 \times 0,50 \times 0,50}{(9 - 1) \times 1^2 + 2^2 \times 0,50 \times 0,50} = 1$$

El tamaño de la muestra adecuado para la población estudiada nueve (9) comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua, es una (1) empresa escogida aleatoriamente, que de acuerdo al muestreo Intencional u optativo, tal como lo define Arias (2006:85) el muestreo Intencional consiste en la “selección de elementos con base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador”, tomando para dicho muestreo a la empresa Dekontrastes, C.A., ya que la misma es la que ha dado más acceso a la información necesaria para la realización del presente trabajo.

El personal de Dekontrastes, C.A. se encuentra conformado por el Gerente de Negocios, Gerente de Finanzas, dos (2) Vendedores, dos (2) Asistentes Administrativos.

Validez y confiabilidad

La validez y la confiabilidad del cuestionario aplicado, estuvo basado en los objetivos específicos de la presente investigación. Para Palella y Martins (2006:172) “la validez se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. Para determinar la validez del instrumento a aplicar se consultó a tres especialistas (metodológico, estadístico y experto en el tema) para que según su criterio evaluarán el contenido, criterios y constructos que conforman el cuestionario y determinar si era necesario modificar algunas preguntas, partiendo de las observaciones realizadas por los especialistas. (Ver Anexo B, C y D)

En cuanto a la confiabilidad este mismo autor considera:

La confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetitividad (si se repite, siempre da el mismo resultado). (p.176)

Para medir la confiabilidad se aplicó el método del coeficiente Alpha de Crombach, según Paella y Martins (2006:180) “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala de Likert”. A continuación se detalla la fórmula y criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento (Ver Tabla 1 y Anexo E):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left| 1 - \frac{\sum s_i^2}{S^2_t} \right|$$

K= número de ítems

S²_i= Varianza del instrumento

S²_t= Varianza de la suma de los ítems

$$\alpha = \frac{34}{34-1} \times \left| 1 - \frac{18,05}{91,25} \right| = 0,83$$

Tabla 1. Criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento

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

Fuente: Paella y Martins (2006)

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Objetivo General	Objetivo Especifico	Dimensión	Indicadores	Técnica y/o Instrumento	Fuente	Ítems
Proponer un modelo de gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la optimización de los procesos internos de las comercializadoras de pinturas ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo	Diagnosticar la situación actual en cuanto a la planificación estratégica utilizada por las comercializadoras de pinturas ubicadas en el Municipio Naguanagua.	- Planificación Estratégica	- Misión y Visión - Valores - Políticas - Objetivos Estratégicos	- Cuestionario	Todo el personal	1-6
	Identificar a través de una matriz DOFA, los factores estratégicos internos y externos que integran a las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua.	- Debilidades - Oportunidades - Fortalezas - Amenazas	- Inamovilidad Laboral - Indicadores de gestión - Estructura de costos - Precios Competitivos - Tecnologías de información y comunicación - Demanda - Reactivación del sector construcción - Clientes - Trabajo bajo presión - Sentido de pertenencia - Capacitación del personal - Adaptación a las necesidades de los clientes - Políticas económicas - Delincuencia - Financiamiento	- Cuestionario	Todo el personal	7-22
	Diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que ayude a optimización de los procesos internos dentro de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua	- Clientes - Aprendizaje y Crecimiento - Financiera - Procesos Internos	- Fidelidad de los Clientes - Índice de Calidad de Formación - Nivel de ausentismo - Índice de liquidez - Tiempo de respuesta - Mercado - Adiestramiento de Personal - Costos	- Cuestionario	Todo el personal	23-34

Fuente: Extraído de Palella y Martins (2006). Adaptación de Quevedo, V. Año 2015

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para la realización de este trabajo, se ejecutó la técnica de análisis cuantitativo como lo es la encuesta, a través de la aplicación del instrumento como el cuestionario, lo cual permitió conocer las características generales de la empresa seleccionada en la muestra, la cual se denomina Dekontrastes, C.A..

En cuanto al análisis presentado en el cuestionario, fueron valorados treinta y cuatro (34) de ítems del uno (01) al cinco (05), siendo: (05) Totalmente de acuerdo, (04) De acuerdo, (03) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (02) En desacuerdo y (01) Totalmente en desacuerdo.

Por su parte, los resultados fueron presentados en tablas y diagramas circulares para cada una de las preguntas que lo integraron a fin de visualizar mejor los conceptos analizados, en la cual cada elemento representa e interpreta cada una de las alternativas planteadas, y finalmente se analizaron cada uno de los resultados para esclarecer las dimensiones del problema.

A continuación se presentan las preguntas acompañadas de las tablas y gráficos demostrativos de las respuestas y sus respectivos análisis:

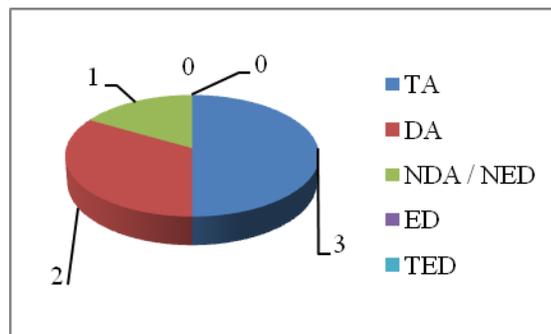
1. Los empleados de la organización conocen la misión de la misma.

Tabla 3. Los empleados de la organización conocen la misión de la misma

Variable	Relatividad	%
TA	3	50,00%
DA	2	33,33%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 1. Los empleados de la organización conocen la misión de la misma



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

De acuerdo a lo señalado por David (2003:10) “Las declaraciones de visión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y mercado”; esto lo que quiere decir que la gran parte de los trabajadores de Dekontrastes, C.A. conocen el propósito y alcance de la organización en la cual trabajan. Es importante mencionar, que las organizaciones nacen del sueño de sus fundadores, por tanto deben tener una misión bien definida de manera tal que estas puedan perdurar a través del tiempo. Así mismo, se puede evidenciar que los

directivos de la organización comparten y explican a sus trabajadores la razón de ser de la organización a través de carteleras informativas, por tanto se tiene que según la Tabla 3 y el Gráfico 1, se encuentra que el 50,00% de la muestra está totalmente de acuerdo, un 33,33% de acuerdo y un 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto al conocimiento de la misión de la organización.

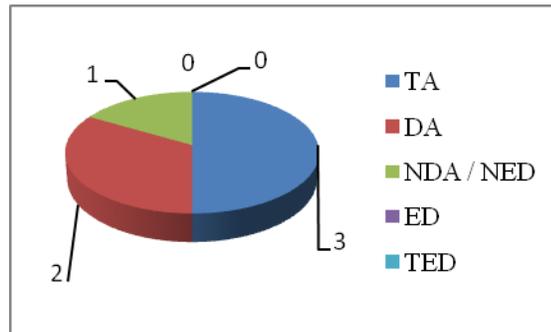
2. Las actividades de la organización son ejecutadas en función de cumplir con la misión de la misma

Tabla 4. Las actividades de la organización son ejecutadas en función de cumplir con la misión de la misma

Variable	Relatividad	%
TA	3	50,00%
DA	2	33,33%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 2. Las actividades de la organización son ejecutadas en función de cumplir con la misión de la misma



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

Según, Gómez (2009:36) la misión de una organización “responde a una serie de interrogantes, tales como: ¿para qué existe la organización?, ¿cuál es su negocio, objetivos, clientes, prioridades?, entre otras”, el propósito del formulado presentado a los encuestados fue identificar si existía una misión definida en Dekontrastes, C.A. en vista de que este es un elemento que forma parte de la planificación estratégica, obteniendo como resultado que el 50,00% de la muestra está totalmente de acuerdo, un 33,33% de acuerdo y un 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a que las actividades de la organización se realizan en función de cumplir la misión de la misma.

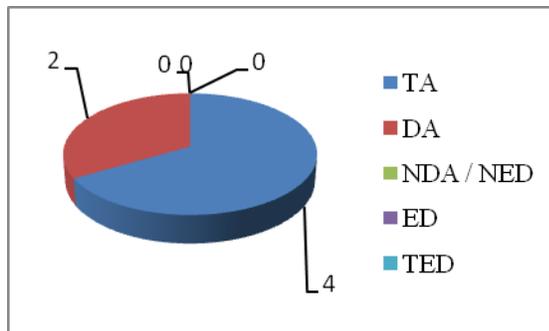
3. La visión de la organización se corresponde con la razón de ser de la misma

Tabla 5. La visión de la organización se corresponde con la razón de ser de la misma

Variable	Relatividad	%
TA	4	66,67%
DA	2	33,33%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 3. La visión de la organización se corresponde con la razón de ser de la misma



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 5 y el Gráfico 3, se encuentra que el 66,67% de la muestra está totalmente de acuerdo y un 33,33% de acuerdo en relación a que la visión de la organización se corresponde con la razón de ser de la misma. Dentro del modelo de planificación estratégica se encuentra una serie de elementos básicos entre los cuales se halla la formulación de la estrategia, dentro de la cual se incluye el establecimiento

de la visión de la organización, que no es más que hacia donde le gustaría llegar a la empresa en un futuro. Así mismo, se puede decir que esto representa una fortaleza para el adecuado cumplimiento de las tareas y dentro de la materia del Cuadro de Mando Integral beneficia la perspectiva de los procesos.

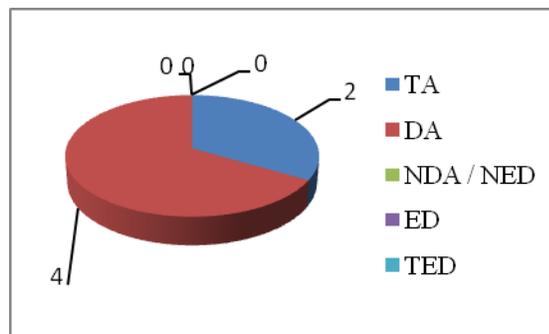
4. El desarrollo de las actividades laborales de los miembros de la organización está relacionado con las políticas preestablecidas

Tabla 6. El desarrollo de las actividades laborales de los miembros de la organización está relacionado con las políticas preestablecidas

Variable	Relatividad	%
TA	2	33,33%
DA	4	66,67%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 4. El desarrollo de las actividades laborales de los miembros de la organización está relacionado con las políticas preestablecidas



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 6 y el Gráfico 4, se encuentra que el 33,33% de la muestra está totalmente de acuerdo y un 66,67% de acuerdo en referencia a que las actividades laborales de los miembros de la organización están relacionadas con las políticas preestablecidas. Según Wheelen y Hunger (2007) una política es un criterio amplio para la toma de decisiones que se relaciona con la formulación de la estrategia, esto con el fin que todos los trabajadores de la organización tomen decisiones que vayan enmarcadas en el cumplimiento de la misión y visión de la misma. En el caso de Dekontrastes, C.A. se tiene que los miembros de las organizaciones conocen dichas políticas, por tanto representa una fortaleza dentro de la evaluación de los componentes de la planificación estratégica.

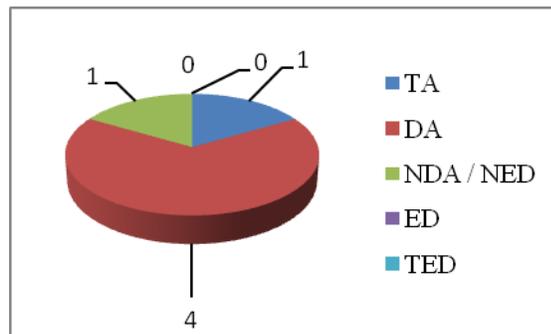
5. Los trabajadores están informados de la descripción del cargo que desempeñan

Tabla 7. Los trabajadores están informados de la descripción del cargo que desempeñan

Variable	Relatividad	%
TA	1	16,67%
DA	4	66,67%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 5. Los trabajadores están informados de la descripción del cargo que desempeñan



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

Según Peña (1990) la descripción de cargos de trabajo abarca las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante. La Tabla 7 y el Gráfico 5, muestra que el 16,67% de la muestra está totalmente de acuerdo y un 66,67% de acuerdo en referencia a que las actividades laborales de los miembros de la organización están relacionadas con las políticas preestablecidas. Como se puede evidenciar, en Dekontrastes, C.A. poseen poco personal, y este se encuentra informado en relación a las actividades que deben realizar en su jornada, lo que representa una fortaleza para estas organizaciones. Sin embargo, el tener poco personal implicaría saturar de tareas a los trabajadores, afectando el desenvolvimiento de ellos y generando un inadecuado clima organizacional.

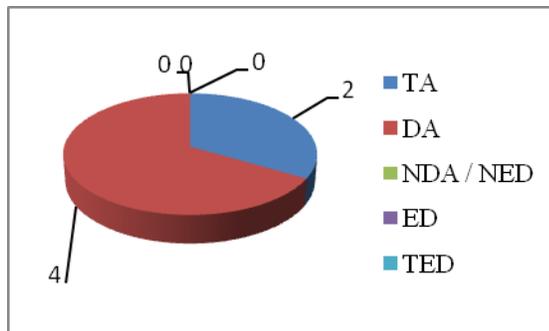
6. La descripción de cargos está entrelazado al logro de los objetivos estratégicos

Tabla 8. La descripción de cargos está entrelazado al logro de los objetivos estratégicos

Variable	Relatividad	%
TA	2	33,33%
DA	4	66,67%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 6. La descripción de cargos está entrelazado al logro de los objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 8 y el Gráfico 6, se encuentra que el 33,33% de la muestra está totalmente de acuerdo y un 66,67% de acuerdo en referencia a que las descripciones de cargos están entrelazadas al logro de los objetivos estratégicos. Este resultado lo que ratifica es lo señalado por McCormick citado por Fernández (1995) que la descripción de cargos es uno de elementos claves para el diseño y adecuación de la

estructura organizacional, de manera tal que ayudan al logro de los objetivos planteados por la organización.

