



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



**ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL MARCO DE
LA CALIDAD DE SERVICIO DE LAS PYMES.
CASO: METALMECÁNICA ROMERO, C.A**

Autor:
Ing. Ángel Revilla

Bárbula, Mayo 2012



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



Línea de Investigación: La Gestión de la Pequeña, la Mediana y Micro Empresa, específicamente en el Edo. Carabobo.

**ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL MARCO DE
LA CALIDAD DE SERVICIO DE LAS PYMES.
CASO: METALMECÁNICA ROMERO, C.A**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia

Autor:
Ing. Angel Revilla

Tutor:
Msc. Aurelio Rodríguez



Bárbula, Mayo 2012
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



AVAL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. Aurelio Rodríguez, titular de la Cédula de Identidad N° V- 7.019.572, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría, titulado: **ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL MARCO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE LAS PYMES. CASO: METALMECÁNICA ROMERO, C.A.**

Presentado por el ciudadano Angel Tomas Revilla Meza, Titular de la Cédula de Identidad N° 16.245.599, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los ____ del mes de Mayo del año dos mil doce.

Firma: _____

Msc. Aurelio Rodríguez

C.I: V- 7.019.572



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL MARCO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE LAS PYMES. CASO: METALMECÁNICA ROMERO, C.A**, Presentado por el ciudadano **Revilla M. Angel T.**, Titular de la Cédula de Identidad N° **16.245.599**, para optar al Título de **Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia**. Estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:_____

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

Bárbula, Mayo de 2012

DEDICATORIA

Dedicó esta investigación principalmente, a Dios, mi Familia Papá, Mamá Hermanos, Sobrinos y mi futura esposa, a la ilustre Universidad de Carabobo y sus profesores por participar en mi formación como Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme la vida y la grandiosa oportunidad de crecer como un hombre de bien unido al ceno de una familia hermosa.

A mis padres, por estar siempre presente en todos los momentos de mi vida. A mi madre por darme siempre los mejores concejos de cómo afrontar la vida y por ser la persona más especial que he conocido en el mundo, por estar a mi lado en los momentos en los que me sentí triste, feliz, enfermo y en todos aquellos que hemos vivido juntos gracias mamá. También a mi padre por ser un digno ejemplo a seguir como un hombre inteligente, correcto, responsable, respetuoso y muy trabajador, además de enseñarme que no existe un premio más valioso que el que se logra con el esfuerzo de uno mismo, gracias papá.

A mis hermanos, Mónica, Rocky y Daisita, por ser una gran compañía en vida así como las personas más bellas y amorosas que alguien pudiera tener. Gracias a mis Sobrinos bellos Santiago y María José por ser una nueva alegría que llevo a nuestra familia para bendecirla con su inocencia, travesuras y momentos hermosos.

A mi novia bella, que fuiste mi fiel compañera en este camino arduo pero lleno de satisfacciones para ambos y ver cumplida otra meta más que nos trazamos Te amo Princesa.

Finalmente quiero agradecer al Profesor Aurelio Rodríguez por valiosa ayuda y asesoría mas allá de ser un gran profesor y tutor es una bella persona digno de mi más grande respeto y admiración.

Ángel Revilla.



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



ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL MARCO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE LAS PYMES. CASO: METALMECÁNICA ROMERO, C.A

Autor: Ing. Ángel Revilla
Tutor: Msc. Aurelio Rodríguez
Fecha: Mayo de 2012

RESUMEN

El presente trabajo especial de grado tiene como objetivo general, Proponer una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.,. Se presenta como un estudio de campo de nivel descriptivo, tomando en consideración una población, conformada por dieciséis (16) empleados de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A. La información recabada a través del instrumento fue procesada por medio de un análisis cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de gráficos, así como su respectiva interpretación. Luego se analizó los aspectos internos y externos necesarios para la elaboración de las estrategias de cuadro de mando integral. Entre las conclusiones y recomendaciones alcanzadas por el investigador se encuentran: la empresa debe lograr los menores costos posibles, buscando alcanzar la mayor diferenciación entre empresas del mismo sector; debe ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer a los clientes y mejorar la calidad del servicio y captar nuevos clientes; además de evaluar los elementos que pueden contribuir a generar valor para la empresa.

Palabras Claves: Estrategia Gerencial, PyMEs, Calidad de Servicio



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



BALANCED SCORECARD STRATEGY IN CONNECTION WITH THE
SERVICE QUALITY OF PYMES. CASE: METALWORKING ROMERO, C.A

Author: Mr. Angel Revilla
Tutor: Msc. Aurelio Rodriguez
Date: May 2012

ABSTRACT

This thesis has as a generally purpose, implement a Balance Scorecard Strategy to improve the quality of service for the Company Metalworking Romero, C.A, this latter is presented as a filed study at a descriptive level, taking into consideration a population made up of sixteen (16) employees of the Company Metalworking Romero, C.A . The gathered information through the instrument was processed through a quantitative analysis, which allowed the presentation of results using graphs and its respective interpretation. Then internal and external aspects necessary for the development of strategies were analyzed from the perspective of the Balanced Scorecard. Among the conclusions and recommendations reached by the researcher are: the company must achieve the lowest possible costs, seeking to achieve greater differentiation between companies in the same sector, broadening the range of products and services to satisfy customers and improve the quality of service and attract new customers, as well as evaluating the elements that can contribute to business value.

Keywords: Management Strategy, PyMEs, Quality of Service.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	vii
Summary	viii
Índice General	ix
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xi
Introducción	xii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	14
1.2 Objetivos de la Investigación	19
1.2.1 Objetivo General	19
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Justificación	20
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
2.1 Antecedentes de la Investigación	22
2.2 Bases Teóricas	32
2.3 Definición de Términos Básicos	81
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Perspectiva de la Investigación	83
3.2 Tipo y Nivel de la Investigación	84
3.3 Población y Muestra	85
3.4 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	86
3.5 Validez del Instrumento	89
3.6 Técnica de Análisis y Procesamiento de Datos	90
CAPÍTULO IV	
Análisis e Interpretación de los Resultados	91
Matriz DOFA	115
CAPITULO V	
La Propuesta	119
Conclusiones y Recomendaciones	141
LISTA DE REFERENCIAS	144
ANEXOS	149

ÍNDICE DE CUADROS

N°	CUADROS	PAG.
1	Distribución del Personal Empresa Metalmecánica Romero, C.A	86
2	En el mercado local existen oportunidades de negocios donde se pueden desarrollar estrategias de mercado para la captación de nuevos clientes.	92
3	Cada vez aumenta más la competencia local, nacional y extranjera, la cual ofrece productos a menores precios, originando la pérdida de clientes potenciales.	93
4	En la empresa existe la permanente optimización de los procesos, lo cual permite la minimización de los costos operativos.	94
5	Nuestra empresa tiene una participación destacada en el mercado regional.	95
6	Nuestra empresa ofrece productos y servicios de alta calidad	96
7	La empresa posee la infraestructura adecuada para el desarrollo de estrategias de expansión y crecimiento.	97
8	Nuestros clientes se encuentran satisfechos por los productos y servicios que ofrecemos.	98
9	La gerencia tiene establecido indicadores que le permitan evaluar los estándares de calidad	99
10	La empresa tiene como política mantener una calidad de servicio óptima para la satisfacción del cliente	100
11	El sistema de información de la empresa tiene la capacidad de mantener un vínculo con el cliente, de manera de poder proporcionarle productos y servicios adecuados a sus necesidades	101
12	La empresa tiene como política mantener la fidelidad de sus clientes estratégicos	102
13	Los procesos definidos en la empresa permiten el logro de los objetivos y metas propuestas.	103
14	La empresa cuenta con las mejores prácticas disponibles para optimizar su proceso productivo	104
15	El sistema de información que posee la empresa permite tener información confiable y actualizada	105
16	Se ha considerado la implementación de nuevas herramientas administrativas y gerenciales para el desarrollo productivo.	106
17	La gerencia tiene establecido herramientas que le permitan evaluar la situación actual de los procesos	107
18	Existe satisfacción por parte de los empleados sobre el ambiente de trabajo.	108
19	El recurso humano está debidamente formado para el desarrollo eficiente de los procesos.	109
20	La empresa tiene como política capacitar permanentemente a todo su personal	110
21	Nuestro personal está abierto al aprendizaje y al mejoramiento continuo.	111
22	La empresa tiene como política la mejora continua del clima organizacional	112
23	La gerencia tiene como política inculcar los valores y la cultura organizacional de la empresa	113
24	Matriz DOFA Empresa Metalmecánica Romero, C.A.	115
25	Cuadro de Mando Integral para la Empresa Metalmecánica Romero, C.A	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	GRÁFICOS	PAG.
1	En el mercado local existen oportunidades de negocios donde se pueden desarrollar estrategias de mercado para la captación de nuevos clientes.	92
2	Cada vez aumenta más la competencia local, nacional y extranjera, la cual ofrece productos a menores precios, originando la pérdida d clientes potenciales.	93
3	En la empresa existe la permanente optimización de los procesos, lo cual permite la minimización de los costos operativos.	94
4	Nuestra empresa tiene una participación destacada en el mercado regional.	95
5	Nuestra empresa ofrece productos y servicios de alta calidad	96
6	La empresa posee la infraestructura adecuada para el desarrollo de estrategias de expansión y crecimiento.	97
7	Nuestros clientes se encuentran satisfechos por los productos y servicios que ofrecemos.	98
8	La gerencia tiene establecido indicadores que le permitan evaluar los estándares de calidad	99
9	La empresa tiene como política mantener una calidad de servicio optima para la satisfacción del cliente	100
10	El sistema de información de la empresa tiene la capacidad de mantener un vínculo con el cliente, de manera de poder proporcionarle productos y servicios adecuados a sus necesidades	101
11	La empresa tiene como política mantener la fidelidad de sus clientes estratégicos	102
12	Los procesos definidos en la empresa permiten el logro de los objetivos y metas propuestas.	103
13	La empresa cuenta con las mejores prácticas disponibles para optimizar su proceso productivo	104
14	El sistema de información que posee la empresa permite tener información confiable y actualizada	105
15	Se ha considerado la implementación de nuevas herramientas administrativas y gerenciales para el desarrollo productivo.	106
16	La gerencia tiene establecido herramientas que le permitan evaluar la situación actual de los procesos	107
17	Existe satisfacción por parte de los empleados sobre el ambiente de trabajo.	108
18	El recurso humano está debidamente formado para el desarrollo eficiente de los procesos.	109
19	La empresa tiene como política capacitar permanentemente a todo su personal	110
20	Nuestro personal está abierto al aprendizaje y al mejoramiento continuo.	111
21	La empresa tiene como política la mejora continua del clima organizacional	112
22	La gerencia tiene como política inculcar los valores y la cultura organizacional de la empresa	113

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales, en su mayoría, se mantienen y se desarrollan gracias a que se someten a los cambios que el entorno les ofrece y a la capacidad de desempeño que impera para mejorar sus estrategias de negocios, en este sentido todo esfuerzo que se haga para implementar nuevos sistemas en pro de garantizar su eficiencia y eficacia, es favorable para aumentar sus ingresos, mejorar los sistemas de producción y satisfacer las necesidades de quienes son sus clientes internos, externos y potenciales, todo ello con la finalidad de perdurar durante el tiempo.

El sector de la pequeña y mediana empresa se ha considerado como eje impulsor del crecimiento económico nacional, por su capacidad de generar empleos y además por conformar un eslabón fundamental en la cadena de producción, participando como proveedora de grandes empresas y a su vez como canal de distribución. Sin embargo, este sector se encuentra involucrado en una dinámica de cambios constantes en el entorno nacional y global, donde se imponen por una parte la globalización de los mercados y las tecnologías de información, y por la otra, la situación política, económica y social del entorno donde desarrollan sus actividades.

En este orden de ideas, la Empresa Metalmecánica Romero, C.A, no escapa de esta realidad, teniendo dificultades para adaptarse de una forma óptima a los constantes cambios que presenta el mercado local, consecuencia de la carencia de herramientas gerenciales eficientes, ocasionando gran inconformidad en sus clientes. Es por ello que el presente trabajo ofrece una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Ahora bien, sobre la base de lo antes expuesto se presenta una investigación dirigida a establecer estrategias orientadas a la calidad de servicio de Empresa

Metalmecánica Romero, C.A; el presente estudio se estructuró en los siguientes capítulos:

Capítulo I: En el desarrollo de este capítulo se reseña de manera sistémica la situación del problema planteado, discerniendo desde la fuente de la disyuntiva para así arribar al desenlace de la investigación. Se formuló el problema expresándose de manera clara y precisa, demarcadas en cuanto a tiempo, espacio y población. Se plantearon el objetivo general y específicos elaborados en concordancia con el fin último de la investigación y por último, se presentan los argumentos que condujeron a la elaboración de la Investigación.

Capítulo II: Se describen las bases teóricas que soportan la investigación, exponiendo desde los antecedentes que preceden la temática de investigación hasta la descripción de temas relacionados haciendo referencia a términos básicos utilizados.