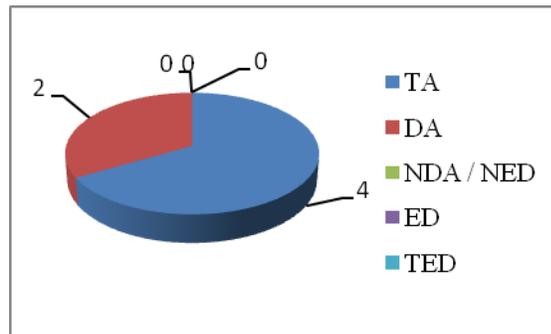
7. La organización se ve afectada por el Decreto N° 1583 donde se estipula la inamovilidad laboral.

Tabla 9. La organización se ve afectada por el Decreto N° 1583 donde se estipula la inamovilidad laboral

Variable	Relatividad	%
TA	4	66,67%
DA	2	33,33%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 7. La organización se ve afectada por el Decreto N° 1583 donde se estipula la inamovilidad laboral



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 9 y el Gráfico 7, se encuentra que el 66,67% de la muestra está totalmente de acuerdo y un 33,33% de acuerdo en referencia al impacto del Decreto N° 1583 donde se estipula la inamovilidad laboral. La inamovilidad ampara a todos los trabajadores independientemente del salario que tengan, pero excluye a las personas que ocupan cargos de confianza y los empleados temporales. El Decreto de Inamovilidad laboral 1.583 publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela en fecha 30/12/2014, afecta considerablemente al sector privado, que mantiene la imposibilidad de despedir a los trabajadores que perturban la operatividad de las empresas por verse forzados en muchos casos a mantenerlos en sus nóminas, lo cual representa una amenaza para la empresa.

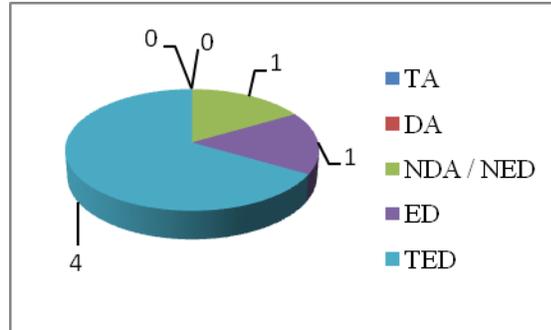
8. La organización utiliza indicadores para medir la gestión

Tabla 10. La organización utiliza indicadores para medir la gestión

Variable	Relatividad	%
TA	0	0,00%
DA	0	0,00%
NDA/NED	1	16,67%
ED	1	16,67%
TED	4	66,67%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 8. La organización utiliza indicadores para medir la gestión



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 10 y el Gráfico 8, se encuentra que el 16,67% de la muestra está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16,67% se encuentra en desacuerdo y el 66,67% se encuentra totalmente en desacuerdo. Como se puede notar Dekontrastes, C.A., no implementa indicadores de gestión para medir su desempeño, lo cual se considera una debilidad, y tomando en consideración lo señalado por Thomson citado por Kaplan y Norton (2008:113) que “A menudo digo que cuando puede medirse lo que uno dice, y expresarlo en números, se sabe algo sobre el tema; pero cuando no es posible medirlo, cuando no se lo puede expresar en números, ese conocimiento es de naturaleza precaria e insatisfactoria”, por tanto si estas desean mejorar la gestión de sus relaciones con clientes, proveedores, personal, procesos operacionales, entre otros, es necesario utilizar los indicadores de gestión, que permitan determinar el logro de los objetivos planteados.

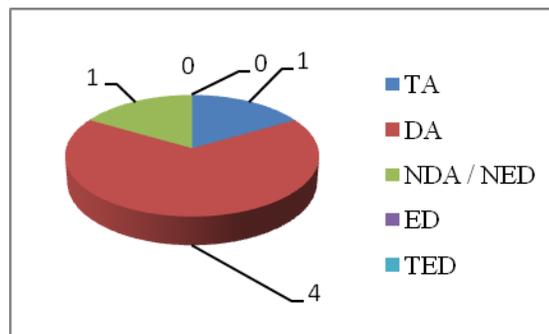
9. La organización cuenta con una estructura de costos adecuada

Tabla 11. La organización cuenta con una estructura de costos adecuada

Variable	Relatividad	%
TA	1	16,67%
DA	4	66,67%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 9. La organización cuenta con una estructura de costos adecuada



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

El marco legal venezolano exige que las empresas sean conscientes de la importancia de la determinación de sus estructuras de costos, con la finalidad de dar cumplimiento a las exigencias de la Ley Orgánica de Precios Justos (LOPJ v.2014). En este sentido, es el momento de tomar decisiones de negocio acertadas, en un ambiente en el que minimizar los riesgos de incumplimiento y alcanzar altos niveles de eficiencia constituyen prioridades para permanecer en el mercado, por tanto se puede decir que el 83,84% de los trabajadores de Dekontrastes, C.A. consideran que

la empresa cuenta con una estructura de costos adecuada considerando lo establecido en ley que regula esa materia, disminuyendo las probabilidad de posibles sanciones.

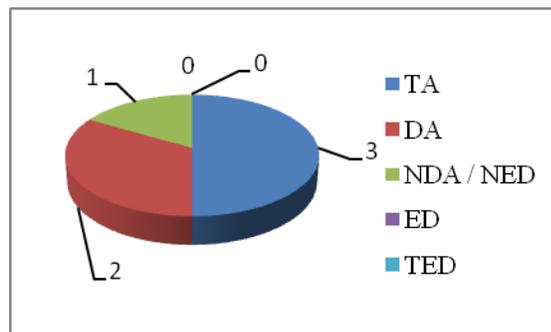
10. La organización ofrece precios competitivos con respecto al mercado

Tabla 12. La organización ofrece precios competitivos con respecto al mercado

Variable	Relatividad	%
TA	3	50,00%
DA	2	33,33%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 10. La organización ofrece precios competitivos con respecto al mercado



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 12 y el Gráfico 10, se encuentra que el 50,00% de la muestra está totalmente de acuerdo, el 33,33% se encuentra de acuerdo y el 16,67% ni de acuerdo

ni en desacuerdo. Mediante un estudio de mercado y comparación (benchmarking) es posible fijar precios competitivos sobre los productos, con el objetivo de ofrecer la mejor alternativa para los clientes y de esta manera garantizar la efectividad de las ventas, lo que quiere decir que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio, en otras palabras el precio de los productos no son determinados por un único comprador o vendedor, sino por todos los compradores y los vendedores que se interrelacionan en el mercado; esto ratifica lo planteado por Eslava (2005:178) con respecto a las referencias para la fijación de precios competitivos considerando "...la situación competitiva en el sector, la elasticidad de la reacción de los precios a la competencia, la elasticidad de la variación del precio sobre el margen, los tipos de reacciones a adoptar ante los cambios de precios competitivos y la estrategia de precios a mantener en el largo plazo...".

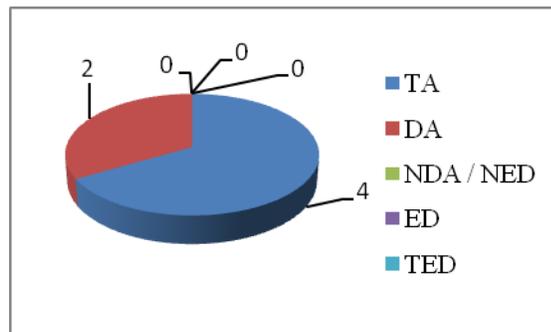
11. Es conveniente el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC)

Tabla 13. Es conveniente el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC)

Variable	Relatividad	%
TA	4	66,67%
DA	2	33,33%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 11. Es conveniente el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC)



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 13 y el Gráfico 11, se encuentra que el 66,66% de la muestra está totalmente de acuerdo y el 33,33% se encuentra de acuerdo en relación al uso de las tecnologías de información y comunicación. Del resultado del cuestionario aplicado se puede evidenciar que Dekontrastes, C.A. si considera beneficioso el uso de las TIC, y esto es de suma importancia ya que actualmente la sociedad se encuentra catalogada como sociedad de la información, esta concepción implica el uso de nuevos medios para la producción y transmisión de información mediante tecnologías digitales. Las tecnología de información y comunicación, pueden clasificarse en las redes (ej. Telefonía fija, móvil, redes de televisión), los terminales (ej. Ordenador personal, navegador de internet, reproductor de audio y video), los servicios (ej. Correo electrónico, banca en línea, TV y cine, comercio electrónico) y blogs (ej. Comunidades virtuales).

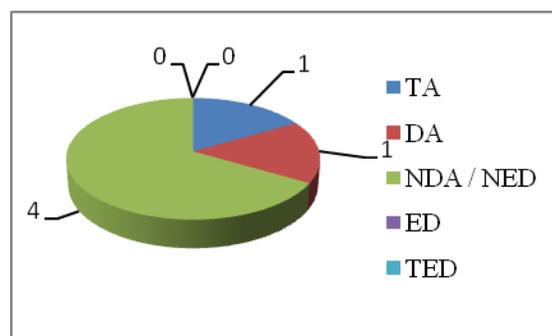
12. La implementación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) incrementaría su participación en el mercado

Tabla 14. La implementación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) incrementaría su participación en el mercado

Variable	Relatividad	%
TA	1	16,67%
DA	1	16,67%
NDA/NED	4	66,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 12. La implementación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) incrementaría su participación en el mercado



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 14 y el Gráfico 12, se encuentra que el 16,67% de la muestra está totalmente de acuerdo, el 16,67% se encuentra de acuerdo y 66,67% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo en el uso de las tecnologías de información y comunicación incrementaría su participación en el mercado. De la tabla y gráfico

mostrado se puede señalar que para los trabajadores de Dekontrastes, C.A. a pesar que consideran conveniente el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) estas no incrementarían su participación en el mercado, esto puede considerarse una debilidad esta puede aprovechar por ejemplo el uso de las comunidades virtuales como Twitter, Facebook, Instagram, entre otros, para dar a conocer su negocio utilizando estrategias de captación de clientes.

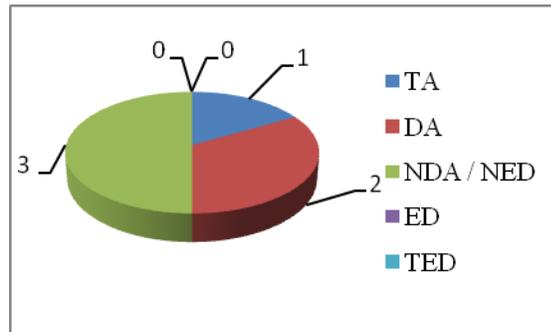
13. El sector de las comercializadoras de pinturas existe demanda de los productos

Tabla 15. El sector de las comercializadoras de pinturas existe demanda de los productos

Variable	Relatividad	%
TA	1	16,67%
DA	2	33,33%
NDA/NED	3	50,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 13. El sector de las comercializadoras de pinturas existe demanda de los productos



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 15 y el Gráfico 13, se encuentra que el 16,67% de la muestra está totalmente de acuerdo, el 33,33% se encuentra de acuerdo y 50,00% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo en relación a la existencia de demanda de los productos. El resultado obtenido de la afirmación mostrada ratifica lo señalado por Guerrero (2015) que las ventas han mejorado desde la segunda quincena de noviembre, sin embargo en comparación al año anterior (2014) no logra alcanzar ni el 60% que obtenían para la misma fecha. Así mismo, señala que las comercializadoras de pinturas y ferreteros, han bajado la posibilidad de ofrecer variedad de productos y marcas al menos un 60%, ya que la materia prima que se utilizan para la preparación de las pinturas, es importada y esto se ve afectado por la temática de adquisición de divisas que existe en el país, por último la periodista señala que ha habido un desplome de las ventas como mínimo de un 50% en comparación al año anterior.

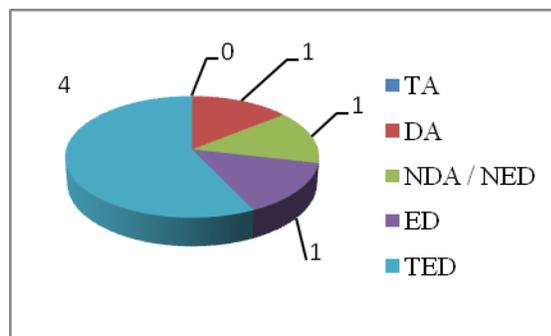
14. La reactivación del sector construcción originado por la inversión de desarrollo social por parte del Gobierno (GMVV) la organización pudiese incrementar las ventas

Tabla 16. La reactivación del sector construcción originado por la inversión de desarrollo social por parte del Gobierno (GMVV) la organización pudiese incrementar las ventas

Variable	Relatividad	%
TA	0	0,00%
DA	1	14,29%
NDA/NED	1	14,29%
ED	1	14,29%
TED	4	57,14%
Total	7	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 14. La reactivación del sector construcción originado por la inversión de desarrollo social por parte del Gobierno (GMVV) la organización pudiese incrementar las ventas



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 16 y el Gráfico 14, se encuentra que el 14,29% se encuentra de acuerdo, 14,29% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,29% en desacuerdo y 57,14% totalmente en desacuerdo en relación al posible incremento de las ventas con la reactivación del sector construcción originado por la inversión de desarrollo social por parte del Gobierno. Como se puede evidenciar, a pesar que el Gobierno recalcó la necesidad de establecer alianzas con proveedores y fabricantes de materiales e insumos para potenciar la construcción de viviendas, Dekontrastes, C.A. no considera que este proyecto permita incrementar sus ventas.