Capítulo III: Constituido por el marco metodológico, reflejando los procedimientos empleados para el desarrollo de la investigación, compuesto por la naturaleza de la Investigación, estrategias metodológicas, Unidad de Análisis, instrumento de recolección y análisis de los datos.

Capítulo IV: Comprende el análisis de los resultados así como la presentación y aplicación de la investigación, además se desarrollan las estrategias propuestas por el investigador.

Capítulo V: Comprende La Propuesta, Los lineamientos y los elementos que lo integran.

Conclusiones y Recomendaciones que reflejan los objetivos alcanzados por la investigación y las recomendaciones pertinentes referidos al caso de estudio. Al final del trabajo se especifica la "Lista de Referencias" y los "Anexos" referidos a este.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa, es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el gerente debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

La tarea actual de [la administración](#) es interpretar, según Koontz (1994) “los [objetivos](#) propuestos por [la organización](#) y transformarlo en [acción](#) organizacional” a través de la [planeación](#), la [organización](#), la [dirección](#) y el [control](#) de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de [la empresa](#) con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

La [administración](#) comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer [procedimientos](#) mediante los cuales se puedan generar [soluciones](#) claras a

[problemas](#) determinados, dentro de todo [proceso](#) los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus [acciones](#). Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales esta la [integración](#) corporativa, la [estructura](#), los [recursos](#) físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la [empresa](#) se pueda desarrollar dentro de la [sociedad](#).

Las [empresas](#) están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de [políticas](#) adecuadas para el control y la [toma de decisiones](#) dentro de una organización.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como [objetivo](#) fundamental obtener el mayor rendimiento de sus [operaciones](#) con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Sin lugar a dudas, el estilo de gestión gerencial se ha visto afectado profundamente por los cambios que han ocurrido en el mundo en los últimos años, las organizaciones se enfrentan a un mercado inestable, donde la norma es el cambio, por lo tanto hay que gerenciar en torno al mismo; para lograr este objetivo es necesario analizar de manera continua las estrategias de la empresa, a fin de identificar las principales debilidades y las desviaciones más significativas de los procesos, en donde el diagnóstico y el control es una herramienta estratégica de éxito, por cuanto, entre las grandes metas de la empresa y la realidad de los comportamientos habituales, no existe una tendencia franca.

En una época de empresas globales, de éxito y fracasos mayores que en tiempos precedentes, se requiere de un nuevo enfoque de los valores y de los objetivos organizacionales. Cabe destacar, que las empresas, como cualquier otra organización, se esfuerzan para adaptarse a su entorno. Viana (2003) indica que, en Venezuela, el entorno económico, político y social, ha cambiado de manera repetida y drástica en los últimos años, a un ritmo seguramente sin precedentes. Basta ver lo que ha sucedido tan sólo en los últimos diez años en el país, donde el número de competidores en diversos negocios se ha reducido.

Hace diez años, según datos de Conindustria (2008), en Venezuela para el año 1998 habían 11 mil 117 empresas manufactureras, luego de 10 años transcurridos, el parque industrial es de 7 mil 102, lo que representa una caída de 38 por ciento, que equivale a 4 mil 015 empresas cerradas y en otros sectores de la economía muchas organizaciones se han fusionado con el fin de mantenerse dentro del mercado. De hecho, los datos manejados por el Instituto Nacional de Estadística (2010) indican una caída del número de empresas que integran el parque industrial. Por otra parte, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) han registrado la más alta mortalidad en los últimos años. Los establecimientos en este estrato decrecieron 42% entre 1999 y 2003, en 2004 se recuperaron en 3,7% pero en 2005 decreció nuevamente. Estos cambios, vienen a raíz de la globalización, los avances tecnológicos, la economía nacional y la llamada era del conocimiento, ya que las compañías no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Todo lo anterior es un reflejo de que la competitividad ha aumentado de manera importante y que los procesos de negocios han adquirido una mayor complejidad. A esto se suma el surgimiento de un cliente más informado y exigente; la aparición de organismos que asumen la defensa de los derechos de los consumidores

(INDEPABIS, en Venezuela); el reemplazo de los procesos industriales como fuente de creación de valor por el conocimiento, y otros fenómenos que reflejan que los tiempos, también para las empresas venezolanas, no son los mismos que antes.

Ante tales hechos, las empresas venezolanas, incluso las pequeñas y medianas, enfrentan una serie de retos para los cuales deben estar preparadas, y de acuerdo con Rosales (1996:33), estos retos, se especifican en un panorama político incierto, economía inestable, rápido avance de tecnología, escasez de recurso humano calificado y falta de una gerencia abierta a los cambios que sea capaz de adaptarse y aplicar herramientas que le den la capacidad de enfrentarlos. Las organizaciones pequeñas, operan con base de improvisación e informalidad en sus procesos y otorgan poca importancia al estudio y aplicación de herramientas para una mejor gestión empresarial.

En este orden de ideas la Empresa Metalmecánica Romero, C.A, carece de herramientas gerenciales capaces de mejorar eficientemente los recursos financieros, materiales y humanos que la integran, y que la ayude al logro de sus objetivos, al desarrollo del mercado y alcanzar mejores sistemas que propendan al desarrollo, crecimiento y progreso del país, permitiéndole enfrentar situaciones de inestabilidad, de recesión económica e incertidumbre, en estos casos habrá que esforzarse para sobrevivir en buenas condiciones aprovechando la crisis para mejorar, es decir convertir la amenazas en fortalezas para la organización.

Así mismo la empresa Metalmecánica Romero, C.A carece de un instrumento eficaz, que logre medir su gestión empresarial, y que permita a su recurso humano ser proactivo ante las cambiantes exigencias del mercado. Y dentro de la empresa existe la necesidad de controlar de manera más eficiente la gestión dentro de cada uno de sus departamentos. Esto se debe a que actualmente en algunos departamentos se manejan una serie de indicadores, que si bien buscan medir el desempeño y

proporcionar una herramienta de control, sus resultados no son utilizados por la gerencia para la planificación, ya que carecen de un sentido unificado y son presentados trimestralmente en conjunto con gran cantidad de información, lo cual dificulta la toma de decisiones oportunas.

Es por ello, que para desarrollar una organización del conocimiento o aprendizaje, en constante cambio y evolución, que asegure y mantenga la competitividad de la empresa u organización en el futuro, la empresa Metalmecánica Romero, C.A, debe tomar en cuenta la filosofía del Cuadro de Mando Integral (CMI). La idea básica del CMI es focalizar la organización en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico. Para evitar el foco solo en mediciones financieras de corto plazo el CMI visualiza las métricas desde las perspectivas tales como Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje & Crecimiento. El proceso de "trasladar la estrategia en acción" involucra el ajuste de la visión estratégica en objetivos claros y fáciles de comprender en todas las perspectivas antes mencionadas.

El CMI permitirá medir el desempeño de la estrategia Gerencial en la PyME desde varias perspectivas, como lo fundamenta el artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieran en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados), el cual nos enseña cuatro perspectivas desde las cuales debe ser evaluado las empresas, en este caso de estudio la PyME : perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna o proceso de negocio y perspectiva de innovación.

Desde este punto de vista estaremos logrando medir el desempeño de la empresa desde varias perspectivas que forman un pilar fundamental para el desarrollo sustentable de la misma, y no solo desde el punto de vista financiero, como lo es en la actualidad, el empresario PyME sólo se preocupa de medir cuanto está ganando, sin

ocuparse en saber como esta funcionando el resto de los componentes de su organización. El continuar sin una estrategia gerencial que controle el sistema de gestión de la empresa Metalmecánica Romero, C.A, representaría un riesgo para la rentabilidad operativa de la misma en un período mediano de tiempo, ya que sin estrategias definidas no podrían desarrollar ventajas competitivas de calidad, tendrían un elevado gasto, se dificultaría la planificación en el tiempo y se reprime el uso eficiente de la capacidad instalada.

Por esta razón se pretende proponer una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A, donde estos indicadores, permitirán medir y diseñar la estrategia tomando en cuenta lo que esta sucediendo día a día, arrojando resultados en el momentos oportuno, herramientas que le permitirá a la misma mejorar sus procesos, elevar la calidad de sus productos y/o servicios, lo que convertirá a la empresa Metalmecánica Romero, C.A en una verdadera organización competitivas en el mercado.

En consecuencia surge la siguiente pregunta: ¿Qué incidencia tendría la propuesta de una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A,?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Analizar a través de una matriz DOFA, los aspectos internos y externos que deben tomarse en cuenta para el diseño del Modelo Gerencial considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Diseñar una Estrategia del Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A..

Justificación de la Investigación

La mayoría de las organizaciones se mantienen y se desarrollan gracias a que se someten a los cambios que el entorno les ofrece y a la capacidad de desempeño que impera para mejorar sus estrategias de negocios, en este sentido todo esfuerzo que se haga para implementar nuevos sistemas en pro de garantizar su eficacia, es beneficioso para incrementar sus ganancias y satisfacer las necesidades de quienes son sus clientes internos, externos y potenciales

Las PyMEs tienen una importante función en la sociedad: son empresas orientadas hacia el consumidor final que en definitiva se favorece con el producto o servicio. Por tanto su preocupación fundamental es brindarle a ese consumidor la mayor satisfacción posible para que su demanda tienda a crecer. Ello obliga a las PyMEs ser más productivas y competitivas. Sin dejar a un lado que las mismas contribuyen, a través de los impuestos que cancelan al fisco nacional, con el bienestar y desarrollo regional. En el caso de la empresa Metalmecánica Romero, C.A, una organización comprometida con sus trabajadores y clientes, al mismo tiempo que es consciente de su responsabilidad social, se encuentra en una incansable búsqueda por lograr la mejora continua de sus procesos y el control de su gestión con el firme propósito de

brindar unos productos de elevada calidad con precios competitivos en el mercado lo cual les permita mejorar la confianza de sus clientes actuales y captar posibles clientes potenciales.

El presente trabajo ofrece una propuesta de estrategia de Cuadro de Mando Integral que mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A. Esta estrategia ofrecerá a la empresa técnicas del Control de Gestión Estratégico, que le permitirán ser capaces de medir y conocer el impacto que ocasionan los distintos elementos que adicionan o restan valor a la organización. El Cuadro de Mando Integral ayudará a esta organización a establecer sus objetivos de hacia donde ir con actividades claramente definidas en la búsqueda de mejorar su servicio ofrecido.

En lo referente al área académica, el trabajo de investigación servirá de guía a los investigadores de la línea de la pequeña mediana y micro empresa del postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, así como también a los estudiantes del pre y postgrado de la Universidad de Carabobo y otras Universidades, que se encuentren interesados en indagar acerca de la problemática gerencial de la PyME.

Por otra parte los resultados que arroje esta investigación serán beneficiosos para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), ya que le servirá de soporte y de herramienta a los gerentes y dueños de las mismas, al colocar en prácticas estrategias gerenciales que les ayude a mejorar la calidad de servicio prestado a sus clientes, lo que las hará más competitivas frente a otras organizaciones

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan las bases teóricas con las cuales se sustenta la presente investigación. En la primera parte de este capítulo se describen los antecedentes nacionales e internacionales que guardan íntima relación con los objetivos planteados por el investigador y que aportaran elementos claves que deben ser considerados al momento de diseñar la propuesta de la investigación; posteriormente se describen los fundamentos o bases teóricas manejadas en el trabajo, para finalmente exponer las bases legales y definición de términos.

Antecedente de la Investigación

Sabino (1996:52) sostiene que “ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización”. El investigador que se plantea un problema, no lo hace en el vacío, como si no tuviese la menor idea del mismo, sino que siempre parte de algunas ideas o informaciones previas, de algunos referentes teóricos y conceptuales, por más que éstos no tengan todavía un carácter preciso y sistemático.

El marco teórico, tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema, en otras palabras, muestra una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema. Durante la presente investigación se encontraron varios trabajos que tienen relación con algunos de los objetivos propuestos, los cuales se nombran a continuación:

Antecedentes Nacionales

Márquez R. (2009). En su trabajo de grado titulado “Sistema de Gestión para la evaluación y mejoramiento de la gestión empresarial de la pequeña y Mediana Empresa metalmecánica del Municipio San Cristóbal. Trabajo de grado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira. El estudio es del tipo de campo descriptivo, se utilizó como instrumento el cuestionario aplicado a través de una encuesta realizada a los gerentes del sistema empresarial del sector metalmecánico, con la finalidad de proponer un sistema de gestión que contempla aspectos relacionados al proceso de mejora, como de la gestión del sistema, además de diagnosticar la situación actual, que permitió plantear un conjunto de propuestas que pudiera guiar a los empresarios y gerentes a la gestión eficiente de las PyMes.

Es importante destacar que a través del diagnóstico del estudio de la investigación, al cual se llegó se propuso un sistema de gestión para la evaluación y mejoramiento de los métodos administrativos que contempla tanto aspectos relacionados al proceso de mejora como también en la gestión del sistema.