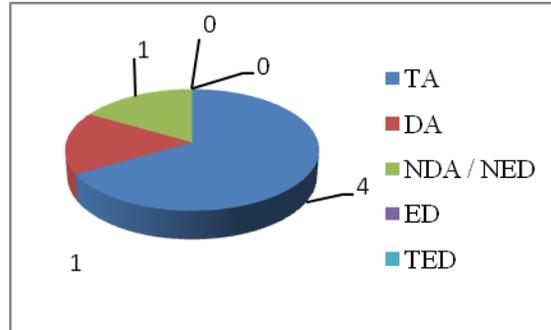
15. Tiene clientes referidos por otros clientes

Tabla 17. Tiene clientes referidos por otros clientes

Variable	Relatividad	%
TA	4	66,67%
DA	1	16,67%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 15. Tiene clientes referidos por otros clientes



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 17 y el Gráfico 15, se encuentra que el 66,67% se encuentra totalmente de acuerdo, 16,67% se encuentra de acuerdo y el 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo en relación a los clientes referidos por otros clientes. Es importante mencionar lo señalado por Tracy (2008:83) “los clientes siempre tienen tres alternativas con su dinero. En primer lugar, pueden comprarle a usted. En segundo lugar, pueden comprarle a otro. Y en tercer lugar pueden negarse a comprar ahora”, por tanto se puede decir que Dekontrastes, C.A. si posee clientes referido por otros clientes, lo que permite deducir que los vendedores de sus tiendas tienen un buen trato a sus clientes, que los productos que ofrecen son de buena calidad y ofrecen precios competitivos con respecto al mercado.

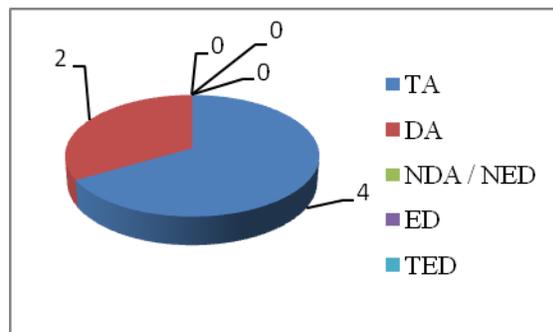
16. Sus trabajadores poseen la capacidad de trabajar bajo presión

Tabla 18. Sus trabajadores poseen la capacidad de trabajar bajo presión

Variable	Relatividad	%
TA	4	66,67%
DA	2	33,33%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 16. Sus trabajadores poseen la capacidad de trabajar bajo presión



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 18 y el Gráfico 16, se encuentra que el 66,67% se encuentra totalmente de acuerdo y 33,33% se encuentra de acuerdo con respecto a la capacidad de trabajo bajo presión. El trabajo de bajo presión puede definirse según Saracho (2005:264) como “seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad”, tomando en consideración dicha definición se puede decir que todos los trabajadores de Dekontrastes, C.A., tienen la capacidad

de trabajar bajo presión, considerando esta premisa una fortaleza dentro de un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

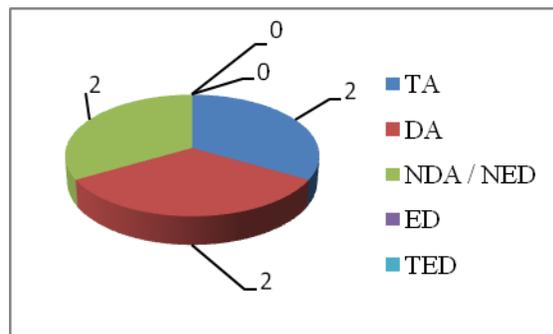
17. Sus trabajadores poseen sentido de pertenencia a la organización

Tabla 19. Sus trabajadores poseen sentido de pertenencia a la organización

Variable	Relatividad	%
TA	2	33,33%
DA	2	33,33%
NDA/NED	2	33,33%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 17. Sus trabajadores poseen sentido de pertenencia a la organización



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 19 y el Gráfico 17, se encuentra que el 33,33% se encuentra totalmente de acuerdo, el 33,33% se encuentra de acuerdo y el 33,33% ni totalmente de acuerdo

ni en desacuerdo con respecto al sentido de pertenencia de organización. El éxito de una empresa depende de la manera como el empleado ve a la empresa y de cómo la empresa concibe el clima organizacional. Es importante conocer a cada uno de los miembros de nuestro equipo de trabajo, eso quiere decir que se debe conocer sus requerimientos, intereses y expectativas, por tanto las empresas objeto de estudio conocen las expectativas que tienen sus empleados, lo que garantiza un buen clima de trabajo, esto confirma lo señalado por el portal web El Empleo Colombia (s.f.) “El compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores”

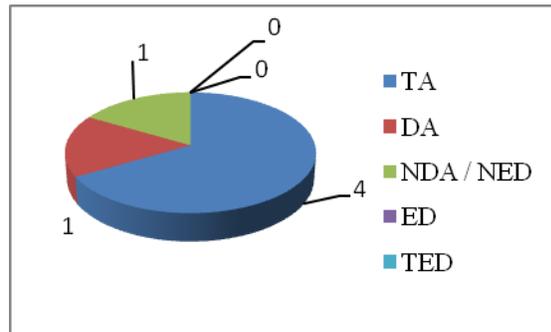
18. El personal se encuentra debidamente capacitado para desempeñar sus cargos

Tabla 20. El personal se encuentra debidamente capacitado para desempeñar sus cargos

Variable	Relatividad	%
TA	4	66,67%
DA	1	16,67%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 18. El personal se encuentra debidamente capacitado para desempeñar sus cargos



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 20 y el Gráfico 18, se encuentra que el 66,67% se encuentra totalmente de acuerdo, el 16,67% se encuentra de acuerdo y el 16,67% ni totalmente de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la capacitación del personal. Como se puede notar el personal de Dekontrastes, C.A. se encuentra capacitado para ejercer sus cargos de trabajo, lo que se considera de mucha importancia ya que la productividad en todos los procesos de la organización depende en gran parte de la capacitación que estos tiene. Según Barrios (2012) “las empresas deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo”, por tanto a través de las capacitaciones los colaboradores tienen la oportunidad aprender cosas nuevas, renovar sus conocimientos, relacionarse con otras personas, en otras palabras, satisfacen sus propias necesidades, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas.

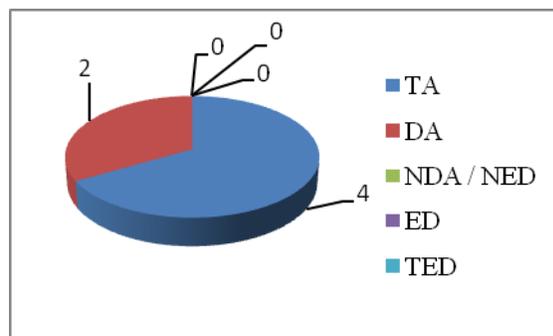
19. La organización tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes

Tabla 21. La organización tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes

Variable	Relatividad	%
TA	4	66,67%
DA	2	33,33%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 19. La organización tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 21 y el Gráfico 19, se encuentra que el 66,67% se encuentra totalmente de acuerdo, y el 33,33% se encuentra de acuerdo capacidad de adaptarse a los cambios, evidenciándose que los trabajadores de Dekontrastes, C.A. son capaces de adaptarse a los cambios, elemento fundamental en los tiempo de incertidumbre

económica, social y política que se vive en el país. Actualmente la adaptación al cambio es uno de los mayores desafíos de toda organización, partiendo de la premisa que el progreso está necesariamente acompañado del cambio.

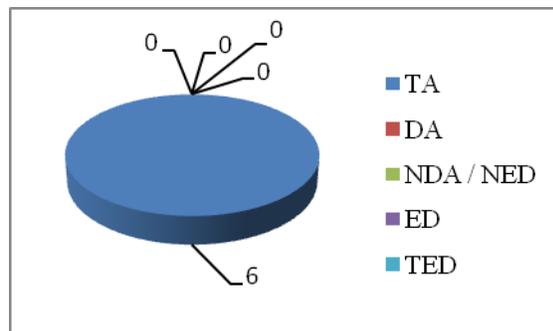
20. Las políticas económicas impuestas por el Gobierno afecta los procesos de la organización

Tabla 22. Las políticas económicas impuestas por el Gobierno afecta los procesos de la organización

Variable	Relatividad	%
TA	6	100,00%
DA	0	0,00%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 20. Las políticas económicas impuestas por el Gobierno afecta los procesos de la organización



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 22 y el Gráfico 20, se encuentra que el 100% se encuentra totalmente de acuerdo en que las medidas políticas económicas impuestas por el Gobierno ha afectado todos sus procesos, tal y como se explicó en el planteamiento del problema, estas medidas han sido tenaces limitando el desarrollo de las mismas. Algunas de estas medidas, han afectado directamente a las empresas productoras, pero por ser este proceso una cadena de valor, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) se ven aquejadas por dicha situación., esto ratifica los resultados obtenidos por la encuesta realizada por la Asociación Venezolana de Industria Química y Petroquímica “Coyuntura III Trimestre 2015” a sus afiliados, la cual refleja que los factores que limitan el comercio es la incertidumbre político institucional.

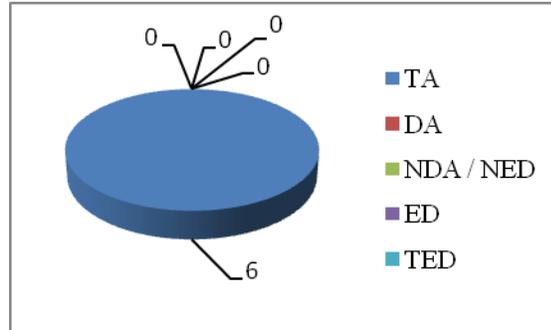
21. La delincuencia afecta la operatividad de la organización

Tabla 23. La delincuencia afecta la operatividad de la organización

Variable	Relatividad	%
TA	6	100,00%
DA	0	0,00%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 21. La delincuencia afecta la operatividad de la organización



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 23 y el Gráfico 21, se encuentra que el 100% se encuentra totalmente de acuerdo en que la delincuencia que existe en el país afecta la operatividad de la organización, realidad que no sólo afecta a las organizaciones sino al colectivo en general, ya que se tiene que cerrar los negocios más temprano, invertir en un servicio de vigilancia, o adquirir cámaras de seguridad con el fin de disminuir la posibilidad que los delincuentes ataquen sus empresas.

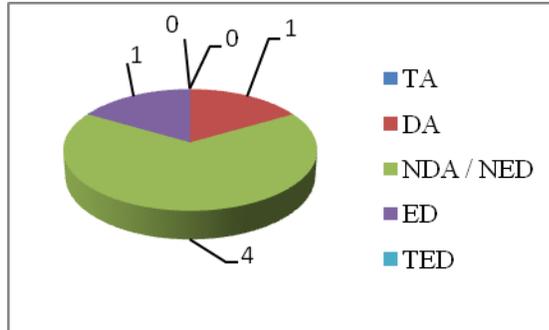
22. El mercado financiero ofrece fácil acceso a créditos bancarios

Tabla 24. El mercado financiero ofrece fácil acceso a créditos bancarios

Variable	Relatividad	%
TA	0	0,00%
DA	1	16,67%
NDA/NED	4	66,67%
ED	1	16,67%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 22. El mercado financiero ofrece fácil acceso a créditos bancarios



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 24 y el Gráfico 22, se encuentra que el 16,67% se encuentra de acuerdo, el 66,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 16,67% en desacuerdo, este resultado depende mucho de la credibilidad crediticia que tenga cada una de las organizaciones, de igual manera según la encuesta realizada por la Asociación Venezolana de Industria Química y Petroquímica “Coyuntura III Trimestre 2015” a sus afiliados, muestra que al menos el 30% de los factores que limitan el comercio son los requerimientos financieros.