Este trabajo de grado guarda vinculación con la presente investigación ya que se evidencia la importancia de desarrollar indicadores de gestión en las empresas del sector PyME, que les permita a este tipo de organizaciones contar con una herramienta evaluativa y de control de sus procesos administrativos.

Castañeda R. (2009), en su trabajo titulado: Estudio de la gestión gerencial en la Microempresa y PYME comercial del rubro farmacias en el municipio San Cristóbal, Estado Táchira, presentado en la Universidad de los Andes para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General; estudiaron la dinámica productiva del sector. El marco metodológico se enfocó en una

investigación de nivel descriptivo mediante un diseño de campo no experimental en una población conformada por 152 establecimientos y una muestra probabilística de 59 farmacias caracterizadas como microempresas y PYME. Se determinó que la gestión gerencial en el rubro estudiado presenta deficiencias. Las conclusiones indican que los factores fundamentales que intervienen en la gestión de la gerencia en la Pyme del sector farmacia fueron la planificación financiera, necesidades y requerimientos de compra, la relación con los proveedores, con bases a estos hallazgos se propuso la gerencia por objetivos con el propósito de mejorar la productividad de las Pymes del sector farmacia.

La investigación realizada demuestra la debilidad que posee la pequeña y mediana empresa en la gestión gerencial, debido a que la mayoría de ellas son empresas familiares, administradas por sus propios dueños, quien en su mayoría no tiene herramientas administrativas de planificación.

Pasarelli, Percia (2008) en su trabajo de grado titulado: Análisis a la Gerencia Estratégica de las Rectificadoras del Estado Lara utilizando el Balanced Scorecard (BSC) como Herramienta Gerencial y Financiera para el Manejo de Indicadores, presentado en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", para optar al Grado Académico: Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera. La investigación se realizó, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la estructura financiera en el área rectificador automotriz a partir del diagnóstico de la situación de la gestión empresarial y la estructura financiera. Se desarrolló el presente trabajo en la cámara Nacional de Rectificación de Motores CANAREMO en el Estado Lara, la cual está conformada por 10 empresas independientes, a través de una investigación de campo de tipo descriptivo no experimental. Se aplicaron dos tipos de cuestionarios, uno dirigido a las rectificadoras y el otro a los clientes.

Al analizar los resultados, la investigadora concluyó, que las rectificadoras no poseen los recursos financieros, ni una efectiva planificación estratégica, carecen de ciertos elementos y conocimientos de conceptos financieros aunado a la presión de la competencia y a la situación política-económica actual del país. Finalmente, se diseñó una propuesta fundamentada en el enfoque del cuadro de mando integral como herramienta gerencial que permite planificar los cambios necesarios desde el punto de vista estratégico y lograr así la sobrevivencia ante el entorno económico nacional y, de ese modo, responder a la intensificación de la competencia en el mercado rectificador automotriz.

La investigación es antecedente del trabajo que se está desarrollando ya que aporta elementos que deben ser considerados al momento de diseñar una herramienta gerencial bajo el enfoque del cuadro de mando integral.

Sánchez L. (2008), en su tesis titulada "Mejoras del Control de Gestión de una Empresa Licorera" presentada en la Universidad del Zulia para optar al Título de Especialista en Gerencia de Empresas, se propone un plan de mejoras para el control de gestión de la empresa Licorerías Unidas, a través de indicadores establecidos por las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se realizó un diagnóstico del sistema actual de control de gestión, considerando los elementos estratégicos de la organización, los problemas según las perspectivas, los lineamientos estratégicos, el análisis del entorno; se establecen los objetivos estratégicos alineados con la misión y visión considerando las estrategias generadas en la matriz FODA, se ubican según las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento; se presentan los diagramas de relaciones de estos objetivos, se establecen los objetivos de cada unidad y se definen indicadores de gestión y estratégicos. Para evaluar el sistema propuesto se realizó una simulación con el Software Strategos en la unidad de finanzas, lográndose maximizar el beneficio para la empresa en el período de estudio.

Esta investigación sirve de antecedente al presente trabajo, por demostrar los beneficios y mejoras que se ofrece a las empresas con la aplicación del Cuadro de Mando Integral a cada unidad funcional en las organizaciones, logrando así, maximizar el beneficio para la empresa en estudio.

Chacón A., (2009), en su estudio: “Metodología para la gerencia estratégica para las pymes: aplicación y validación practica”, (UNITEC), para optar al título de master en gerencia mención calidad y productividad. En la investigación se estudia la gerencia estratégica de las pymes, en el cual se plantea una metodología para mejorar el nivel competitivo de estas empresas a partir de la definición de estrategias consistentes y sostenibles en el tiempo, y retos a los que se enfrentan, tales como el posicionamiento estratégico que permite la revisión interna del proceso, la decisión estratégica que estudia el crecimiento de las empresas, define el curso de acción de la empresa a través de la declaración escrita de la misión y visión, y la formulación estratégica que define las actividades para la implementación de estrategias de negocio. El estudio concluyó que la creación y la aplicación de una metodología para la gerencia estratégica en la pyme sirven para mejorar el nivel competitivo de estas, a partir de la diferenciación de estrategias.

Este estudio da un gran aporte al trabajo de investigación que se está desarrollando, ya que en él se desarrolló una metodología de planificación estratégica para la Pyme, que contribuya a mejorar sus niveles de competitividad y desarrollo sostenible.

López J., Padilla, S. (2009), en su trabajo de grado titulado: “Análisis del comportamiento de las empresas concesionarias de vehículos a través de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento mediante el modelo de gestión del cuadro de mando integral”, presentado en la Universidad Tecnológica del Centro para optar al título Magíster en Gerencia

mención calidad y productividad. La metodología de la investigación utilizada estuvo enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo no experimental. Como resultado de su investigación, la autora llegó a varias conclusiones, entre las que resalta que el cuadro de mando integral constituye una herramienta para la competitividad de las empresas concesionarias de vehículos, ya que les permite desarrollar lineamientos de evaluación y control de sus procesos.

Se toma esta investigación como referencia a este trabajo ya permite demostrar que el modelo del cuadro de mando integral analiza en forma completa las unidades funcionales de la organización, dando vinculaciones estratégicas en los sistemas de control, con la finalidad de brindar una gestión efectiva.

Ochoa, O. (2009) en su trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia titulado: “Propuesta de un diseño de estrategias gerenciales para hacer competitivas y eficaces las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo” presentado en la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo proponer un diseño de estrategias gerenciales para hacer competitivas y eficaces las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo , con el fin de alcanzar óptimos beneficios y lograr ventaja competitiva en el mercado carabobeño.

En el estudio se pudo establecer que indiscutiblemente es necesario que la empresa propicie estrategias adecuadas, un clima y cultura organizacional optimo, la administración efectiva del capital humano, a través de la incorporación en la práctica de técnicas y herramientas gerenciales adaptadas a los nuevos escenarios de acción, las cuales permitirían a la Pymes seleccionada a la investigación, avanzar con efectividad en el crecimiento dentro del mercado

Este antecedente se relaciona con la presente investigación por tratar de establecer estrategias gerenciales que favorecen la vida de una empresa, y que constituyen el motor de su crecimiento, de su futuro, del logro de sus metas; mediante el diseño de planes estratégicos que le permitan definir los factores claves de éxito y áreas donde la empresa es buena, es decir, definir el modelo del negocio, su esencia y características, para poder tomar decisiones oportunas y garantizar la permanencia en el mercado.

Antecedentes Internacionales

Indriago C., (2007) en su Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Especialista en Gerencia en la Universidad de Guayaquil, Ecuador titulado: “La gerencia estratégica como herramienta para fortalecer la competitividad de la Pymes del sector turismo”. El trabajo de grado tuvo como objetivo general desarrollar una herramienta basada en la gerencia estratégica que permita mejorar la competitividad de las Pymes del sector turístico de la ciudad de Guayaquil. El trabajo fue realizado bajo la modalidad de campo de tipo descriptivo.

Entre las conclusiones a las que se llegaron en la investigación es que en Guayaquil existe un conglomerado de pequeñas y medianas empresas con la capacidad de promover el turismo en el sector de guayas. Pero la falta de planificación y control organizacional en los procesos administrativos limitan su crecimiento económico y operativo.

La unidad de análisis estuvo constituida por ocho pequeñas empresas en el sector turismo ubicadas en el sector de Guayas. Además se utilizaron las técnicas de la observación y encuesta, para la recolección de la información se implementó un cuestionario en la escala de Likert, Para el análisis de los resultados se utilizaron las estadísticas descriptivas, frecuencias y cuadros obtenidos de recolección de datos.

Los resultados obtenidos demostraron que la gerencia de las pequeñas y medianas empresas del presenta debilidades para cumplir con los objetivo, esto originado por falta de organización y control administrativo y financiero. Entre las conclusiones resaltan que es necesario que la gerencia de las Pymes del sector turismo de Guayaquil deba utilizar gerencia estratégica como herramienta para fortalecer la competitividad.

Este trabajo de grado representa un antecedente importante para la presente investigación, por considerar gerencia estratégica como herramienta para fortalecer la competitividad, además de expresar la importancia de la gerencia, para el crecimiento eficiente de las organizaciones.

Rosero. O. (2006), en su Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Magister en Administración, en la Universidad de Nacional de Colombia sede Manizales titulado: “Indicadores Financieros para el Balanced Score Card”. El trabajo de grado tuvo como objetivo general desarrollar una serie de Indicadores Financieros para la Industria Arrocera y de Confección en el Departamento de Tolima trabajo fue realizado bajo la modalidad de campo de tipo descriptivo.

Entre las conclusiones a las que se llegaron en la investigación es que en el departamento de Tolima el sector arrocero y de confección son los mas dinámicos, mas sin embargo en el estudio realizado, se evidencio que las empresas de este sector no utilizan el cuadro de mando integral como herramienta de gestión y soporte en la toma de decisiones, ocasionando esto que las decisiones que se ejecuten al interior de las organizaciones carezcan de una visión sistémica de los componentes de las mismas.

Este trabajo de grado representa un antecedente importante para la presente investigación, por considerar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para

fortalecer la toma de decisiones, además de ser útil como instrumento para el control de la gestión empresarial.

Antecedentes de la Empresa

Metalmecánica Romero, C.A fue fundada en el año 1992. Las instalaciones de la Empresa situadas en la Zona Industrial Municipal Sur de Valencia, Edo. Carabobo ocupa una superficie aproximada de 1.500 metros cuadrados y cuenta con maquinarias y equipos de alta tecnología, que apoyados en su personal conformado por sus Dueños, Empleados y Obreros, actúan de forma determinante en el desarrollo de la industria. Desde sus inicios, Metalmecánica Romero, C.A. se caracterizó por su buen trabajo en el área metalmecánica desarrollando las diferentes ramas de la Industria llegando a ser en un momento una Empresa multifacética en su ramo y fabricando productos de excelencia.

Características de la Empresa

Misión

Desarrollar y Fabricar productos en el área metalmecánica que permitan cubrir las necesidades de nuestros clientes a un óptimo costo.

Visión

Afianzarnos como una empresa solida, reconocida en la industria metalmecánica por fabricar productos de calidad y así garantizar los requisitos exigido por nuestros clientes.

Objetivos de la Empresa

- Facilitar a nuestros clientes productos de alta calidad al mejor costo.

- Obtener una participación del mercado, importante en el área de las empresas del ramo.
- Mantener un crecimiento sostenido y enfocado en las actividades de mayor relevancia para nuestros clientes así como para nosotros mismos.

Estructura Organizacional

La estructura Organizacional de la empresa se constituye por tres (3) departamentos bajo la dirección del Gerente General, que a su vez están organizadas en varias gerencias. La estructuración jerárquica principal y funcional dentro del esquema organizativo de la empresa se representa en el siguiente Organigrama (Ver Figura N°1).