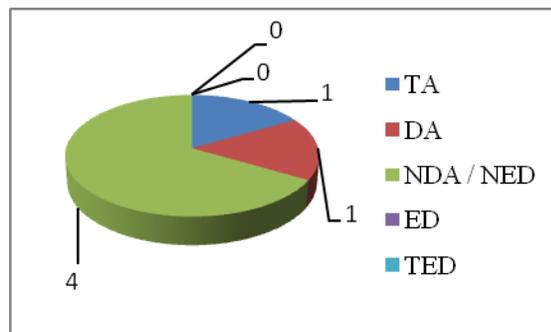
23. La organización posee clientes leales

Tabla 25. La organización posee clientes leales

Variable	Relatividad	%
TA	1	16,67%
DA	1	16,67%
NDA/NED	4	66,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 23. La organización posee clientes leales



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

De acuerdo a lo señalado por los autores Heskett, Sasser y Hart (1993) la lealtad de los clientes y la rentabilidad van de la mano, ya que al satisfacer las necesidades de los clientes se obtienen más beneficios, por tanto se tiene que en la Tabla 25 y el Gráfico 23, se encuentra que el 16,67% se encuentra totalmente de acuerdo, 16,67% se encuentra de acuerdo y el 66,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la lealtad de los clientes, lo que permite decir que se le presta la atención suficiente a los clientes que se tiene, de manera tal que no se cambien con otra empresa similar, esto

se considera un aspecto importante dentro de una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

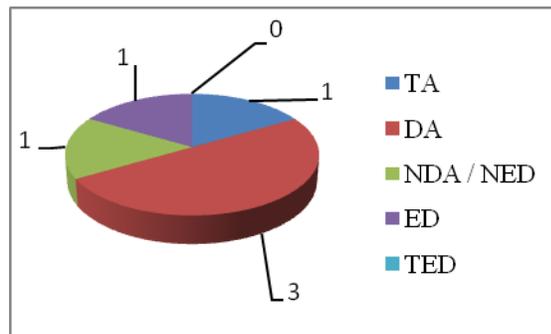
24. Los trabajadores de la organización reciben capacitaciones

Tabla 26. Los trabajadores de la organización reciben capacitaciones

Variable	Relatividad	%
TA	1	16,67%
DA	3	50,00%
NDA/NED	1	16,67%
ED	1	16,67%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 24. Los trabajadores de la organización reciben capacitaciones



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 26 y el Gráfico 24, se encuentra que el 16,67% se encuentra totalmente de acuerdo, 50,00% se encuentra de acuerdo, el 16,67% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 16,67% en desacuerdo con respecto a la capacitación de personal,

lo que representa una debilidad en cuanto a incentivos para el personal, relacionándose esto con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI. Las capacitaciones que puedan ofrecérseles a los trabajadores de una empresa, dependen de las políticas establecidas por éstas, por ende, es responsabilidad del departamento de recursos humanos en conjunto con los directivos el establecimiento de dichos programas, debido a que, en la actualidad el nivel de competencia es más elevado, es importante mencionar que en el Estado Carabobo hay gremios de profesionales que dictan charlas gratuitas de interés para toda organización desde el punto de vista contable.

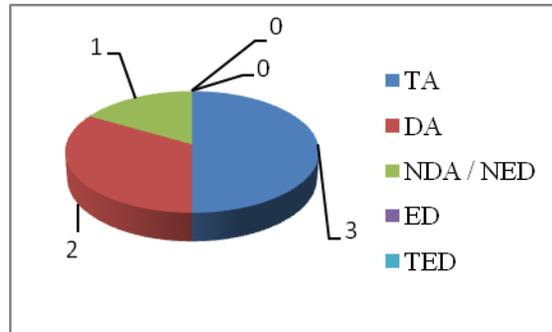
25. El nivel de ausentismo afecta a la organización

Tabla 27. El nivel de ausentismo afecta a la organización

Variable	Relatividad	%
TA	3	50,00%
DA	2	33,33%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 25. El nivel de ausentismo afecta a la organización



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

De acuerdo a lo planteado por Robbins (2004:24) "es difícil que una empresa opere sin contratiempos y alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe y, muchas veces, hay que postergar decisiones importantes." Lo cual se relaciona totalmente con el resultado mostrado en la Tabla 27 y el Gráfico 25, encontrándose que el 50,00% se encuentra totalmente de acuerdo, 33,33% se encuentra de acuerdo y el 16,67% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo en relación a nivel ausentismo del personal, en vista de este resultado esto es considerado una debilidad dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral, es importante mencionar que el nivel de ausentismo afecta la planificación y desempeño de las actividades dentro de una organización.

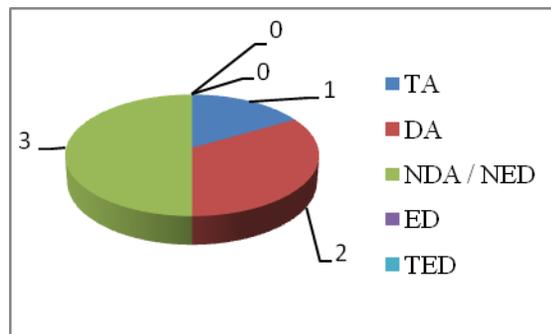
26. Incentiva a sus trabajadores con bonos especiales en relación al cumplimiento de sus actividades

Tabla 28. Incentiva a sus trabajadores con bonos especiales en relación al cumplimiento de sus actividades

Variable	Relatividad	%
TA	1	16,67%
DA	2	33,33%
NDA/NED	3	50,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 26. Incentiva a sus trabajadores con bonos especiales en relación al cumplimiento de sus actividades



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 28 y el Gráfico 26, se encuentra que el 16,67% se encuentra totalmente de acuerdo, 33,33% se encuentra de acuerdo y el 50,00% se encuentra ni de acuerdo

ni en desacuerdo en relación a los incentivos a los trabajadores, evidenciándose que Dekontrastes, C.A. consideran importante los bonos otorgados a sus trabajadores en función a logro de sus objetivos, es importante mencionar que en las organizaciones, los empleados son los actores principales en el mundo del trabajo; la buena relación y el vínculo que se cree entre éstos, resulta fundamental para alcanzar los objetivos empresariales e incrementar la productividad organizacional. Los incentivos laborales es una de las herramientas gerenciales que ha demostrado generar gran impacto en la satisfacción laboral y, por ende, en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad de servicio en función de lo que el empleado puede ofrecer al cliente.

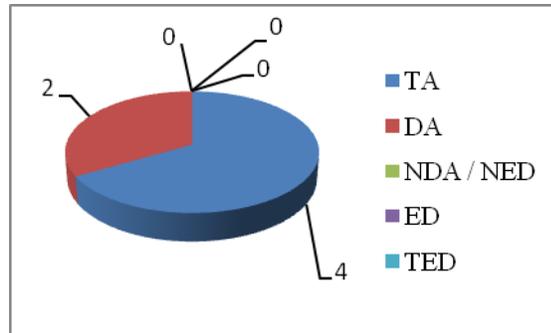
27. La organización cuenta con suficiente liquidez para responder ante las deudas con terceros

Tabla 29. La organización cuenta con suficiente liquidez para responder ante las deudas con terceros

Variable	Relatividad	%
TA	4	66,67%
DA	2	33,33%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 27. La organización cuenta con suficiente liquidez para responder ante las deudas con terceros



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 29 y el Gráfico 27, se encuentra que el 66,67% se encuentra totalmente de acuerdo y 33,33% se encuentra de acuerdo con respecto a la capacidad de responder a las obligaciones adquiridas con terceros, esto pudiese tornarse en una estrategia dentro de las perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral, porque demuestra que la empresa tiene buena credibilidad crediticia, permitiendo solicitar préstamos a terceros como proveedores y/o instituciones bancarias. Debido a la alta inflación que existe en el país, endeudarse tiene una ventaja adicional, por ejemplo si la empresa realiza una inversión en una propiedad, seguramente en un año está valdrá mucho más de lo que pago inicialmente.

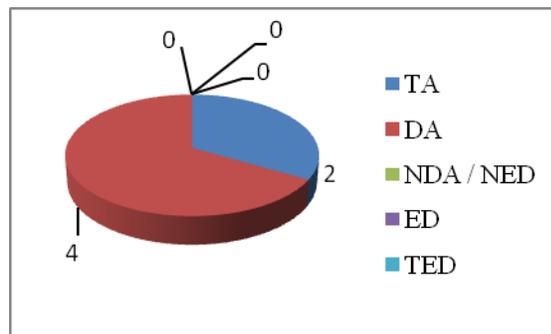
28. Los tiempos de respuesta hacia los clientes cumple con las expectativas de ellos

Tabla 30. Los tiempos de respuesta hacia los clientes cumple con las expectativas de ellos

Variable	Relatividad	%
TA	2	33,33%
DA	4	66,67%
NDA/NED	0	0,00%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 28. Los tiempos de respuesta hacia los clientes cumplen con las expectativas de ellos



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 30 y el Gráfico 28, se encuentra que el 33,33% se encuentra totalmente de acuerdo y 66,67% se encuentra de acuerdo en relación a los tiempos de respuesta

hacia los clientes, por tanto se puede deducir que Dekontrastes, C.A. opera con un nivel adecuado de inventario para atender la demanda de los servicios que los clientes solicitan, lo cual constituye una fortaleza dentro de un análisis DOFA.

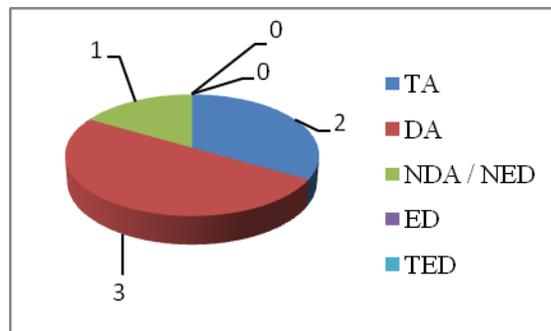
29. El nivel de ventas se corresponde con el posicionamiento de la organización en el mercado

Tabla 31. El nivel de ventas se corresponde con el posicionamiento de la organización en el mercado

Variable	Relatividad	%
TA	2	33,33%
DA	3	50,00%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 29. El nivel de ventas se corresponde con el posicionamiento de la organización en el mercado



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 31 y el Gráfico 29, se encuentra que el 33,33% se encuentra totalmente de acuerdo, el 50,00% se encuentra de acuerdo y el 16,67% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado, esto quiere decir Dekontrastes, C.A. ofrece productos y servicios de calidad, permitiendo relacionar esto con la perspectiva de financiera del Cuadro de Mando Integral a través del establecimiento de estrategias que contribuyan a incrementar la participación de la organización en el mercado incidiendo esto en el nivel de ingresos y a su vez en la rentabilidad de negocio.

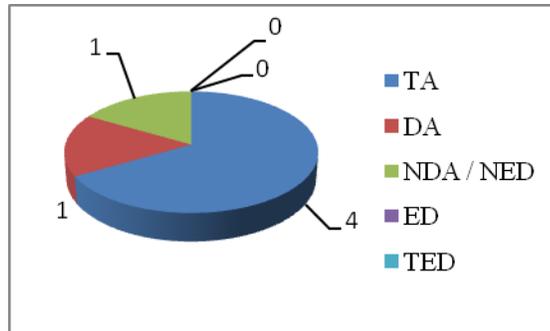
30. Las estrategias de mercado de la organización permiten mejorar su posicionamiento en el mercado

Tabla 32. Las estrategias de mercado de la organización permiten mejorar su posicionamiento en el mercado

Variable	Relatividad	%
TA	4	66,67%
DA	1	16,67%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 30. Las estrategias de mercado de la organización permiten mejorar su posicionamiento en el mercado



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

Las estrategias de mercado definen como se van a conseguir los objetivos de las empresas. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el producto, precio, distribución y comunicación, por tanto los trabajadores de Dekontrastes, C.A. se encuentran totalmente de acuerdo en un 66,67% y 16,67% de acuerdo con respecto a que las estrategias de mercado podrán mejorar su posicionamiento en el mismo, permitiendo la captación de nuevos clientes.

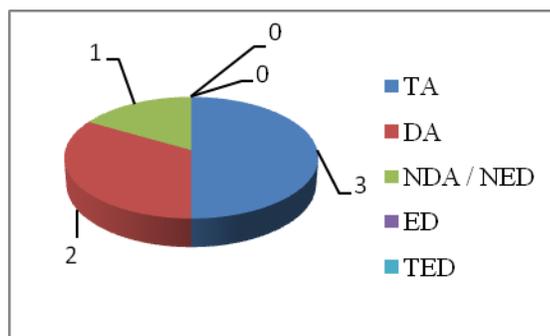
31. La empresa estaría dispuesta a capacitar a su personal como una herramienta clave para llevar a cabo las estrategias gerenciales del Cuadro de Mando Integral

Tabla 33. La empresa estaría dispuesta a capacitar a su personal como una herramienta clave para llevar a cabo las estrategias gerenciales del Cuadro de Mando Integral

Variable	Relatividad	%
TA	3	50,00%
DA	2	33,33%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 31. La empresa estaría dispuesta a capacitar a su personal como una herramienta clave para llevar a cabo las estrategias gerenciales del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La importancia de la capacitación del personal se relaciona con la mejora continua de la gestión de las organizaciones, porque cada miembro forma parte de su funcionamiento, beneficiándose así, con un personal más preparado y adaptado a su cargo y a su entorno organizacional. El adiestramiento consiste en la información necesaria que da la empresa a sus colaboradores, para que complemente sus conocimientos e incremente de esta manera, su formación y desempeño dentro de la organización. De igual forma, permite cambiar las actitudes en el ámbito laboral, y mejorar el desarrollo profesional como también personal, del equipo de trabajo, por tanto del resultado del cuestionario aplicado se puede decir que Dekontrastes, C.A. se encuentra en un 83,33% dispuesta a capacitar a su personal para llevar a cabo estrategias del Cuadro de Mando Integral

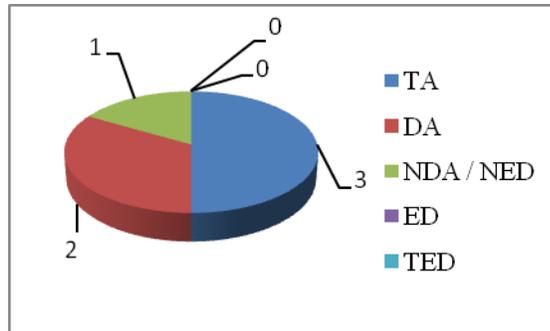
32. La organización cuenta con herramientas gerenciales estratégicas para mejorar los procesos internos

Tabla 34. La organización cuenta con herramientas gerenciales estratégicas para mejorar los procesos internos

Variable	Relatividad	%
TA	3	50,00%
DA	2	33,33%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 32. La organización cuenta con herramientas gerenciales estratégicas para mejorar los procesos internos



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

Los modelos gerenciales se han visto afectados de manera económica, geopolítica, productiva, tecnológica, cultura y organizacional, debido a los continuos cambios como la supervivencia, crecimiento, rentabilidad, competitividad, entre otros, lo que ha obligado a los gerentes buscar nuevas formas de gerenciar, por tanto actualmente toda organización independiente mente de su tamaño utiliza herramientas gerenciales, lo cual ratifica los resultados obtenidos a través del cuestionario encontrándose 83,33% de los trabajadores de Dekontrastes, C.A. considera que se implementan herramientas gerenciales.