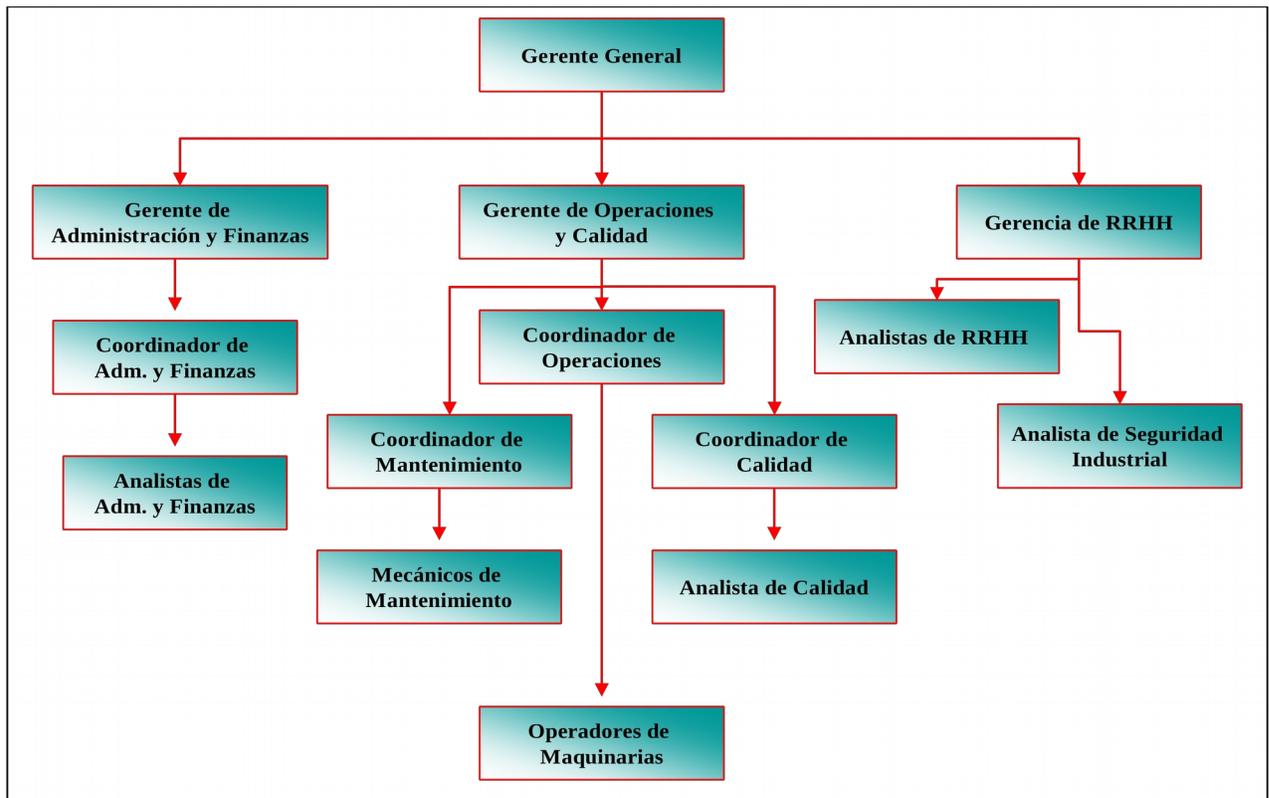


Figura N° 1 El Organigrama Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Fuente: La Empresa

Bases Teóricas

En el presente capítulo se detallan los conceptos fundamentales y la teoría que se debe conocer, para tener un amplio panorama sobre el tema en estudio, por lo cual se desarrollarán los siguientes ejes temáticos:

- Planificación Estratégica
- Cuadro de Mando Integral
- Pequeña y Mediana Empresa
- Calidad de Servicio

Planificación Estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión, Visión, Objetivos, Medio Ambiente y recursos disponibles.

La planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planificación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente

para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La Planificación Estratégica, Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

Etapas de la Planificación Estratégica

Para iniciar un proceso de Planificación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en que consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planificación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la planificación estratégica consta de tres etapas:

- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia

Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

a.- Formulación de las Metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la

misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista

:

b.- Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es

identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización.

c.- Análisis del Ambiente

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, sociocultural, político y legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan. Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis:

- **Análisis Externo:** Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas.". En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria

(donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

- **Análisis Interno:** Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas." En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

d.- Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

e.- Evaluación de Opciones Estratégicas

Richard P. Rumelt (1997) ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,
- Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,

- Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización
- Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

f.- Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

Implementación de la Estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

1. **Diseño de una estructura organizacional:** Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.
- **Diseño de sistemas de control:** Una empresa debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.
- **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:** Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.
- **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:** Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden

competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. A continuación se presentan las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- 1.- ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- 2.- ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- Medición del desempeño
- Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

El Cuadro de Mando Integral.

El concepto de Cuadro de Mando Integral, o como sus creadores llamaron Balanced Scorecard (BSC), fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

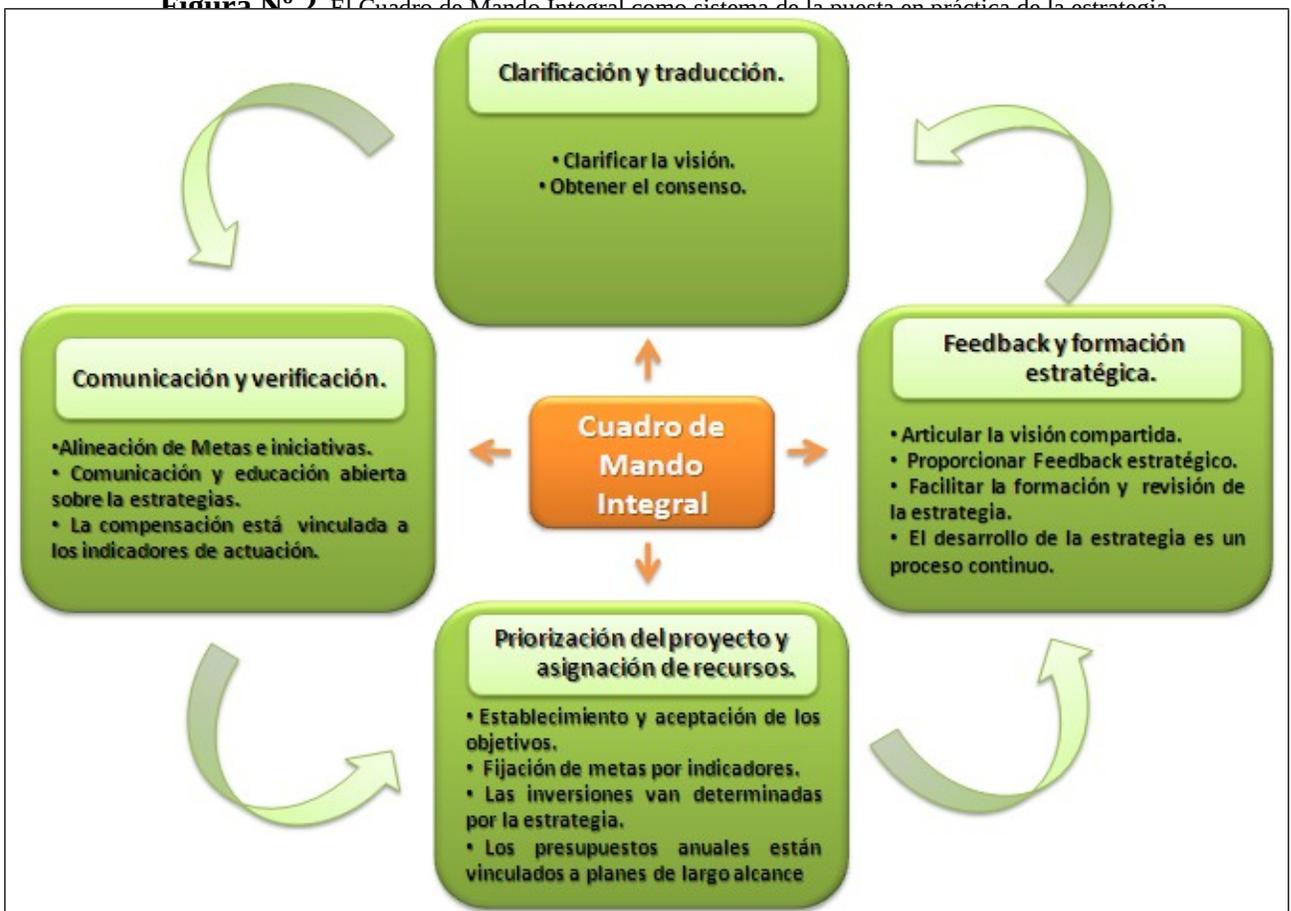
Según Kaplan y Norton (2001):

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

Considerando que las organizaciones han experimentado a lo largo de los años un sin número de transformaciones, la gerencia se ha visto en la necesidad de incorporar

a sus procesos, nuevos esquemas que permitan adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante. Por otra parte, los mismo autores indican, que las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto, mediano y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos, lo que se puede evidenciar al analizar por separado cada una de las perspectivas.

Figura N° 2 El Cuadro de Mando Integral como sistema de la puesta en práctica de la estrategia



realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. (p. 39).

Dentro de la perspectiva financiera, el Cuadro de Mando Integral, permite que la dirección de las unidades de negocio especifiquen no sólo como se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de ésta perspectiva serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Perspectiva del Cliente.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los inductores identifican los segmentos del cliente y de mercado, en los que se competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio de esos segmentos seleccionados.

Kaplan y Norton (2001) señalan, “la perspectiva del cliente permite los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior”, (p. 40). Los indicadores fundamentales utilizados en esta perspectiva incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de la unidad de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes, es decir, que la estrategia deben definirse en función de los segmentos de mercado y clientes seleccionados.

La clave para el desarrollo de unos objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Perspectiva de Procesos Internos.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Esta perspectiva determina los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora continua para la satisfacción del cliente.

Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar. El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el CMI y los sistemas tradicionales de medición de la actuación puesto que estos últimos se centran en el control y la mejora de los centros de responsabilidad existentes.

Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

Esta perspectiva es fundamental, ya que se relaciona estrechamente con la cadena de valor (Porter, 1985) por cuanto se ha de intensificar los procesos críticos y estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes.

Perspectiva de Formación y Crecimiento.

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una empresa proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes, de procesos internos del Cuadro de Mando Integral, revelan grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrará qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Se considera como la perspectiva clave por excelencia, ya que tiene en cuenta el talento humano con un elemento de importancia en la gestión; además trata la cultura organizacional, pues desde allí se procede a establecer cambios en la organización.

También aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, son aspectos de alto grado de importancia a tener consideración en esta perspectiva.

Los objetivos de la perspectiva de formación y crecimiento están orientados a llenar estos vacíos, para ello los negocios tendrán que invertir en la recalificación de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos recalcan la importancia de invertir para el futuro y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la inversión y desarrollo. Invertir en estas áreas tradicionales es ciertamente importante, pero es poco probable que por sí mismos sean suficientes, es decir, que las organizaciones también deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Estructura del Cuadro de Mando Integral.

Kaplan y Norton, (2.000) y Olve, Roy y Wetter (2000) señalan cómo las empresas actualmente innovadoras están empleando este enfoque de medición para desarrollar los procesos de gestión decisivos a través de cuatro perspectivas que permiten obtener información sobre el desempeño de la organización, lograr la integración entre los objetivos y el establecimiento de metas y transformar la estrategia en acción mediante una comunicación integrada.

La visión se entiende como la meta a largo plazo y debe ser el motor que impulsa a la propia estrategia, concebida como el plan de acción a largo plazo. (Kaplan y Norton, 2000).

Debe presentarse equilibrio entre los indicadores de resultados que se encuentran representados en las perspectivas financieras y de clientes, y los inductores de actuación que se encuentran en las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2001; Olve, Roy y Wetter, 2000). El uso del CMI se basa en el diseño de un mapa estratégico definido por relaciones causa efecto.

El mapa estratégico requiere un detenido análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales deben ser coherentes con la estrategia. Es importante que las relaciones que se establezcan entre los objetivos, no entre los indicadores. Los indicadores se utilizan para la medición de los objetivos. (Kaplan y Norton, 2000).

El proceso de configuración del mapa estratégico no es el mismo para todas las organizaciones, por lo que se requiere de gran esfuerzo de creatividad, ya que de hecho no expresa relación matemática alguna, no es algo determinista. (Kaplan y Norton, 2000; Olve, Roy y Wetter, 2000).

Las relaciones causa-efecto, apoyan el proceso de planificación para el control de gestión. El uso del cuadro de mando integral, implica integrar el proceso de

planificación, e inclusive el de presupuestación con la estrategia. (Trzeciński y Harper, 1997; Kaplan 1.996).

El Proceso del Cuadro de Mando Integral

El proceso del cuadro de mando integral empieza cuando el equipo de alta dirección, se pone a trabajar para traducir la estrategia de la organización en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación del flujo de caja. Pero especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de los clientes y de mercados en los que ha decidido competir.

Es un ejercicio común dentro del proceso del cuadro de mando, se pregunta a los más altos ejecutivos qué es lo que entienden por un servicio de calidad.

Como es de esperarse cada uno tiene una definición diferente. El proceso de desarrollar indicadores operativos para el cuadro de mando integral consigue que los ejecutivos lleguen a un consenso sobre los productos y servicios que se deben ofrecer a segmentos de clientes seleccionados.

Una vez se ha establecido los objetivos de los clientes y los financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno.

Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del CMI. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente, y por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito. En la perspectiva de formación y crecimiento, se identifican también los indicadores y los inductores para

que desde cada puesto de trabajo se contribuya al éxito de la estrategia. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando corporativo en mediciones concretas al nivel operativo.

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la organización o de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir dichos objetivos.

Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos corporativos y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

El CMI proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y de transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueda obtenerse ganancia fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización. A diferencia de los programas convencionales de reingeniería, en que el objetivo es un recorte masivo de costos, el objetivo del programa de reingeniería no necesita ser medido por los ahorros en los costos.