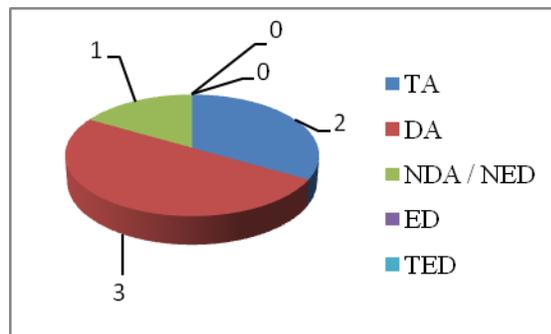
33. La organización cuenta con la receptividad suficiente para la aplicación de herramientas gerenciales

Tabla 35. La organización cuenta con la receptividad suficiente para la aplicación de herramientas gerenciales

Variable	Relatividad	%
TA	2	33,33%
DA	3	50,00%
NDA/NED	1	16,67%
ED	0	0,00%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 33. La organización cuenta con la receptividad suficiente para la aplicación de herramientas gerenciales



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 35 y el Gráfico 33, se encuentra 83,33% de los encuestados consideran que si cuentan con la suficiente receptividad por parte de todos los colaboradores de

la organización para la implementación de nuevas herramientas gerenciales, lo que ratifica lo señalado por Díaz (2005:605) “...tomar decisiones que alineen a la organización alrededor de los valores humanistas planteados (Delegación, Comunicación, Colaboración, Participación y Aprendizaje), incrementando así las posibilidades de éxito en el proceso de cambio y por ende, las posibilidades de supervivencia en esta nueva época...”.

34. La implementación de una herramienta gerencial incrementaría los costos de la organización

Tabla 36. La implementación de una herramienta gerencial incrementaría los costos de la organización

Variable	Relatividad	%
TA	1	16,67%
DA	1	16,67%
NDA/NED	2	33,33%
ED	2	33,33%
TED	0	0,00%
Total	6	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 34. La implementación de una herramienta gerencial incrementaría los costos de la organización



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Interpretación:

La Tabla 36 y el Gráfico 34, se encuentra que en relación si la implementación de una herramienta gerencial incrementaría los costos de la organización, encontrándose que el 16,67% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo, el 16,67% de acuerdo, 33,33% en desacuerdo, 33,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que pudiese deducir que estas organizaciones desconocen el impacto financiero que pudiese tener la implementación de una nueva herramienta gerencial como lo es el Cuadro de Mando Integral.

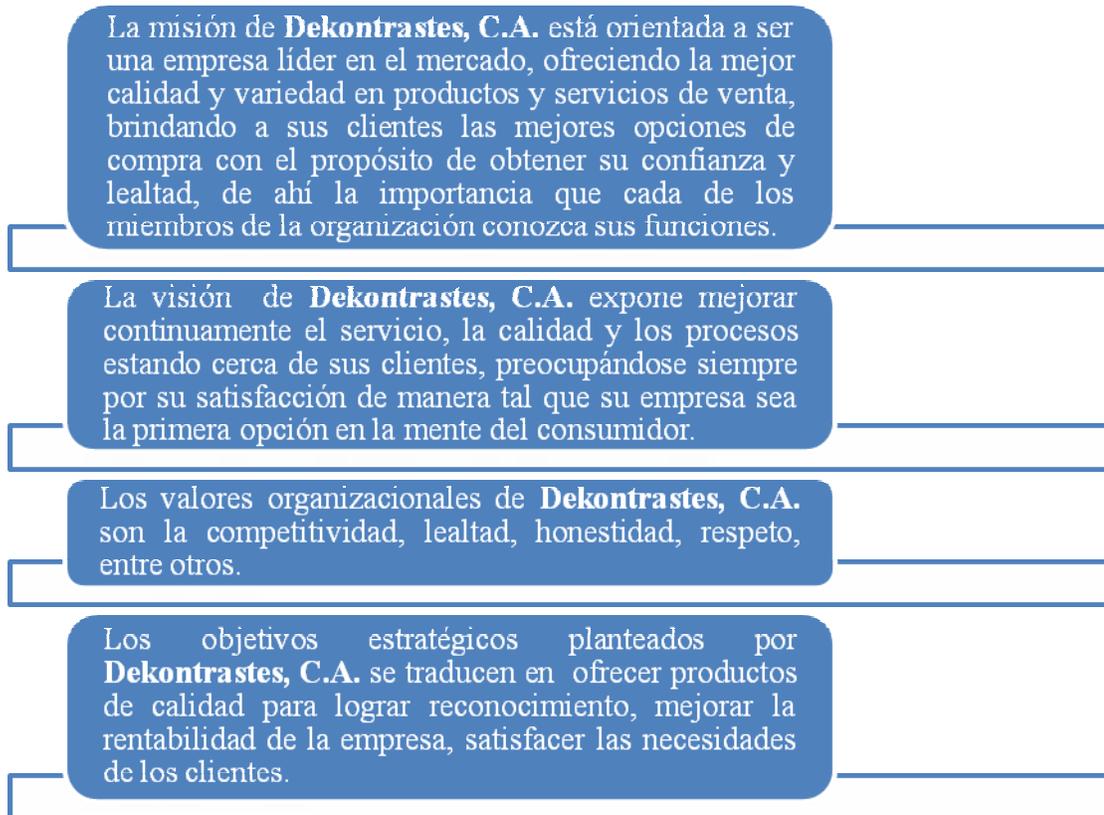
CAPÍTULO V

PROPUESTA

Analizado los resultados de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, que conforman la muestra, se plantea un Modelo de Gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial, que permita optimizar los procesos internos de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua, con el fin de incrementar la eficiencia operacional y facilitar la identificación de las prioridades de las mismas. Para el diseño de Modelo de Gestión mencionado, se consideró a la empresa seleccionada como muestra denominada Dekontrastes, C.A..

Para dar respuesta al primer objetivo: diagnosticar la situación actual en cuanto a la planificación estratégica utilizada por las comercializadoras de pinturas ubicadas en el Municipio Naguanagua partiendo del Modelo de Wheelen y Hunger (2007), se pudo evidenciar a través de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento y de la información recolectada de los informantes clave (gerentes) elementos tanto internos como externos que impactan el desarrollo de las actividades de la empresa, tales como que los trabajadores tienen conocimiento de la misión de la empresa, las actividades de la organización son ejecutadas en función de cumplir con la misión de la misma, de igual forma se encuentra que la visión de la organización se corresponde con la razón de ser de la empresa, la falta de uso de indicadores de gestión, de tecnologías de información y comunicación, inestabilidad político-económica. Así mismo, se obtuvo por parte de los informantes clave de la empresa seleccionada como muestra la misión, visión, valores y objetivos de la misma, mostrados a continuación en la figura 10,

Figura 10. Misión, Visión, Valores Organizaciones y Objetivos Estratégicos de la empresa **Dekontrastes, C.A.**



Fuente: Informantes Clave de la empresa Dekontrastes, C.A. (2016)

Efectivamente para proponer un Modelo de Gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se hace indispensable identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan a Dekontrastes, C.A., una vez reconocidas estas se procedió a elaborar las estrategias partiendo de la combinación de los aspectos señalados de la matriz con el propósito de concentrar los mismos para sacar el mayor provecho de ellos, dando respuesta de esta manera al segundo objetivo de la investigación. Considerando el análisis a través de la matriz DOFA, se elaboró un mapa estratégico, el cual establece relaciones causa-efecto, a fin de determinar los objetivos estratégicos que permitirán mejorar los procesos internos de la empresa.

Todos los objetivos estratégicos deben tener indicadores, que son aquellos recursos que van a servir de apoyo para la consecución de los mismos, estos deben formularse de acuerdo a las necesidades que se planteen. De igual forma, todo indicador debe poseer una acción, la cual es la actividad con la que se alcanzará el objetivo. A continuación se muestran la Matriz DOFA y Mapa Estratégico.

Tabla 37. Análisis DOFA de la empresa Dekontrastes, C.A.

	Amenazas (A)	Oportunidades (O)
	1. Inestabilidad política económica 2. Sanciones por incumplimiento de normativas en el ámbito laboral, tributario, entre otros 3. Impacto de Decreto N° 1583 de Inamovilidad Laboral 4. Clima organizacional tenso por la falta de bonificaciones especiales	1. Suscripción a programas de capacitación y adiestramiento para el personal 2. Mejoramiento del clima organizacional 3. Estrategias de publicidad y mercadeo a través de las redes 4. Implementación de modelo de control de gestión
Debilidades (D)	Estrategias DA	Estrategias DO
1. Falta de uso de indicadores de gestión 2. Falta de uso de TIC 3. Disminución de Ingresos 4. Ausentismo Laboral 5. Proceso de toma de decisiones inadecuado 6. Falta de capacitación de personal	- (5.2) Buscar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores - (4.3) Establecer planes de bonificación por asistencia perfecta - (1.1) Fomentar el uso de instrumento de medición para mejorar el proceso de toma de decisiones - (5.2) Establecer mecanismo de control para minimizar el riesgo de sanciones	- (2.3) Utilizar de una mejor manera la TIC - (6.1) Establecer alianzas estratégicas con empresas de capacitación laboral - (1.4) Diseñar e implementar modelo de control de gestión
Fortalezas (F)	Estrategias FA	Estrategias FO
1. Estructura de costos adecuada 2. Satisfacción de los clientes con respecto a los tiempos de respuesta 3. Personal orientado a cumplimiento de los objetivos 4. Lealtad y Satisfacción de los clientes 5. Capacidad de endeudamiento	- (5.1) Recurrir a la capacidad de endeudamiento inicial de sus dueños y/o con terceros dada la situación económica - (1.1) Generar cultura de reducción de costos - (3.4) Establecer políticas de reconocimientos en función al desempeño de los trabajadores - (1.2) Optimizar el cumplimiento de las distintas normativa legales	- (4.3) Establecer un programa de publicidad y mercadeo para afianzar la lealtad y satisfacción de los clientes a fin de atraer más clientes - (2.1) Fortalecer el nivel de satisfacción de los clientes a partir de un proceso de mejora continua del personal

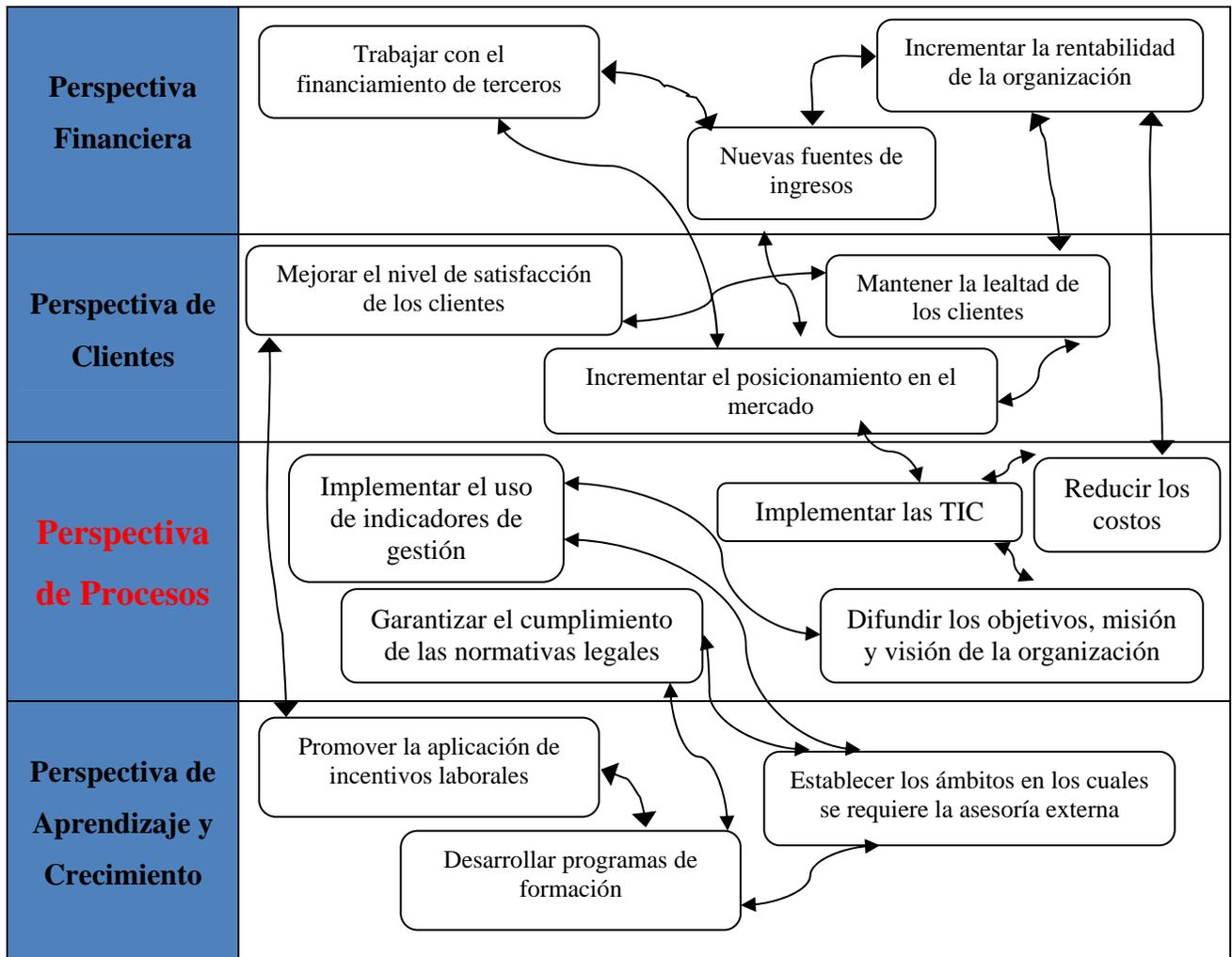
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Tomando como referencia la información obtenida a través del cuestionario aplicado a las comercializadoras de pinturas ubicados en el Municipio Naguanagua, los datos obtenidos de los informantes clave y las estrategias que surgieron del análisis de la matriz DOFA, se hizo posible elaborar un mapa estratégico, desde el punto de vista de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el cual concentra los objetivos estratégicos que deberán ser tomados en cuenta para mejorar el desenvolvimiento de las mismas.

En consecuencia, como en el área financiera se propone mejorar la rentabilidad así mismo trabajar a través del financiamiento de terceros debido a la situación económica actual en el país. Desde la perspectiva de clientes se plantea mejorar la satisfacción de los clientes, incrementar el posicionamiento en el mercado y mantener la lealtad de los mismos, lo que impacta directamente en el rendimiento de las mismas.

Por otra parte, se tiene que desde la perspectiva de procesos, expone implementar el uso de indicadores de gestión, lo que permite mejorar la toma de decisiones, así como el uso de tecnologías de información y comunicación, dando a conocer el negocio, por último se tiene desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que se promueva la aplicación de incentivos laborales, desarrollar programas de formación, mejorando el clima organizacional, y motivando a los colaboradores de estas empresas. A continuación se muestra el Mapa Estratégico de la empresa Dekontrastes, C.A..

Tabla 38. Mapa Estratégico de las comercializadoras de pinturas tomando como referencia a la empresa Dekontrastes, C.A. bajo el Modelo de Kaplan y Norton (1992)



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Una vez descrita la situación actual de la empresa Dekontrastes, C.A. en relación a la planificación estratégica, es posible dar respuesta al tercer objetivo el cual planteaba el diseño de un Modelo de Gestión bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar los procesos de las comercializadoras de pinturas.

Esta propuesta se basa en la información obtenida a través del instrumento de recolección de datos, establecido en la información recabada con su respectivo análisis para proponer estrategias, soluciones y definiciones que permitan el mejoramiento continuo de la empresa, logrando de esta forma fortalecer los puntos clave del negocio.

De igual forma, la herramienta gerencial a presentar será el Cuadro de Mando Integral expuesto por Kaplan y Norton (2009), quienes plantean que existe un modelo repetido donde se da enfoque y alineación de la estrategia, a través de las siguientes actividades:

- ✓ Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo
- ✓ Traducir la estrategia en términos operacionales
- ✓ Alinear la organización con la estrategia
- ✓ Motivar para que la estrategia sea tarea para todos
- ✓ Gobernar para convertir la estrategia en una tarea para todos

La realización de esta propuesta es importante ya que con el diseño del Modelo de Gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se contemplan los aspectos más fundamentales de la empresa Dekontrastes, C.A.. De igual forma la propuesta está orientada a dar soluciones partiendo del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para de esta manera asegurar el control óptimo de las mismas, garantizando la definición y compatibilidad de los objetivos y procedimientos generales orientando el desarrollo de las organizaciones. Así mismo, se busca concientizar al personal de la empresa acerca del uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial que permite llevar un control.

Objetivos de la Propuesta

Por lo mencionado anteriormente, a continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de esta propuesta:

- ✓ Proponer la implementación de un Modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial que permita optimizar los procesos
- ✓ Identificar los puntos críticos de la empresa Dekontrastes, C.A.
- ✓ Desarrollar cultura de planificación y control en la empresa Dekontrastes, C.A.
- ✓ Optimizar los procesos internos de la empresa Dekontrastes, C.A.

Justificación de la Propuesta

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta gerencial que permite integrar los elementos más relevantes para el adecuado funcionamiento de las organizaciones a los fines de lograr los objetivos deseados con mayor eficiencia y eficacia; de manera que el desarrollo de la presente propuesta, la cual se denomina Modelo de Gestión bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial que permita optimizar los procesos internos de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua, tomando como referencia a la empresa Dekontrastes, C.A., con el fin de proporcionar los medios necesarios para la implantación de dicho diseño de manera de incrementar la eficiencia operacional y facilitar la identificación de las prioridades de gestión.

El alcance de la propuesta se encuentra enmarcado por el desarrollo de los procesos internos de las comercializadoras de pinturas tomando como referencia a la empresa Dekontrastes, C.A.. Las propuestas determinadas para la aplicación de la herramienta gerencial Cuadro de Mando Integral pretenden instaurar una serie de medidas enfocadas en el proceso operativo y a la mejora de los diferentes procesos

que esta engloba. Por otro lado, puede servir de base o referencia para otras investigaciones relacionadas con el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de sus procesos administrativos o que posean características similares.

Análisis de Factibilidad

La factibilidad hace referencia a la disponibilidad de los recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos planteados al inicio de esta investigación, de igual el estudio de factibilidad es determinada sobre un proyecto en estudio. Es por ello, que a continuación se procederá a determinar la factibilidad desde el punto de vista de mercadeo, recursos humanos, operaciones y económica del modelo de gestión presentado para las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, considerando la muestra seleccionada.

Para la ejecución del presente modelo de gestión, debe revisarse con detalle si se cumplen los objetivos organizacionales, misión y visión de la empresa. Adicionalmente se debe asegurar el nivel de compromiso de los empleados y posteriormente determinar cuáles de los indicadores presentados tienen mayor relevancia para los gerentes y cuáles serán los plazos estipulados para la consecución de las metas.

Desde el punto de vista de mercadeo, se puede decir si es factible debido a que la empresa ofrece productos y prestan servicios de calidad permitiendo tener una buena posición en el mercado, sin embargo estas pudiesen ser más agresivas implementando nuevas estrategias de captación de clientes e introducción a nuevos mercados con productos similares. De igual manera esta ofrece precios competitivos lo cual les permite mantenerse en el mercado. Por otro lado, desde el punto de vista de recursos humanos y operaciones, los cuales van de la mano, está relacionado con si el personal se encuentra realmente capacitado para la implementación de un modelo de gestión como el Cuadro de Mando Integral, de manera que se puede decir que si es factible,

recibiendo todos los colaboradores de la organización capacitación a través de alianzas estratégicas con programas de formación. De igual manera, se puede implementar el autoaprendizaje a través de la gran información que se encuentra en el internet.

De igual forma, se tiene que desde el punto de vista económico, habría que hacer un estudio costo-beneficio de la implementación del Cuadro de Mando Integral y de cada una de las estrategias que plantea, verificando los desembolsos a realizar, y los beneficios futuros a obtener.

Es importante destacar que estas perspectivas igualmente podrían aplicarse de manera simultánea, debido a que no son prelativas unas con otras y que la eficacia real de esta herramienta gerencial se basa en la revisión periódica de sus componentes y la toma de decisiones que se adapten al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Ahora bien, la confección de los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral es un proceso que se lleva a cabo posterior a la planificación estratégica de la empresa y a la determinación de las estrategias, y representa para este uno de los elementos de mayor importancia, puesto que a través de ellos se da a conocer el camino que se debe recorrer para que la estrategia de la empresa se alcance, por otro lado, permiten describir, comunicar, implementar y controlar la estrategia en todos los niveles de la organización. Se ha de aclarar, que los objetivos estratégicos que se mostraran a continuación sólo considera la perspectiva a tratar, en este caso la perspectiva de Procesos del Cuadro de Mando Integra para las comercializadoras de pinturas, la cual es de gran aporte, debido a que es la base para la creación de valor para los clientes, así como también para alcanzar los resultados económicos positivos:

1. Implementar el uso de indicadores de gestión: esto es esencial para la organización, para así asegurar que las actividades que se desarrollan día a

día van en el sentido correcto y permite evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

2. Garantizar el cumplimiento de las normativas legales: el establecimiento de este objetivo permite evitar cualquier tipo de multa o demanda por incumplimientos de cualquier ley, estatutos, regulación u obligación contractual y de cualquier requisito, lo que impactaría en las actividades de la empresa.
3. Difundir los objetivos, misión y visión de la organización: efectivamente para querer perdurar en el tiempo generando éxito es indispensable tener bien definido los objetivos, misión y visión de la organización, ya que estos representan el por qué y para qué existen, y es por ello que todos los trabajadores de la organización deben estar informados de ellos, para que sus actividades se encuentren alineadas con estos.
4. Implementar las TIC: El apoyo en la utilización en tecnologías de información se ha convertido en un área de interés para todos, debido a que colabora a mejorar y a dar a conocer la imagen de la empresa, lográndose con ello la captación de nuevos clientes y proveedores, además de ellos dependiendo de la tecnología de información aplicada se puede contribuir positivamente a la disminución de la estructura de costos de la organización.
5. Reducir los costos: es importante para la organización ser eficientes en los costos, porque esto colabora positivamente con la mejora en la utilidad de la compañía, además de aportar con la sostenibilidad de la empresa.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la perspectiva de procesos se requieren de indicadores que permitan medir su desempeño en el tiempo, mostrados a continuación:

Tabla 39. Objetivos Estratégicos e Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Perspectiva de Procesos Internos	1. Implementar el uso de indicadores de gestión 2. Garantizar el cumplimiento de las normativas legales 3. Difundir los objetivos, misión y visión de la organización 4. Implementar las TIC 5. Reducir los costos	1. N° de trabajadores capacitados en materia de gestión 2. Disminuir sanciones legales 3. Efectividad en la comunicación de la planificación estratégica 4. N° de blogs creados a través de comunidades virtuales 5. Gastos Administrativos (Bs.)

Se requiere llevar una cédula de cada uno de los indicadores seleccionados para mantener la trazabilidad. En los mismos se incluye el objetivo del indicador, responsable de la medición, frecuencia, metas del indicador. Las siguientes tablas se elaboran con este fin:

Tabla 40. Cédula Indicador N° 1 Uso de Indicadores de Gestión

Nombre del Indicador	Uso de Indicadores de Gestión				
Objetivo	Implementar el uso de Indicadores de Gestión				
Unidad	N° de trabajadores				
Responsable de la medición	Gerente de Finanzas y Gerente de Negocios				
Frecuencia	Semestral				
Fórmula	Ofrecer capacitación > 1 por semestre				
Meta	1	Min.	1	Máx	1

Tabla 41. Cédula Indicador N° 2 Incumplimiento con Normativas

Legales

Nombre del Indicador	Incumplimiento con Normativas Legales			
Objetivo	Garantizar el cumplimiento de las normativas legales			
Unidad	N° de Sanciones			
Responsable de la medición	Gerente de Finanzas en conjunto con asistentes administrativos			
Frecuencia	Anual			
Fórmula	N° de sanciones legales < 2 por año			
Meta	0	Min.	0	Máx 2

Tabla 42. Cédula Indicador N° 3 Comunicación de Objetivos, Misión y Visión

Nombre del Indicador	Comunicación de Objetivos, Misión y Visión			
Objetivo	Difundir los objetivos, misión y visión de la organización			
Unidad	Correos, Trípticos, Carteleras, Charlas			
Responsable de la medición	Gerente de Negocios			
Frecuencia	Mensual			
Fórmula	Comunicación de la planificación estratégica			
Meta	2	Min.	1	Máx 4

Tabla 43. Cédula Indicador N° 4 Uso de las TIC

Nombre del Indicador	Uso de las TIC			
Objetivo	Implementación de las TIC			
Unidad	N° de Blogs a través de comunidades virtuales			
Responsable de la medición	Gerente de Negocios			
Frecuencia	Anual			
Fórmula	N° de blogs creados a través de comunidades virtuales			
Meta	3	Min.	1	Máx >3

Tabla 44. Cédula Indicador N° 5 Reducción de Gastos

Nombre del Indicador	Reducción de Gastos				
Objetivo	Reducir los gastos				
Unidad	Gastos Administrativos (Bs.)				
Responsable de la medición	Gerente de Finanzas				
Frecuencia	Mensual				
Fórmula	Desembolsos de gastos administrativos < 25%				
Meta	<25%	Min.	30%	Máx	25%

Una vez concluido el análisis y revisión documental, así como del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a la muestra seleccionada, se procedió a realizar el diseño del Modelo de Gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar los procesos internos de las comercializadoras de pinturas, el cual considera los objetivos estratégicos, los indicadores través de los cuales se va a medir, así como las metas asociados a cada indicador, de igual manera señala los medios mediante se va a alcanzar los objetivos planteados, por último considera los responsables y el tiempo estimado para alcanzar los mismos. Este modelo recopila la información mostrada de la perspectiva de procesos y adicional muestra las otras perspectivas, a las cuales no se le desarrollaron las cédulas de indicadores ya que no forman parte del presente estudio, sin embargo estas pudiesen ser consideradas en un momento determinado para solucionar algún otro problema, a continuación:

Tabla 45. Modelo de Gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para los procesos internos de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Medio	Responsables	Tiempo Sugerido
Perspectiva Financiera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar con el financiamiento de terceros 2. Nuevas fuentes de ingresos 3. Incrementar la rentabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Total pasivo / Total activos x 100 2. Total nuevos ingresos / total ingresos normales 3. ROI (Retorno de la Inversión) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de endeudamiento < 1 2. Ingresos nuevos > 15% de ingresos normales 3. Nivel de ventas < 35% por mes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar préstamos a terceros 2. Buscar nuevos mercados 3. Implementar promociones en productos y/o servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Finanzas 2. Gerente de Negocios 3. Gerente de Negocios en conjunto con vendedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 6 meses 2. 4 meses 3. 6 meses
Perspectiva de Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes 2. Incrementar el posicionamiento en el mercado 3. Mantener la lealtad de los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo promedio de respuesta 2. N° de Clientes nuevos / N° de clientes totales 3. N° de clientes referidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir los tiempos de respuestas 2. Nuevos clientes > 15% 3. Clientes referidos > 10% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistemas de mejora continua 2. Promocionar los productos a través de las redes sociales 3. Ser proactivo con las necesidades de los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Negocios 2. Gerente de Negocios en conjunto con vendedores 3. Vendedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2 meses 2. 2 meses 3. 4 meses
Perspectiva de Procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el uso de indicadores de gestión 2. Garantizar el cumplimiento de las normativas legales 3. Difundir los objetivos, misión y visión de la organización 4. Implementar las TIC 5. Reducir los costos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. N° de trabajadores capacitados en materia de gestión 2. Disminuir sanciones legales 3. Efectividad en la comunicación de la planificación estratégica 4. N° de blogs creados a través de comunidades virtuales 5. Gastos Administrativos (Bs.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer capacitación > 1 por semestre 2. N° de sanciones legales < 2 por año 3. Realizar campaña de información de la planificación estratégica 4. Crear cuenta en al menos 3 comunidades virtuales 5. Desembolsos de gastos administrativos < 25% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suscribir convenios con organizaciones de formación 2. Mantener al día todos los requisitos legales exigidos por la normativa vigente 3. Comunicar continuamente los objetivos, misión y visión 4. Hacer seguimiento a las cuentas creadas 5. Optimizar el uso eficiente de los recursos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Finanzas y Gerente de Negocios 2. Gerente de Finanzas en conjunto con asistentes administrativos 3. Gerente de Negocios 4. Gerente de Finanzas y Gerente de Negocios 5. Gerente de Finanzas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3 meses 2. 2 meses 3. 1 mes 4. 2 meses 5. 3 meses
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la aplicación de incentivos laborales 2. Desarrollar programas de formación 3. Establecer los ámbitos en los cuales se requiere la asesoría externa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. N° de incentivos laborales 2. N° de cursos ofertados 3. Cantidad de asesorías recibidas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2 beneficios laborales por empleado 2. > 2 cursos por año 3. >2 asesorías anuales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer bonos especiales 2. Establecer alianzas estratégicas para programas de formación 3. Mantener asesores externos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Finanzas y Gerente de Negocios 2. Gerente de Finanzas y Gerente de Negocios 3. Gerente de Finanzas y Gerente de Negocios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3 meses 2. 2 meses 3. 3 meses

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Es importante señalar que, el Cuadro de Mando Integral puede convertirse en una herramienta cíclica si así se requiere en cada una de sus perspectivas, pues de detectar que existe una falla en alguno de los pasos que se deben llevar a cabo para su implementación, se deben revisar todos y cada uno de los factores y formular nuevas estrategias, que llevarán a nuevos objetivos e indicadores.

En igual sentido, es importante que los gerentes realicen reuniones de seguimiento donde revisen los avances y resultados de los indicadores a fin de evaluar cuáles fueron las causas de los resultados inadmisibles, admisibles o extraordinarios.

Los resultados inadmisibles son considerados para la toma de medidas correctivas debido a que si no se realizan los cambios necesarios no se podrá cumplir con los objetivos planteados en el Modelo de Gestión. Así mismo, si se registran resultados extraordinarios de deben indicar cuales fueron las acciones realizadas para conseguir dicho resultado. Se plantean formatos para realizar el seguimiento de los indicadores

Tabla 46. Formato 1 de Seguimiento de Indicadores

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	DESEMPEÑO REAL		RANGO		EXPLICACION DEL RESULTADO	CAUSAS	INDICADORES	RESPONSABLES	ACCIONES A TOMAR
		MES	ACUM	MES	ACUM					

:

Tabla 47. Formato 2 de Seguimiento de Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR					
META					
PLAN		REAL		DESEMPEÑO REAL	RANGO
JUSTIFICACION VARIACION			COMPORTAMIENTO MENSUAL DEL INDICADOR		
ACCION (ES)					

Así mismo, se plantea la práctica de la toma de decisiones para así poder tener un menor porcentaje de error y ser más asertivos en las nuevas propuestas y negocios que se presenten en futuras oportunidades. Ante todo es recomendable detectar cual es el problema planteado, generar alternativas a fin de determinar cuáles serian las posibles soluciones y su aplicación y control.

Ahora bien, para la buena aplicación de estas decisiones se debe llevar a cabo reuniones donde se utilicen las diferentes herramientas de toma de decisiones como lo son:

- ✓ Árboles de decisiones: esta técnica es utilizada para analizar de manera más amplia el conocimiento de una situación y la consecuencia o relación que conlleva una con otra.
- ✓ Lluvia de ideas: es una herramienta de trabajo grupal la ayuda a generar nuevas ideas sobre las posibles soluciones alternativas a algún problema en específico.

✓ Diagrama espina de pescado (Ishikawa): es utilizado para la ampliación de posibles causas de un problema, concretando su análisis e identificando sus posibles soluciones.

Según lo antes expuesto se puede hacer uso de estas diferentes herramientas para la toma de decisiones, teniendo como consecuencia una mejora en las nuevas propuestas, proyectos y problemas que se puedan presentar en oportunidades futuras.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La elaboración de las conclusiones es expresada en concordancia con los objetivos específicos y su desarrollo dentro de la propuesta. Es por tanto, que luego de haber compaginado tanto la revisión documental como la de campo, es importante destacar lo siguiente:

Inicialmente se estableció como objetivo específico el diagnóstico de la situación actual en relación a la planificación estratégica, evidenciándose que estas se encuentran establecidas, sin embargo no se les realiza el seguimiento adecuado. Posteriormente, se realizó un análisis situacional en donde se establecieron las debilidades como la falta de uso de indicadores de gestión, ausentismo laboral, proceso de toma de decisiones inadecuado, disminución de los ingresos, falta de uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Por otro lado, se encontraron fortalezas tales como lealtad y satisfacción de los clientes, capacidad de endeudamiento, estructura de costos adecuada. Adicional a ello, se tiene como oportunidades la implementación de un modelo de gestión, estrategias de publicidad y mercadeo a través de las redes, y como amenazas la inestabilidad política-económica, sanciones por incumplimiento de normativas, entre otras.

Partiendo de este análisis, se procedió a desarrollar las estrategias (DO, DA, FO, FA) con el propósito de fortalecer los aspectos positivos y corregir los negativos, de manera tal, que se mejore el desempeño de los colaboradores y de la organización, encontrándose algunas de ellas como: buscar alianzas estratégicas entre clientes, proveedores y competidores, fomentar el uso de instrumentos de medición para mejorar el proceso de toma de decisiones, establecer políticas de reconocimiento a los empleados, utilizar las TIC, establecer un programa de publicidad y mercadeo, entre otras.

Se hizo posible establecer una relación entre el Cuadro de Mando Integral y la situación actual de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, las cuales muestran ciertas características desde el punto de vista de cada una de las perspectivas financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento, sin embargo entre las principales razones que originaron la propuesta de un modelo de gestión bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se tiene la falta de planificación y control de las operaciones de estas organizaciones, trayendo como resultado una inadecuada toma de decisiones.

Considerando la información obtenida, se evidenció la necesidad de proponer un modelo de gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar los procesos de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo tomando la muestra seleccionada, sin embargo, antes de la elaboración del Cuadro de Mando Integral se hizo imperativo elaborar un mapa estratégico, el cual proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las cuatro perspectivas. Por tanto, a través del mapa estratégico se estableció y se relacionó los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas, de acuerdo a la información arrojada con la aplicación del cuestionario.

Después, se elaboró el modelo de gestión bajo los conceptos del Cuadro de Mando Integral, formulando por cada perspectiva los objetivos estratégicos que están relacionadas con los puntos que deben fortalecerse para mejorar el funcionamiento de la empresa, luego se formularon los indicadores con los cuales se medirá el desempeño de los objetivos estratégicos, y las acciones a tomar para alcanzarlos.

Desde el punto de vista de la perspectiva financiera, se pudo determinar a través de la matriz DOFA, disminución de los ingresos, estructura de costos adecuada, tiene capacidad de endeudamiento, y no se encuentran aisladas de la situación política económica del país, por lo cual se planteó como objetivo estratégico trabajar con el financiamiento de terceros, generar nuevas fuentes de ingresos, incrementar la

rentabilidad, a través de solicitud de préstamos a terceros, búsqueda de nuevos mercados, e implementación de promociones de productos y servicios.

Por otro lado, en la perspectiva de clientes, se pudo evidenciar que existe satisfacción de los clientes con respecto a los tiempos de respuesta, lealtad de los mismos, por lo cual se propuso garantizar el nivel de satisfacción de los clientes, incrementar el posicionamiento en el mercado y mantener la lealtad de los mismos, que de manera directa impacta la rentabilidad del negocio, a través de la implementación de sistemas de mejora continua, promoción de productos y servicios por medio de las redes sociales, y atendiendo los requerimientos de los clientes.

Así mismo desde la perspectiva de procesos, se pudo constatar que las comercializadoras de pinturas no implementan indicadores de gestión, se ven afectadas por las medidas del Gobierno como la inamovilidad laboral, falta de uso de las TIC, por lo que se planteó la utilización de indicadores de gestión, garantizar el cumplimiento de las normativas legales, difundir los objetivos, misión y visión, e implementar las TIC, lo cual de manera general impacta en los resultados de todas las perspectivas, a través de la suscripción de convenios con organizaciones de formación de personal, de manera tal que los colaboradores de la organización aumentan sus competencias, desempeñándose con mayor eficiencia y eficacia en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus objetivos estratégicos.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se tiene las comercializadoras de pinturas se ven afectadas por el nivel de ausentismo del personal, la falta de capacitación de personal, falta de incentivos laborales, lo que trae como consecuencia desmotivación, por lo que se propuso el desarrollo de programas de formación, mantener asesores externos, y la utilización de incentivos laborales, con el fin de mejorar el clima organizacional de las empresas, pues actualmente, en las organizaciones el activo más valioso es el recurso humano.

Una vez planteado el modelo de gestión, se determinó la factibilidad de la aplicación del mismo desde el punto de vista de mercadeo, recursos humanos, operaciones y económica, comprobando la viabilidad de la propuesta, ya que la implementación de la misma implica un cambio de cultura organizacional a todos los niveles de la organización, con el propósito de integrar los objetivos estratégicos, permitiendo que las operaciones de la organización mejoren enormemente.

Recomendaciones

Con la realización de esta investigación se evidenció la ausencia de un modelo de gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar los procesos internos de las comercializadoras de pinturas del Municipio Naguanagua, lo que impacta en la toma de decisiones así como en la planificación estratégica, elemento clave al momento de implementar el modelo de gestión propuesto, por ello se recomienda:

✓ Utilizar indicadores gestión a fin de realizar una evaluación continua de cada uno de los procesos y de esta forma ir trabajando en función al logro de los objetivos estratégicos planteados en el Cuadro de Mando Integral. De igual forma, esto motiva a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y genera un proceso de mejora continua, estimulando el desarrollo y crecimiento tanto del personal como de la organización. La implementación de los indicadores de gestión les permite a las comercializadoras de pinturas determinar que tan bien se están logrando los temas estratégicos propuesto en el Cuadro de Mando Integral.

✓ Mejorar el flujo de información entre los diferentes miembros de la organización a través de carteleras informativas, correos electrónicos, buzón de comunicaciones, con el propósito de mejorar el desempeño de los procesos, debido a que la información juega un papel decisivo en toda empresa para que la toma de decisiones se realice de manera oportuna y pertinente.

- ✓ Implantar una cultura de planificación y control, para de esta manera poder relacionar los objetivos de la organización con las actividades diarias de los miembros. Así mismo, esto permitiría que la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.
- ✓ Alcanzar un clima organizacional adecuado que permita la continuidad del negocio en unión con cada uno de los miembros de la empresa, permitiendo promover el sentido de pertenencia a la compañía, y el compromiso con la misma y con las tareas que se deben llevar a cabo, a través de correctas técnicas de comunicaciones internas, estableciendo beneficios especiales a los trabajadores, entre otros.
- ✓ Establecer cronograma con respecto a los programas de formación en materia que rigen las normativas legales que puedan brindarse a los colaboradores de la organización, de manera tal que estos se encuentren motivados y preparados ante cualquier inspección de algún ente gubernamental, ya que esto genera beneficios no sólo al empleado sino también a la organización.
- ✓ Implementar el uso de las tecnologías de información y comunicación, como las redes, terminales, servicios y blogs, ofreciendo promociones en servicios y productos, permitiendo la captación de nuevos clientes, e incrementando el posicionamiento en el mercado.

LISTA DE REFERENCIAS

Acevedo, Diofante (2006). **Metodología del Control de Gestión: Del Indicador a la Toma de Decisiones**. Editorial Alpha Omega. Caracas, Venezuela. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve> Consulta: Octubre, 2014.

Amo, Francisco (2011). **El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>**. Esic Editorial. Madrid, España.

Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Asociación Venezolana de Industria Química y Petroquímica (2015). **Coyuntura II Trimestre 2014**. Documento en línea. Disponible: http://www.asoquim.com/stats/COYUNTURA_2014-II_TRIM_pagWeb.pdf Consulta: Enero 2016

Asociación Venezolana de Industria Química y Petroquímica (2015). **Coyuntura III Trimestre 2015**. Documento en línea. Disponible: <http://www.asoquim.com/stats/COYUNTURA2015-IIITRIM.pagWeb.pdf> Consulta: Enero 2016

Bacca, Renzo (2010). **Introducción teórica y práctica a la Investigación Histórica. Guía para historiar en las ciencias sociales**. Universidad Nacional de Colombia. Medellín, Colombia. Documento en línea. Disponible: <http://www.bdigital.unal.edu.co/10179/1/renzoramirezbacca.20102.pdf> Consulta: Septiembre, 2014

Balestrini, Mirian (2002). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Consultores Asociados BL. Caracas, Venezuela.

Banchieri, Lucía (2012). **El cuadro de mando integral: Teoría o Realidad**. Trabajo de grado. Universidad Rovira i Virgili. España. Documento en línea. Disponible: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_20/Luc%C3%ADa_Banchieri,_Fernando_Campa.pdf Consulta: Septiembre, 2014

Barrios, Yoceline (2012). **La importancia de la capacitación**. Documento en línea. Disponible: <http://iaed-ac.com.mx/recursos-humanos/la-importancia-de-la-capacitacion/> Consulta: Enero 2016

Carreto, Julio (2009) Planeación Estratégica. Documento en línea. Disponible: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/> / Consulta: Mayo 2016

Chiavenato, Idalberto (2010). **Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860** Diciembre 30, 1999.

David, Fred (2003) **Conceptos de Administración Estratégica.** Pearson Prentice Hall.

Decreto de Inamovilidad Laboral 1.583 Gaceta **Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.168** Diciembre 30, 2014.

Díaz, Jazmín (2005) **Cambio Organizacional: una aproximación por valores.** Revista Venezolana de Gerencia (32) 605-627. Disponible: <http://200.74.222.178/index.php/rvg/article/viewFile/10417/10405>

El empleo (s.f.) **El sentido de pertenencia en la organización.** Documento en línea. Disponible: http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356
Consulta: Enero 2016

Eslava, José (2005). **Pricing: Nuevas estrategias de precios.** Esic Editorial. Madrid. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve> Consulta: Enero, 2016

Estupiñan, Rodrigo y Estupiñan, Orlando (2006). **Análisis Financiero y de Gestión.** Ediciones Ecoe. Colombia. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve>
Consulta: Septiembre, 2014

Francés, Antonio (2001) **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.** Pearson Prentice Hall. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve> Consulta: Octubre, 2014

Fernández, Manuel (1995) **Análisis y Descripción de Puestos de Trabajos.** Ediciones Díaz de Santos, S.A.. España. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve> Consulta: Diciembre 2015

Gómez, Humberto (2009) **Gerencia Estratégica Teoría - Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión.** 3R Editores, Bogotá, DC Colombia. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve> Consulta: Diciembre 2015

Guerrero, Hermilis (21 de noviembre de 2015) **Demanda de pinturas se ha desplomado hasta 50%.** Nueva Prensa de Guayana. Recuperado de

<http://www.nuevaprensa.com.ve/Demanda%20de%20pinturas%20se%20ha%20desplomado%20hasta%2050%25>

Hernández, Maritza (1999) **Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado a una industria farmacéutica. Trabajo de Grado. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.** La Habana, Cuba. Documento en Línea. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/3644/3656933594009.pdf> Consulta: Abril 2016

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Heskett, James, Sasser, W. Earl Jr. y Hart Christopher (1993). **Cambios Creativos en servicios.** Ediciones Díaz de Santos. New York. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve> Consulta: Enero 2016

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio.** Editorial CEC, S.A.. Caracas, Venezuela.

Kaplan, Robert y Norton, David (2002). **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).** Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

Kaplan, Robert y Norton, David (2008) **The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.** Ediciones Deusto, España.

Kaplan Robert y Norton, David (2009). **El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard.** Editorial Harvard Business Press. España.

Ley Orgánica de Precios Justos (2014) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 40.340** Enero 23, 2014.

Mallo, Carlos y Merlo, José (1995) **Control de Gestión y Control Presupuestario.** Edit. Mc. Graw Hill. España

Monsalve, José (2010). **Balanced Scorecard y Atención al Cliente en el Departamento de Pagos a Proveedores.** Trabajo de Grado. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. Documento en Línea. Disponible: <http://tesis.ula.ve/harvester/index.php/record/view/48944> Consulta: Septiembre, 2014

Montoya, César, (2011). **El Balanced Scorecard cómo herramienta de evaluación en la gestión administrativa.** Revista Visión de Futuro Año 8, Volumen N° 15, N° 2 Julio-Diciembre 2011. ISSN 1668-8708. Documento en línea. Disponible: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03> Consulta: Septiembre, 2014

Muñiz, Luis y Monfort, Enric (2005). **Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral**. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve> Consulta: Octubre, 2014

Pacheco, Juan; Caicedo, Carlos y Castañeda Widberto (2002). **Indicadores integrales de gestión**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve> Consulta: Octubre, 2014

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la Investigación cuantitativa**. Fedupel. Caracas. Venezuela.

Peña, Manuel (1990) **Manual de Dirección de Personal: organización y técnicas**. Editorial Barcelona Hispano Europea, España.

Ramírez, Juan (2013). **Implementación del Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software - Caso Quipux**. Trabajo de Grado. Universidad de Eafit. Medellín, Colombia. Documento en línea. Disponible: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1271/RamirezMadrid_JuanPablo_2013_.pdf?sequence=1 Consulta: Agosto, 2014

Ramírez, Tulio (1999) **Cómo hacer un proyecto de investigación**. Caracas. Panapo

Reyes, Agustín (2004) **Administración de Empresas. Teoría y Práctica Primera Parte**. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve> Consulta: Abril, 2016

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento organizacional**. Edit. Pearson Educación. México

Sabariego, Nakary (2011). **Propuesta de un Modelo de Control de Gestión para la empresa del Estado basado en el Cuadro de Mando Integral. Caso: Gerencia de Finanzas del Complejo Petroquímico Morón de Petroquímica de Venezuela (Pequiven)**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. Documento en Línea. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/60002F86.pdf> Consulta: Septiembre, 2014

Saracho, José (2005) **Un modelo general de Gestión por Competencias**. Ril Editores, Chile.

Tracy, Brian (2008) **El Camino hacia la Riqueza. Estrategias de éxito para el emprendedor**. Grupo Nelson Inc, Estados Unidos de América

Thompson Arthur y Strickland A.J. (2001) **Dirección y Administración Estratégica**. Mc Graw Hill. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve> Consulta: Octubre, 2014

Yuni, José y Ariel, Claudio (2006). **Técnicas para investigar 2: Recursos metodológicos para la preparación de investigación**. Editorial Brujas. Argentina. Libro en línea. <https://books.google.co.ve> Consulta: Octubre, 2014

Wheelen, Thomas y Hunger, David (2007) **Administración Estratégica y Política de Negocios**. Pearson Prentice Hall.

Zambrano, Adalberto (2011). **Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública**. Editorial Texto. Caracas, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



CUESTIONARIO

Estimado Participante:

El presente instrumento será utilizado para la obtención de información necesaria en el desarrollo de la investigación desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Consta de una serie de preguntas que permitirán el diagnóstico para el desarrollo de un **MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO.**

La información obtenida será tratada con absoluta reserva y se usará con fines de investigación, por lo tanto solo la investigadora tendrá acceso a ella. Su colaboración y la objetividad de sus respuestas serán altamente apreciadas, porque son fundamentales para el éxito de la investigación y la validez de los resultados.

Instrucciones:

- 1-. El cuestionario está conformado por una serie de enunciados, por lo tanto, deberá marcar con una (X) la opción que usted crea correcta, considerando para ello la siguiente escala de valores, antes de responder lea cuidadosamente cada una de los enunciados.
- 2-.Cualquier duda, por favor consulte con el encuestador.

Alternativas	Ponderación
Totalmente de acuerdo (TA)	5
De acuerdo (DA)	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDA/NED)	3
En desacuerdo (ED)	2
Totalmente en desacuerdo (TED)	1

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Ítems	TA	DA	NDA/NED	ED	TED
Planificación Estratégica					
1. Los empleados de la organización conocen la misión de la misma					
2. Las actividades de la organización son ejecutadas en función de cumplir con la misión de la misma					
3. La visión de la organización se corresponde con la razón de ser de la misma					
4. El desarrollo de las actividades laborales de los miembros de la organización está relacionado con las políticas preestablecidas					
5. Los trabajadores están informados de la descripción del cargo que desempeñan					
6. La descripción de cargos está entrelazado al logro de los objetivos estratégicos					
Matriz DOFA					
7. La organización se ve afectada por el Decreto N° 1583 donde se estipula la inamovilidad laboral					
8. Es de su opinión que la organización utilice indicadores para medir la gestión de la misma					
9. La organización cuenta con una estructura de costos adecuada					
10. Crees usted que la organización ofrece precios competitivos con respecto al mercado					
11. Considera usted conveniente el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC)					
12. La implementación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) incrementaría su participación en el mercado					
13. Opina usted que en el sector de las comercializadoras de pinturas existe demanda de los productos					
14. Piensa usted que con la reactivación del sector construcción originado por la inversión de desarrollo social por parte del Gobierno (GMVV) la organización pudiese incrementar las ventas					
15. Considera usted que tienen clientes referidos por otros clientes					
16. Piensa usted que sus trabajadores poseen la capacidad de trabajar bajo presión					
17. Considera usted que sus trabajadores poseen sentido de pertenencia a la organización					
18. El personal se encuentra debidamente capacitado para desempeñar sus cargos					
19. La organización tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes					
20. Las políticas económicas impuestas por el Gobierno afectan los procesos de la organización					
21. Considera usted que la delincuencia afecta la operatividad de la organización					
22. Cree usted que el mercado financiero ofrece fácil acceso a créditos bancarios					
Cuadro de Mando Integral					
23. Piensa usted que la organización posee clientes leales					
24. Considera usted que los trabajadores de la organización reciben capacitaciones regularmente					
25. El nivel de ausentismo afecta a la organización					
26. Piensa usted que deba incentivar a sus trabajadores con bonos especiales en relación al cumplimiento de sus actividades					
27. Es de su opinión que la organización cuenta con suficiente liquidez para responder ante las deudas con terceros					
28. Considera usted que los tiempos de respuesta hacia los clientes cumple con las expectativas de ellos					
29. Cree usted que el nivel de ventas se corresponde con el posicionamiento de la organización en el mercado					
30. Las estrategias de mercado de la organización permiten mejorar su posicionamiento en el mercado					
31. La empresa estaría dispuesta a capacitar a su personal como una herramienta clave para llevar a cabo las estrategias gerenciales del Cuadro de Mando Integral					
32. La organización cuenta con herramientas gerenciales estratégicas para mejorar los procesos internos					
33. Considera usted que cuenta la receptividad suficiente de la organización para la aplicación de herramientas gerenciales					
34. Cree usted que la implementación de una herramienta gerencial incrementaría los costos de la organización					

ANEXO

B



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado **MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la Lcda. Victoria Eugenia Quevedo Bell-Smythe, titular de la Cédula de Identidad N° V-19755912 para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Validado por:

Prof: Francisco Rodríguez
C.I.: 4875.136
Fecha: 30/11/15

ANEXO C



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado **MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la Lcda. Victoria Eugenia Quevedo Bell-Smythe, titular de la Cédula de Identidad N° V-19755912 para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Validado por:

Prof:

Marié A. Sierra E

C.I.:

13.780.701

Fecha:

ANEXO D



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado **MODELO DE GESTIÓN DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la Lcda. Victoria Eugenia Quevedo Bell-Smythe, titular de la Cédula de Identidad N° V-19755912 para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Validado por:

Prof:

MARY CEJAS

C.I.:

14977614

Profesión:

LIC. FUNDACIONES INDUSTRIALES.

Correo Electrónico:

marydelvalle@yahoo.es.

Fecha:

07/08/15

ANEXO E

ANÁLISIS DE COEFICIENTE DE CROMNACH

sujetos	preguntas																																		total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			
1	5	5	4	5	4	5	5	1	5	5	5	4	3	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	152
2	5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	5	3	4	1	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	146
3	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	3	1	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	141	
4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	2	5	4	4	4	4	5	5	2	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	2	142	
5	5	4	5	4	4	5	5	1	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	1	132		
6	4	5	5	5	5	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	1	142	
7	5	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	139		
8	4	5	5	4	4	4	5	2	3	5	4	5	3	1	5	5	4	5	4	5	5	2	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	139		
9	3	3	4	4	3	4	5	1	4	4	5	3	3	1	4	4	3	3	4	5	5	2	4	2	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	118		

St 91,25

media	4,44	4,33	4,56	4,33	4,11	4,44	4,78	2,00	4,11	4,33	4,67	3,78	3,67	1,89	4,44	4,67	4,00	4,33	4,56	5,00	5,00	2,89	3,56	3,44	4,33	4,33	4,44	4,44	4,22	4,33	4,44	4,22	4,11	2,78
varianza	0,53	0,50	0,28	0,25	0,36	0,28	0,19	0,75	0,61	0,50	0,25	0,69	0,50	1,36	0,53	0,25	0,75	0,75	0,28	0,00	0,00	0,61	0,53	1,03	0,50	0,50	0,28	0,28	0,44	0,75	0,53	0,69	0,61	1,69

18,05

Alfa
Cronbach 0,83