El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando esta equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Clarificar y Traducir la Visión y la Estrategia.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de flujo de caja. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

2. Comunicar y Vincular los Objetivos y los Indicadores Estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

3. Planificación, Establecimiento de Objetivos y Alineación de Iniciativas Estratégicas.

Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral

proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, entre otros.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

1. Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
2. Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
3. Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

4. Aumentar la Retroalimentación y la Formación Estratégica

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir la retroalimentación sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni

facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia de la retroalimentación y la formación estratégica dentro de la organización.

Pequeña y Mediana Empresa (PyME)

El Estado Venezolano al igual que el resto de los países de otros continentes, jurídicamente ha adoptado un esquema de clasificación de las industrias obedeciendo a distintos factores tales como en función a su tamaño, sus sectores y su productividad, cuyos criterios sugeridos para establecer las categorías aún dentro de un mismo factor varían con cada país, reflejando su grado de desarrollo industrial.

De lo anterior se explica que las pequeñas y medianas empresas, PYME, se han constituido en el eje de las economías emergentes, por lo cual el Estado para poder insertar a Venezuela en este grupo de países, debe orientar sus políticas hacia el desarrollo y fortalecimiento de estas empresas, para lo cual es fundamental que en consecuencia se clarifique y definan a las Microempresas y a las pequeñas y medianas empresas, PYME.

En este orden de ideas, se ha observado que, existen diversas formas de medir, clasificar y definir el tamaño de una empresa. La más generalizada se basa en el número de empleados, la cual define a la PYME aunque también se utilizan como indicadores el monto del capital o de los activos. La gran variedad de definiciones reflejan el dinamismo que conforma el tema de investigación.

En tal sentido, Márquez y Portela (1999:02) señalaron que Microempresas “Es un grupo de unidades productivas relativamente eficientes en la prestación del servicio que ofrecen, operando en sectores muy abiertos a la competencia las cuales cuentan con poco capital siendo de muy pequeño tamaño.” Igualmente, Rosales

(2002) clasifica a las pequeñas y medianas empresas de acuerdo a la tecnología que utilicen, textualmente señala que:

... Uno de los más extendidos es el de hacerlo de acuerdo con el sector industrial en el cual operan las empresas, agrupándolas en tradicionales, intermedias y mecánicas -OCEI 1992- Este esquema, sin embargo, ocupa la diversidad de procesos productivos y de mercados posibles de atender por la PYME, lo que hace difícil deducir cuáles son los retos gerenciales que ésta debe atender para mejorar su competitividad. Otro criterio que se aplica es el de clasificar a las empresas según el tipo de tecnología empleada y su intensidad -en mano de obra, en capital o en conocimientos. (p.39)

En lo que respecta a las corporaciones, la Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (CORPOINDUSTRIA) señala que las pequeñas y medianas empresas, Son “formas específicas de organización económica en actividades industriales, comerciales y de servicios, que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destinan a satisfacer diversidad de necesidades en un sector de actividad determinado y en mercado de consumidores”.

Así mismo, según la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2001) señala que el microempresario es la persona natural o jurídica, que bajo cualquier forma de organización o gestión productiva, desarrolle o tenga iniciativas para realizar actividades de comercialización, prestación de servicios, transformación y producción industrial, agrícola o artesanal de bienes. En el caso de persona jurídica, deberá con ser un número total no mayor de diez (10) trabajadores y trabajadoras o generar ventas anuales hasta por la cantidad de nueve mil Unidades Tributarias (9.000 U.T.). (Artículo 1).

De igual manera, y dada la importancia relevante de la microempresa, se señala que son iniciadas por un inversionista emprendedor, para desarrollar actividades de

ventas, prestación de servicios, manufactura y a la producción industrial, agropecuaria o artesanal de bienes. En el marco de la clasificación de las Microempresas, se encuentra una variedad, las cuales van desde la clasificación emitida por CORPOINDUSTRIA (1993:16) señalando que “El Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial es definida según su estructura, productividad, actividades de subsistencia y de acumulación.

Por su estructura, la micro y pequeñas empresas se diferencian por la capacidad para utilizar adecuadamente el recurso humano. En el caso de la microempresas, las pequeñas unidades productoras, se pueden clasificar en términos del número de trabajadores permanentes, valor de activos y capacidad operativa, en microempresas de subsistencia y en microempresa de acumulación simple y ampliada.

Por su parte, Aguirre (1993:73) plantea la clasificación de las PYME según el número de trabajadores, estableciéndolo de la siguiente manera: “La mediana empresa superior debe tener en su nómina entre 51 y 100 obreros, la mediana empresa inferior entre 21 y 50 obreros y la pequeña empresa entre 5 y 20 obreros.”

Características de las PyMEs

Las características de las PyMEs varían de acuerdo al caso particular de cada una, aunque por lo general en cada sector las características son similares. Entre las características podemos mencionar:

1. Poseen estructuras organizativas que procura la clara diferenciación de las jerarquías, haciendo énfasis en sus sistemas productivos.
2. Son funcionalmente centralizadas en algunos aspectos, por mencionar, el gerente (propietario) está íntimamente con todos los procesos incluyendo

decisiones y dada ciertas situaciones podría de manera específica delegar algunas funciones.

3. Utiliza los servicios de consultores externos sólo por requerimiento de obligaciones legales.
4. El número de trabajadores se encuentra en un rango de 10 a 100, en la cual, algunos de ellos con cierto grado de capacitación académica.
5. Existe mediana inversión de capital de trabajo, acumulación y renovación de equipos y maquinarias.
6. Poseen un nivel tecnológico aceptable no del todo moderno.
7. Sus productos van dirigidos al consumidor final y capitales.
8. Las tecnologías empleadas en los procesos administrativos parten de lo básico llegando a ser relativamente actualizado.

La Importancia de la PyME

Asegura Bustos (2005) que en muchos países en desarrollo, y mu particularmente en Venezuela, la Pequeña y Mediana Empresa h contribuido muy significativamente con el crecimiento económico especialmente en todo lo relacionado con la promoción del espíritu empresarial o emprendedor, con la participación activa en materia de exportación y, en algunos casos, con la producción y absorción de tecnología.

Se ha argumentado que la PyME actúa como un impulsador de crecimiento económico al crear mayores oportunidades de empleo y que estas pequeñas empresas hacen un mayor uso de las materias primas nacionales, aumentando el valor agregado de los productos fabricados.

Igualmente se dice que las PyMEs conforman un engranaje importante en su papel como proveedoras de Grandes Empresas. Es decir, en su papel como canales de distribución y proveedores de Grandes Empresas o plantas industriales.

Todo esto ha llevado a concluir que las PyMEs representan, dentro del tejido industrial, la base fundamental de la economía, ya que ellas representan la etapa inicial del crecimiento económico empresarial nacional y por tanto, deben ser potenciadas con una ayuda puntual que dé solución a los problemas que enfrentan, de modo que puedan ser competitivas.

Barreras para el crecimiento de las PyMEs

Señala Bustos (2005) el desarrollo de las PyMEs se ve afectado por varios factores de entre los cuales se pueden citar:

- El tema PYME, o mejor aún, el sector económico PyME debe ser visto de manera integral, para que las soluciones que se aborden o planteen se deriven de sus verdaderas necesidades y no de coyunturas.
- La PyME venezolana presenta una gran resistencia al cambio. Así por ejemplo, el paso que debe darse dentro de la empresa al pasar de lo "familiar a lo empresarial" es algo que crea resistencia entre las PyMEs.
- La inexistencia de encadenamientos productivos entre las distintas empresas nacionales. Por ejemplo, la industria petrolera y petroquímica, aunque sobre eso se están haciendo algunos avances.
- La mirada gerencial dentro de las PyME, debe ser un tanto más flexible y menos tradicional.
- La resistencia a la innovación tecnológica, aunque esto es muchas veces producto del análisis de los costos de la misma.
- La casi inexistencia de estrategias de mercadeo entre las PyME.
- Los altos costos de producción.

- El financiamiento. Aunque es cierto que hoy día existen muchas líneas de financiamiento para este sector, es igualmente cierto que existe una desarticulación de las distintas instituciones que prestan asistencia en este tema.
- El tema "internacionalización de la PyME" está muy descuidado y no hay muchos incentivos.
- Falta mayor asistencia para que las PyMEs se constituyan como consorcios y posibles Clusters.
- El rezago del Parque Industrial Venezolano.

Todos los factores o elementos arriba mencionados son señalados como los factores que impiden o entorpecen a la PyME, su desarrollo y crecimiento empresarial y que el enfrentarlos o darles solución podría cambiar el panorama productivo y competitivo de las mismas.

Debilidades de las PyMEs

En los últimos años según Chacón (2004) “el entorno económico y político desfavorable se ha conjugado para dar como resultado el cierre de muchas empresas”. Entre los principales problemas que enfrenta el sector metalmecánico se encuentran:

Principales Problemas de las PyMEs	
Laborales	Escasez de mano de obra calificada
	Poca claridad en las políticas gubernamentales
	Personal Desmotivado
Económicos	Inflación
	Rigidez del control de cambio
	Elevados costos financieros que perjudican el sector inversor
	Dificultades en los procesos de cobranza
	Insuficiencia de demanda (bajo poder adquisitivo de los consumidores)
Surgimiento de empresas informales	

	Competencia desleal de productos importados (contrabando, importaciones masivas provenientes de países asiáticos)
Productivos	Escasez de materias primas
	Servicios públicos deficientes
	Exceso de trámites burocráticos en las aduanas
	Dificultades para exportar
	Difícil acceso a nuevas tecnologías
	Fallas en los procesos de control de calidad
	Existencia de capacidad ociosa

Fuente; Chacón (2004), Modificado por Revilla, A. (2012)

La Gerencia Estratégica en las PyMEs

Para nadie es un secreto que en el proceso de gerencia existente en la PyMEs hay una serie de debilidades desde el punto de vista administrativo y técnico, que resulta en empresas poco competitivas, ya que no dominan modelos gerenciales, informes productivos, análisis de mercados, matrices DOFA, o algún modelo que les permita evaluar los resultados de su gerencia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos o simplemente las metas que se plantearon al momento de entrar en arduo trabajo de ser empresario.

Es necesario que, los empresarios conozcan dónde están, sus clientes, políticas impuestas, leyes, las fortalezas de la empresa y lo más importante saber si los procesos que lleva a cabo generan los resultados esperados ser un competidor.

Los gerentes de este tipo de negocio se les complica reconocer cuáles son los aspectos que han causado los problemas en la empresa, ya que muchos no tienen formación empresarial, carecen de la ayuda de asesores, poca tecnología, problemas con el reclutamiento de personal calificado, lo que genera poco desarrollo y baja competitividad.

Todo ello, provoca que no se pueda planificar estratégicamente las soluciones a los problemas de cualquier índole que se les presente, por lo que gerencia situacionalmente y resolviendo al momento sin tomar en cuenta que muchas veces los problemas persisten y su visión como dueños y no verdaderos gerentes también. La desinformación y la falta de experiencia provocan que las pymes sean poco proactivas ante las situaciones problemáticas, provocando que no puedan adaptarse del todo a los constantes y muchas veces bruscos cambios del entorno.

Este eje temático permitirá conocer a las PyMEs del estado Carabobo cuáles son sus estatutos, su cultura, con que herramientas están trabajando sus gerentes para de esta manera poder recomendarle una estrategia gerencial que le permita mejorar la calidad de los servicios que ellas ofrecen y por ende se hagan más competitivas.

Calidad de Servicio

Calidad

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva; sin embargo se puede decir, según Horovitz (1991) que es “la percepción que el cliente tiene del mismo”. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que sólo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.

Por su parte, la Real Academia de la Lengua Española la conceptualiza como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Buttle, (1996:18) opina que “la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a

desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma”. En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias de Parasuraman, Zeithaml Y Berry, (1988) en el que se define la calidad de servicio como “una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa”.

Servicio

Horovitz (1991) lo define como “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la empresa orientada hacia el consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la satisfacción de las necesidades de los clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue a prevalecer sobre la venta misma.

Puede agregarse que en una economía de mercado, la competencia no se presenta entre lo que producen las empresas en sus fábricas, sino principalmente en las distintas formas de servicio que agregan a lo que sale de la fábrica y que el cliente estima y valora.

Cuando se toma conciencia de que no se vende un producto, sino los servicios que este puede proporcionar, y de que no se vende un producto solamente, sino un complejo servicio que responde a ciertas medidas a las necesidades del Cliente, se

deberá concluir, según Delgado (2010) que el servicio es objetivo general de la Empresa y, en especial, una finalidad de la comercialización.

De aquí se deduce, según Medel (2007) en su artículo electrónico en Monografias.com: “que para que la empresa se dirija verdaderamente hacia el mercado y el consumidor, debe asumir la función Servicio”, entendido en el sentido global mencionado, como política global integral de la empresa”. Por lo tanto, deberá tener cada vez mayores servicios englobados en los productos y/o servicios. Además, deberá aceptar el servicio como parte de su cultura empresarial para todos los sectores operativos: desde el proyecto hasta la fabricación, desde la venta y distribución hasta la utilización o consumo.

De todo lo dicho anteriormente se desprende que ya no se puede hablar de un producto, en su estado esencial de simple producto, sino también de los servicios que lo acompañan.

En este sentido los servicios que las firmas ofrecen a los Clientes son de una variación limitada y podrían definirse como: "Todos los ofrecimientos de valor para la clientela de una Empresa, ya sea separado o incluido en un producto y que se pueden proporcionar antes, durante y después de la venta". Se parte de la premisa que el producto es un conjunto de servicios que van a satisfacer las necesidades del consumidor.

Características de los Servicios

Las características básicas del servicio que diferencia de los productos según Kotler. P (2001), son:

- No es repetible, es una experiencia (cada vez distinta). Sus resultados están asociados estrechamente al oferente y al consumidor, su calidad es altamente variable (momento, consumidor, oferente).
- Perecible: Los servicios no pueden ser almacenados:
- Una característica de los servicios es que, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, de que pueda ser almacenado para la venta o consumo futuro. Si no se adquiere y ocupa, cuando está disponible, perece.
- Protección: difícil que pueda ser protegido por patentes:
- Son fácilmente copiados y de difícil protección por patentes. Por esta razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.
- Subjetividad: Su precio es individual.
- El servicio se apoya principalmente en el trabajo humano, y la satisfacción que se puede ofrecer al Consumidor, son valorados subjetivamente por quién lo produce, y por el mercado.

Calidad de Servicio

La calidad del servicio es alcanzada durante el proceso de operación, compra y evaluación de los servicios ofrecido a los clientes. La calidad del servicio es definida según Palafox (2000:54) como “el grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones que realiza la empresa en sus diferentes niveles y alcances.

El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

La calidad de servicio según Horovitz (1991), se “percibirá de forma diferente según el cliente, ya usuario del mismo.

Según Zeithaml, Parasuman y Berry (1991), el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él: consumidores, empleados, gerentes y accionistas, provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que se va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida. En un principio, el cliente suele contentarse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto el más económico.

Según los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), la producción, el consumo y la evaluación son tres componentes básicos que diferencian a los servicios de los productos.

En primer lugar los servicios son básicamente intangibles, porque a diferencia de los productos, los servicios se traducen en actuaciones y experiencias; especificaciones precisas de producción son difíciles de establecer cuando del servicio se trata. Cuando lo que se vende es puramente actuarial, es realmente complejo el criterio que utilizan los consumidores para la clasificación del servicio.

En segundo lugar, los servicios son heterogéneos, su actuación varía de productor a productor, de consumidor a consumidor y de día a día en su proceso de producción. La calidad de las interacciones de los agentes de servicio con sus clientes no puede estandarizarse para asegurar uniformidad del modo como la calidad de los productos puede hacerlo.

En tercer lugar, la producción y el consumo de la mayoría de los servicios son inseparables. La calidad de los servicios generalmente ocurre en el momento que se ofrece el servicio, usualmente cuando se da la interacción entre el cliente y el proveedor; a diferencia de los productos que después de ser fabricados, son distribuidos de forma intacta al consumidor.

Los consumidores de servicio se encuentran según Zeithaml, Parasuraman y Berry, (1991) usualmente en la “fábrica” donde éstos se producen, observando y evaluando el proceso de producción mientras experimentan el servicio.

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), a través de sus investigaciones establecieron algunos patrones comunes sobre la evaluación de los servicios; estos patrones según los autores, ofrecen valiosas contribuciones acerca de cómo los consumidores definen y evalúan la calidad de servicio.

Los grupos de objeto de estudio de estos autores, coincidieron en que la clave para un buen servicio es alcanzar o exceder las expectativas que el cliente posee del mismo. Dentro de esta categoría Zeithaml, Parasuraman y Berry, (1991) explican que

la excelencia del servicio radica en el hecho de excederlas expectativas del cliente; ello puede darse con tan solo ofrecer una razón o explicación al consumidor cuando este lo necesite; de no ser así, solo le lograría una definición pobre de la calidad del servicio recibido.

En términos generales, una alta o baja definición sobre la calidad de servicio depende de cómo los consumidores perciben la totalidad del servicio bajo el contexto de sus expectativas. Por lo que la calidad de servicio percibida por los consumidores puede ser definida según Zeithaml, Parasuraman y Berry, (1991) como: “la extensión o discrepancia entre las expectativas o deseos de los consumidores y sus percepciones”.

Resultados de la Calidad

Así como los líderes en servicio creen en los beneficios (tanto económicos como no económicos) que trae consigo la calidad, muchos ejecutivos dudan de ello. Los ejecutivos no están convencidos del retorno económico de la inversión que se realiza; No obstante existen instituciones que gastan enormes cantidades de dinero en nombre del mejoramiento del servicio de manera no provechosa, es decir, agregan valor a detalles que ante los ojos del consumidor no son importantes.

El beneficio económico que se obtiene por la inversión en el servicio, se manifiesta cuando dicha inversión en realidad es importante para el cliente, si no lo es, nunca se percibirán las ganancias que algún día se creyó invertir para ello. La conducta de calidad según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) se fomenta en dos sentidos:

- En el corto plazo, la buena calidad incrementa los beneficios económicos a través de la implementación de precios elevados. Según la teoría Perdue Berry, Parasuraman y Zeithaml, (1991) las organizaciones que se encuentran entre los tres primeros puestos poseen precios de un 5% a 6% relativamente superior que las empresas que competitivamente se encuentran del cuarto puesto hacia abajo.

Las empresas que se distinguen por su calidad de servicio pueden exigir precios elevados por el mismo servicio que se encuentra en el mercado y obtener márgenes superiores de beneficios. Estas mismas empresas experimentan un crecimiento en épocas de prosperidad así como son las que logran mantenerse en tiempos de recesión económica. Según Horovitz y Jurgens, (1994) “También invierten comparativamente menos en publicidad que otras empresas de competencia, poseen índices inferiores de absentismo y mayores de permanencias en la planta”.

- En el largo plazo, el incremento o superioridad de la calidad es el camino más efectivo de lograr el crecimiento del negocio. No solo la expansión dentro del mercado, si no a la participación dentro del mismo.

Los bajos precios y la originalidad del servicio son importantes pero de corta duración en el tiempo. Es entonces la calidad del servicio el elemento diferenciador de las empresas prestadoras de servicio como único medio capaz de atraer y retener la atención del cliente, así como el factor necesario para ganar confianza en el consumidor. Según Horovitz y Jurgens, (1994). “La calidad del servicio hace que una empresa deje de ser objeto anónimo para convertirse en una entidad de rostro familiar”.

Prestar un servicio de calidad implica satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente. Prestar un servicio de excelente calidad implica ir mas allá de los requerimientos y necesidades de los consumidores, anticiparse y prever es la clave del éxito.

Causas Potenciales que explican la diferencia en la Calidad de Servicio

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), piensan que los empresarios que se encuentran realmente vinculados al negocio del servicio deben activar los siguientes procesos:

Monitorear las percepciones que del servicio tienen los consumidores, (2) identificar las causas de la caída de la calidad del servicio y (3) tomar acciones concretas para mejorar la calidad de servicio.

El modelo que goza de una mayor difusión para medir la diferencia en la calidad de servicio es el denominado Modelo de la Deficiencias, Zeithaml, Parasuraman y Berry, (1991), el cual define la calidad de servicio como una “función de la

discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa”.

El modelo de las deficiencias cuenta con cinco (5) causas o brechas para entender y explicar las discrepancias en la calidad de servicio que se ofrece.

CAUSA I: Brecha entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la organización tiene de esa percepción.

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan, en otras palabras, surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

En cada uno de los servicios estudiados por los autores, alguna de las percepciones de los ejecutivos acerca de lo que perciben los clientes como un servicio de superior calidad fue congruente con las expectativas expresadas por los mismos consumidores en los grupos focales, sin embargo, un número de diferencias fueron también evidentes entre las expectativas expresadas por los consumidores y lo que los ejecutivos entendían de ellos.

En términos generales, los ejecutivos de las firmas de servicio no podrán estar siempre al tanto de las características que connotan la alta calidad para los consumidores o clientes, y aún así los conociera no pudiera saber con exactitud los niveles de actuación requerido por los consumidores en dichas presentaciones.

Cuando los altos ejecutivos no entienden completamente las expectativas que del servicio tienen los clientes suelen tener malas decisiones que tienen como resultado una percepción pobre de la calidad de servicio. Un ejemplo típico de no saber fijar prioridades, es el gasto excesivo de dinero en mejorar la apariencia física de la compañía cuando los clientes creen que son realmente funcionales y cómodos. Otro ejemplo es centrarse en programas de entrenamiento que fijan su atención en un personal que se encuentra inmerso únicamente en los aspectos internos del trabajo; como por ejemplo: llenar papeles, seguir las normas de la empresa, etc. Lo que realmente caracteriza esta brecha es el poco entendimiento que los ejecutivos tienen sobre los deseos y expectativas que los consumidores tienen del servicio, por lo que el primer paso para mejorar la calidad de servicio es que la gerencia logre captar información adecuada sobre las expectativas de sus clientes.

CAUSA II: Brecha entre las percepciones que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad.

Como se mencionó anteriormente, entender las expectativas de los clientes, según los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), es “el primer paso para ofrecer un servicio de alta calidad”. Una vez conocidos las expectativas de éstos, los ejecutivos se encuentran ante un reto no menos importante: la utilización de los conocimientos sobre dichas expectativas en la creación de estándares de calidad de organización de servicio.

Sin embargo, según los autores, existen diversos factores que impiden a las empresas de servicio alcanzar los niveles esperados por los clientes; las discrepancias existentes entre las percepciones de los directivos respecto a las expectativas de los clientes y las actuales especificaciones que ellas fijan para la repartición del servicio, son alguno de ellos.

La correcta percepción que pudieran tener los directivos con respecto a las expectativas de los clientes, es necesaria pero no suficiente para alcanzar niveles superiores en la calidad de servicio. Otro prerrequisito para prestar un servicio de alta calidad es la existencia de estándares de desempeño que reflejen la percepción de los directivos respecto a las expectativas de los clientes.

CAUSA III: Brecha entre las especificaciones de la calidad de servicio y la prestación real del mismo.

En algunos casos, los directivos entienden de forma clara las expectativas que sobre el servicio tienen los clientes y ante ellos fijan estándares (ya sean formales e informales) apropiadas para el proceso del mismo: pero si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada.

Para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento. La diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio propiamente ofrecido, es la brecha que existe en el desempeño del servicio.

CAUSA IV: Brecha entre la prestación del servicio real y lo que se comunica al cliente o consumidor sobre él.

Como se mencionó anteriormente, las promesas hechas por las empresas de servicio a través de sus vendedores, medios publicitarios o cualquier otra fuente de comunicación, aumentan las expectativas de los clientes, por lo que sirve como punto de comparación en el cual los consumidores basan la calidad de servicio. La

diferencia entre el servicio real y el servicio prometido, tienen un efecto adverso sobre las percepciones que del servicio tienen los consumidores

Los ejecutivos de los grupos focales justificaron el quiebre de los procesos como consecuencia de la falta de coordinación de las áreas de operaciones y mercadeo, es decir, la falla se encuentra entre las personas encargadas de ejecutar el servicio y aquellos individuos responsables de describir y promover el servicio.

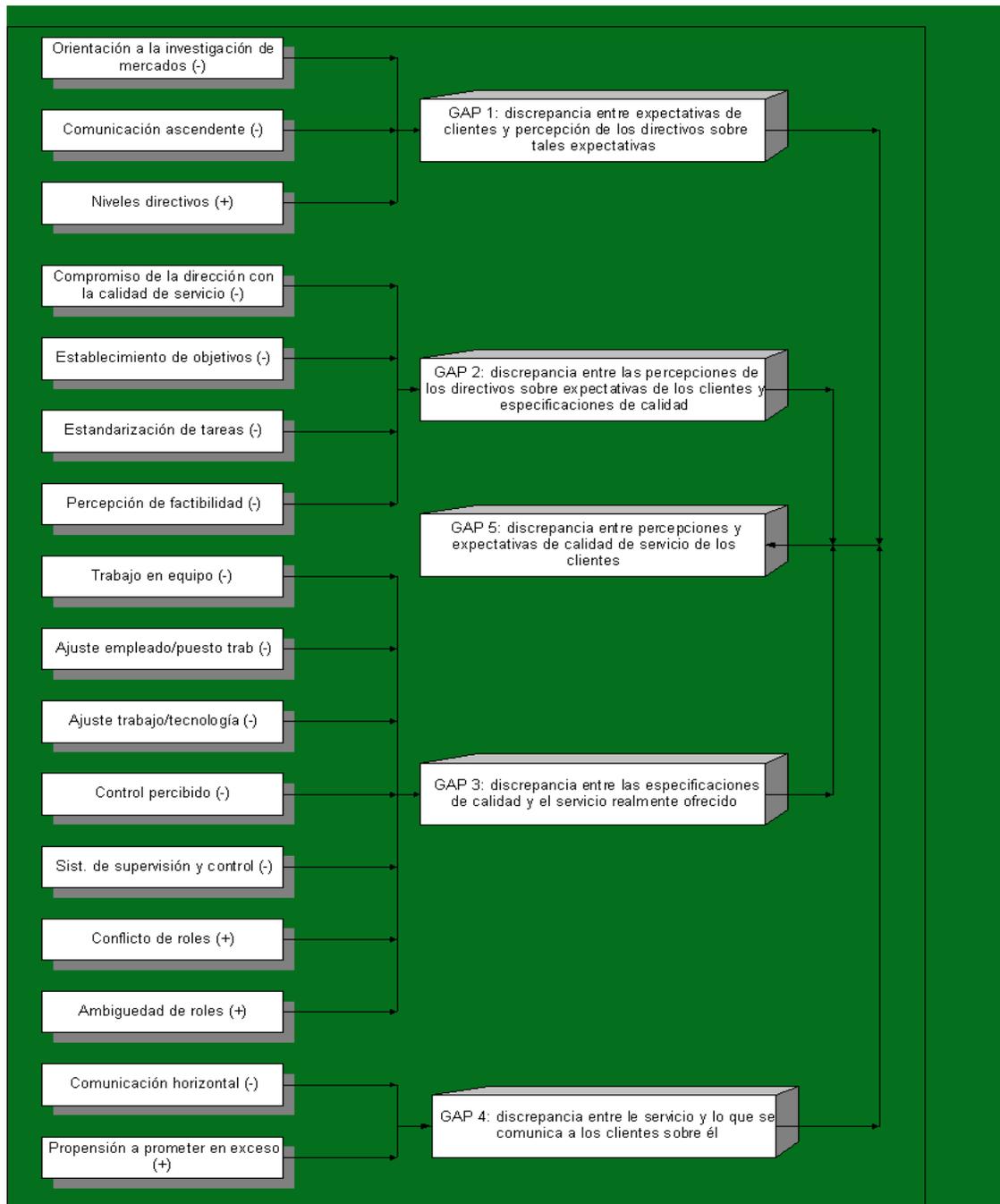
Siguiendo el contexto, la prestación de estas cuatro brechas dentro de las empresas favorece el surgimiento de una quinta deficiencia, siendo ésta el punto clave de todo el modelo. Esta plantea la discrepancia entre el servicio que se espera recibir y el servicio realmente recibido. De esta forma según Larrazabal y Somoza, (1999) “el sistema conceptual planteado por los autores transmite un mensaje claro a los directivos que están deseosos de mejorar la calidad de los servicios”.

La Escala Multidimensional SERVQUAL de Medición de la Calidad del Servicio

La escala multidimensional SERVQUAL, según Castillo (2007) “es una herramienta para la medición de la calidad del servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988”. Ha experimentado mejoras y revisiones y ha sido validada en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios.

Los autores sugieren que la relación entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones respecto al servicio que presta una organización, puede constituir una medida de la calidad del servicio que este ofrece, y la brecha existente entre ambas, y que indicadores puede mejorar.

Figura N °4
Modelo de Calidad de Servicio



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988)

Necesidades, Expectativas y Percepciones de Clientes

El cliente tiene ciertas necesidades insatisfechas, muchas de ellas no son conscientes, según Castillo (2007):

Estas necesidades y deseos deben ser recogidos por la organización para diseñar y prestar (entregar) servicios que logren su satisfacción. Algunos sistemas son capaces de identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros sólo perciben las necesidades de las cuales el cliente está consciente. Ambas perspectivas son útiles para mejorar la calidad de servicio y tender a una mayor satisfacción de quien recibe el servicio.

Existen dos elementos a considerar, el primero es la Percepción del Cliente, el cual se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la prestación del servicio, desde su óptica; el segundo son las Expectativas del Cliente, es decir lo que el cliente espera que sea el servicio que entrega la organización. Según Castillo (2007):

Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación de boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio. La brecha que existe entre percepción y expectativas, establece según este modelo, la medición de calidad. Como las necesidades son dinámicas y dependen de un conjunto de factores internos y externos, en definitiva esta medición expone el déficit de calidad de servicio, indicando ciertas dimensiones en las cuales la organización debe trabajar.

Como esta herramienta considera también las opiniones de los clientes respecto de la importancia relativa de las cualidades del servicio, SERVQUAL resulta útil para conocer: una calificación global de la calidad de la organización, lo que desean los clientes de la organización, lo que perciben encontrar los clientes, las brechas de insatisfacción específicas, y el orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

Dimensiones de SERVQUAL

Desde que fue creada hasta ahora, esta escala multidimensional ha sido aplicada a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración comunal, hasta empresas de los más diversos sectores de actividad económica. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio, incorporando constantes mejoras. En la actualidad, la escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización:

- Confiabilidad, entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.
- Responsabilidad, como la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.
- Seguridad, como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.
- Empatía, la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.
- Bienes materiales o tangibles, relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos.

En base a las cinco dimensiones mencionadas se estructuran tres instrumentos de medición, que en conjunto entregan una medida de la calidad de servicio para el cliente.

- Evaluación de expectativas de calidad de servicios: El instrumento utilizado en esta fase del estudio es un cuestionario que contiene 15 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier institución; por tal motivo, para cada situación específica es necesario adaptar los enunciados a las características específicas de la organización en la que se aplicara. Las preguntas se agrupan en las cinco dimensiones descritas.
- Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad: Esta fase del estudio consiste en un cuestionario en el cual los clientes expresan la importancia relativa que tiene para ellos cada una de las cinco dimensiones de servicio.
- Evaluación de la percepción de calidad de servicios: Se solicita a los clientes responder un cuestionario que indica sus percepciones específicas respecto al servicio brindado por la organización en estudio.

Bases Legales

El financiamiento de la PYME en Venezuela ha pasado por una serie de transformaciones que han llevado al Estado a crear nuevas y diversas instituciones destinadas al fortalecimiento, a través de financiamiento y asesoría a este sector.

En el año 1999, adquiere rango constitucional el financiamiento y apoyo a la Pequeña y Mediana Industria en su artículo 308, de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela la cual estipula que:

Artículo 308. El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo el régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

En este artículo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se observa que el Estado protegerá a las PYME, para que estas se fortalezcan y sean un ingrediente en el desarrollo económico del país; e indudablemente que la manera de que el Estado cumpla este precepto constitucional es aportando recursos para el fortalecimiento de las PYME ya establecidas y también para la creación de otras que en conjunto puedan orientar el desarrollo económico deseado.

El Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, en su artículo número tres define a la Pequeña y Mediana Empresa como:

1. Pequeña Industria, la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

1.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.

1.2. Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

2. Mediana Industria, la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

2.1 Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a 100 trabajadores.

2.2 Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

3. Emprendedor: Persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo, o en un producto mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización.

Cuando una industria no cumpla con algunos de los parámetros establecidos en el presente artículo, el Ministerio competente, en materia de la Producción y el Comercio determinará su clasificación como pequeña o mediana industria, con base a la metodología que establezca el Reglamento del presente Decreto-Ley.

Este decreto esclarece las características esenciales que permiten definir a una empresa como de tamaño mediano o pequeño.

En cuanto al diseño institucional, el Estado cede su competencia en el diseño de la política. En los artículos 30 y 31 (literales 1 y 2) de la Ley se señala que el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) que es un instituto autónomo, es el encargado de elaborar y ejecutar las políticas, planes y programas para el fomento a la PYME.

Así mismo En los artículos 7, 8 y 33 literal 1, se estipula que el “...Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, debe elaborar anualmente el Plan de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria...” con el objetivo de

“...definir las políticas, programas y acciones orientadas hacia la promoción, recuperación y desarrollo de la pequeña y mediana Industria,..” y dicho plan “...debe contener los objetivos a ser alcanzados en el corto, mediano y largo plazo...”

La Ley Para la Promoción y Desarrollo de La Pequeña y Mediana Industria, establece en sus artículos 21 y 22 cuales son los deberes que deben cumplir las PyMEs. El artículo 21 establece lo siguiente:

1. Fomentar los mecanismos que permitan la integración entre los industriales y sus trabajadores mediante el acceso de éstos al resultado del proceso productivo.
2. Contribuir a la capacitación y el adiestramiento de su personal.
3. Contribuir con los programas de alfabetización y el desarrollo académico del personal que la integra y el de sus familiares.
4. Adoptar las medidas necesarias para el aumento de los niveles de calidad, productividad y competitividad de sus productos en los mercados.
5. Cumplir con las medidas de protección y seguridad industrial.
6. Tomar las medidas adecuadas para promover la defensa, protección y aseguramiento del medio ambiente en condiciones óptimas, en la realización de sus actividades productivas, a los fines de minimizar el impacto ambiental de las operaciones que realicen.
7. Dar prioridad en la cancelación de los pasivos laborales contraídos con sus trabajadores.
8. Cumplir a cabalidad los requerimientos contractuales propios de la producción de los bienes industriales y servicios conexos.
9. Fomentar la cooperación entre las industrias, organismos e instituciones públicas y privadas.
10. Suministrar todos aquellos datos e informaciones que le sean requeridas por los organismos competentes, a los fines de cooperar con la formulación de políticas públicas dirigidas a fortalecer este sector industrial.

11. Las demás que le sean exigidas por ley.

En el Artículo 22, se menciona la importancia para el ejecutivo nacional que las Pymes establezcan herramientas que permitan Mejorar la productividad y competitividad

Artículo 22: El Ejecutivo Nacional, por órgano del ministerio del ramo, promoverá la participación de las pequeñas y medianas industrias en programas de mejoramiento de sus niveles de calidad, productividad y competitividad con el objeto de propiciar su desarrollo integral como unidades de producción, adecuando sus niveles de gestión y capacidad de respuesta frente a los continuos cambios de los mercados.

Definición de Términos

Análisis Estratégico: Establece las opciones estratégicas para seleccionar las que constituirán los proyectos que integrarán el plan estratégico de la organización.

Cuadro de Mando Integral: Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Cliente: Podría definirse como la persona que recibe el impacto de bienes y servicios generado en un proceso, bien sea interno o externo, El cliente es quien define la calidad, en base a sus expectativas.

Cliente Externo: Todo aquel que fuera de la organización emplea lo que una persona o unidad produce.

Cliente Interno: Es todo aquel que dentro de una organización se ve afectado por lo que una persona o unidad hace.

Clima Organizacional: Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados

Competitividad: Es la capacidad que tiene una empresa para suministrar de manera eficaz bienes y servicios igual o más que su competidor.

DOFA: Es una herramienta de análisis [estratégico](#), que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos, se representa a través de una matriz de doble entrada,

Evaluación de la Posición Competitiva: Realización y análisis de estudios de la competencia para determinar en donde compiten (cobertura, participación por segmento y producto), en qué compiten frente a factores clave de compra (variedad, calidad, valor, publicidad, promoción, servicio, financiamiento) y cómo compiten en cada área del negocio.

Empresa Competitiva: Una empresa es competitiva si todos sus componentes están coordinados y conectados para diseñar, producir y mercadear sus productos con la mejor opción de precio, calidad, oportunidad que sus competidores no han sabido aprovechar, lo cual lo posiciona en el mercado.

Gerencia: Sistema que articula todos los procesos de una organización, los gerentes son los encargados de que se cumpla en forma coordinada y orientada a la consecución de los objetivos (metas).

Gestión: Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para resolver un asunto. La gestión es también la dirección o [administración](#) de una [compañía](#) o de un proyecto establecido.

Objetivos: Resultados que una empresa aspira a lograr a través de su misión. Los mismos deben ser: cuantificables, razonables, concretos, coherentes y estimulantes.

Políticas de la Empresa: Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización

Satisfacción del Cliente: Se define como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El campo investigativo actual exhibe una gran diversidad de referencias bibliográficas que brindan diferentes enfoques de cómo se realiza un proyecto investigativo que contribuya a la generación de conocimiento principalmente en el campo de las ciencias sociales el cual es el que concierne en este estudio. De esta manera cabe definir que toda investigación amerita la enunciación de un conjunto de actividades y procedimientos que configuren su dimensión metodológica.

Perspectiva de la Investigación

El enfoque del presente estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa, la cual según Arias (2004:203), busca hallar con “claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también busca saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos”.

La investigación cuantitativa es un método de investigación basado en los principios metodológicos de positivismo y que adhiere al desarrollo de estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación. Según Arias (2004) el objetivo de este tipo de investigación es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente.

Tipo de Investigación

Considerando que las fuentes utilizadas para recabar la información es de gran relevancia para el estudio, la investigación es un estudio de campo, se usó el acopio de testimonios en el mismo lugar donde ocurren los hechos; es decir, en la empresa Metalmecánica Romero, C.A, considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, Arias (2004) señala que se entiende por investigación de campo:

Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.57)

Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados.

Nivel de la Investigación

De acuerdo a las características de la presente investigación, y considerando que se busca describir la situación actual de empresa Metalmecánica Romero, C.A considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el enfoque del estudio se enmarcó en una investigación de tipo descriptiva, según Hernández (2006) analizan las características de los estudios descriptivos, los cuales son:

Describir situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986) miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, desde el punto de vista científico describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así válgase la redundancia describir lo que se investiga (p. 75).

El nivel descriptivo se refiere a la etapa preparatoria del trabajo científico que permita ordenar el resultado de las observaciones realizadas sobre la situación actual de la empresa Metalmecánica Romero, C.A, considerando los fenómenos y las variables a estudiar.

Población y Muestra

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario delimitar la población o universo en estudio. Dentro de este orden de ideas Arias (2004:17) “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a los cuales se refiere la investigación”. Los elementos que componen la población están relacionados por una o más características en común, que son las que los hacen estudiarlos.

La población estuvo constituida por dieciséis (16) trabajadores: Gerentes de la Empresa y el personal que guarda relación directa con los departamentos de producción y administración de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A. con los cuales se desarrolló la presente investigación.

Por tener la empresa la particularidad de contar un conglomerado poblacional bajo en nómina, hace que el investigador pueda someter al estudio la totalidad de la población. La muestra fue intencional y finita en vista de que se tomó como muestra del estudio a los dieciséis (16), trabajadores de nómina de la mencionada empresa.

Así mismo, el procedimiento de muestreo será no probabilística intencional debido a la selección de los sujetos es realizada de manera directa por el investigador, al respecto la muestra no probabilística es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006:191), como: “también llamadas muestras dirigidas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aun así se utiliza en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población”. En el caso del presente estudio la población tiene un número relativamente pequeño de elementos, lo que hace posible que se tome el total de la misma para la muestra.

Cuadro N° 1

Distribución del Personal Empresa Metalmecánica Romero, C.A

Características de Muestra Seleccionada		
N°	Cargo Desempeñado	Cantidad de Personas
1	Gerente General	1
2	Gerente de Administración	1
3	Gerente de Operaciones y Calidad	1
4	Coordinador de Operaciones	1
5	Coordinador de Calidad	1
6	Coordinador de Mantenimiento	1
7	Analista de Seguridad Industrial	1
8	Analista de Calidad	1
9	Mecánico de Mantenimiento	3
10	Operador de Maquinarias	5
TOTAL DE PERSONAL		16

Fuente: Revilla. A (2012)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la elaboración de la presente investigación se hizo necesario recabar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de información, en este sentido, Hernández (2006: 125), define la técnica como “el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante dicho proceso de recolección”.

Por otro lado, Hernández (2006:148), expresa que “las técnicas y los instrumentos utilizados para obtener la información necesaria en una investigación, comprenden los recursos de que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ello la información”. Las técnicas e instrumentos fueron un elemento clave en desarrollo de los objetivos planteados.

Para el desarrollo de cualquier investigación es preciso e importante tener conocimientos previos y generales del área en la cual se desarrolla la misma, para lograr observar e identificar las dificultades que presenta la empresa en estudio, así como los factores que de una u otra forma pueden incidir en el problema planteado, es por ello, que se utilizaron diferentes técnicas para obtener mayor información.

Según Arias (2004:55),”Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. Para recoger datos e información relevantes, el investigador utilizo como instrumentos de recolección de datos el cuestionario, el registro de observación documental e igualmente el registro del diario de observación directa.

El cuestionario estará conformado por preguntas en escala de likert, relacionadas directamente con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Mediante el cuestionario se obtendrá información sobre de la situación actual de de la calidad de servicio de la empresa Metalmecánica Romero

C.A. Según Tamayo, M (1995:208) el cuestionario es un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación".

Por otra parte, las técnicas son los medios empleados para recolectar la información. Las técnicas a utilizar en esta investigación fueron, por una parte, la observación que según Delgado, Colombo, Orfila. (2003:65) "tiene como propósito ir registrando de manera sistemática la conducta del hombre y su contexto social". Se trata de la captación de datos como producto de un seguimiento sistemático del hecho en estudio. Se observaron los procedimientos y procesos dentro de la empresa para ver el desenvolvimiento y desempeño de las actividades en las áreas en estudio.

En este caso concreto la modalidad utilizada fue la observación directa del participante, la cual se define de la siguiente manera según Méndez, (2003:195) "es directa cuando el observador forma parte del grupo observado y asume su comportamiento". Esta técnica permitió al investigador estar contacto personalmente con el hecho que trata de investigar.

Así mismo, se utilizó la técnica de la encuesta, según Delgado, Colombo, Orfila. (2003), la encuesta "es una forma específica de interacción social, a través de un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra presenta como fuente de estas investigaciones". A través de las encuestas se puede recoger gran cantidad de información, el cuestionario a través del cual se pudo encuestar a la muestra seleccionada.

En el anexo se incluye el instrumento utilizado, el cual se aplicó una vez validado por los expertos y medido su nivel de confiabilidad.

Finalmente, otra de las técnicas utilizadas fue el análisis situacional y documental a través de la aplicación de la Matriz DOFA, la cual permite analizar los aspectos internos y externos que deben tomarse en cuenta para el diseño del Modelo Gerencial considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Validez del Instrumento

El método utilizado para estimar la validez del contenido fue el juicio de expertos, el cual consistirá en seleccionar tres especialistas para evaluar el contenido del mismo. En este sentido, el instrumento se llevó a la consideración de expertos en el área de metodología, contenido y estadístico, quienes realizaron las observaciones pertinentes y validaron el instrumento.

En el anexo A se muestra el instrumento aplicado para la validación de instrumento. Ver Anexo A

Confiabilidad

En lo atinente a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de información, se revisaron algunos aspectos expuestos por Hernández S. (2003), quien argumenta que “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. Es decir que la confiabilidad de un instrumento garantiza en cierta forma que el proceso de investigación se cumple con la rigurosidad científica propia de un estudio objetivo.

La confiabilidad del cuestionario se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach. La fórmula del coeficiente es:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

N= Número de Ítems

$\sum S_{(yi)}^2$ = Sumatoria de las varianzas por preguntas

S_{Total}^2 = Varianza total del instrumento

El resultado de la confiabilidad, es de 0.99, que según la tabla anexa es considerada como alta. Ver Anexo B.

Técnica de Análisis y Procesamiento de Datos

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a los trabajadores de la empresa Metalmecánica Romero C.A; los datos obtenidos fueron codificados y transferidos a una tabla matriz y posteriormente guardados en archivo del programa informático Excel. Los datos obtenidos se consideraron cuantitativos debido a que se recolectó la información numérica mediante un procedimiento sistemático, por ende el análisis que se realizara fue de tipo cuantitativo.

Para esta investigación se utilizó la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario. Para la presente investigación de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos circulares. Según Hernández, Fernández y Baptista (1998:496); una tabla de frecuencias es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Posterior de haber recopilado y analizado, la información de la investigación emanada por las aplicaciones del instrumento, el cual fue elaborado con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la empresa Metalmecánica Romero, C.A, considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a continuación se presentan los resultados y sus respectivos análisis; para lo cual se elaboraron tablas y gráficos circulares expresado de manera porcentual manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de información, esto con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores.

En este orden de ideas, Delgado Y., Colombo L., y Orfila R., (2003) afirman que “el análisis e interpretación de los datos corresponden a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explana todo conjunto de argumentos tendentes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador”.

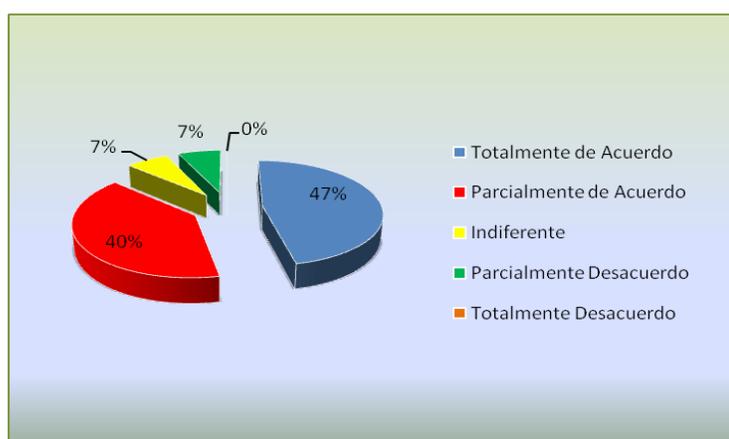
- 1. En el mercado local existen oportunidades de negocios donde se pueden desarrollar estrategias de mercado para la captación de nuevos clientes.**

Cuadro N° 2 Oportunidades de Negocio

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	7	44%
Parcialmente de Acuerdo	6	38%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	1	6%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico No.1 Oportunidades de Negocio



Fuente: Datos de la Investigación

Se puede observar que el 82% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo con la afirmación: **“En el mercado local existen oportunidades de negocios donde se pueden desarrollar estrategias de mercado para la captación de nuevos clientes”**. Bajo la perspectiva cliente del Cuadro de Mando Integral, los empleados afirman que la empresa tiene como oportunidad dentro del mercado local desarrollar estrategias que le permitan la captación de nuevos clientes. Los clientes son la base para que cualquier negocio pueda crecer, de ahí la importancia que la empresa desarrolle estrategias que le permitan alcanzar nuevos nichos de mercado que le aseguren nuevos clientes satisfechos.

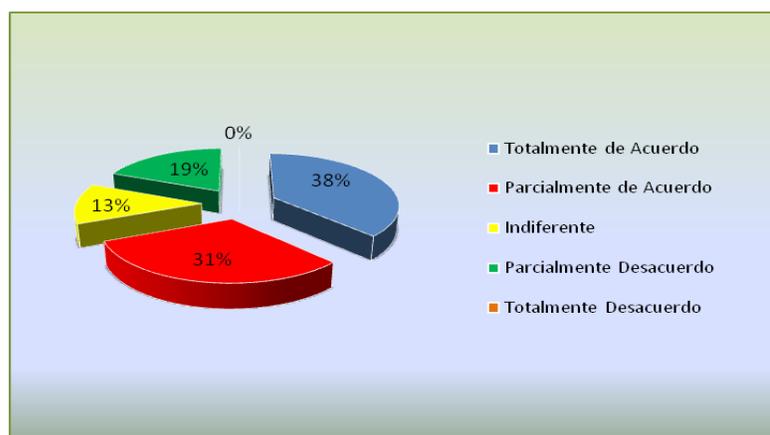
2. **Cada vez aumenta más la competencia local, nacional y extranjera, la cual ofrece productos a menores precios, originando la pérdida de clientes potenciales.**

Cuadro N° 3 Competencia Local, Nacional y Extranjera

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	38%
Parcialmente de Acuerdo	5	31%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	3	19%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 2 Competencia Local, Nacional y Extranjera



Fuente: Datos de la Investigación

A través del siguiente gráfico se observa que el 69% de los empleados encuestados están totalmente de acuerdo o parcialmente de acuerdo con la afirmación: **“Cada vez más aumenta la competencia local, nacional y extranjera, la cual ofrece productos a menores precios, originando la pérdida de clientes potenciales”**. Desde la perspectiva cliente del Cuadro de Mando Integral, la empresa afronta la amenaza de penetración de nuevas empresas al mercado, que ofrecen productos a menores precios, lo que representa una fuerte competencia en la que la organización se ve sumergida. Por ello, para poder ser competitivas y mantener la captación de clientes potenciales, la empresa debe buscar las estrategias necesarias para convertir esta amenaza en una oportunidad de crecimiento para la organización.

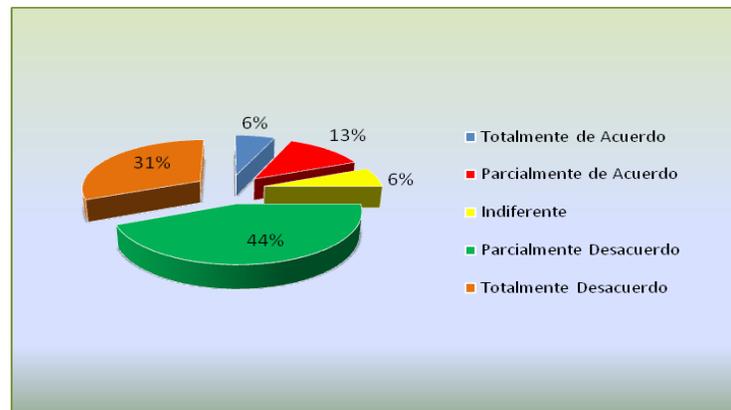
3. **En la empresa existe la permanente optimización de los procesos, lo cual permite la minimización de los costos operativos.**

Cuadro N° 4 Optimización de los Procesos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	6%
Parcialmente de Acuerdo	2	13%
Indiferente	1	6%
Parcialmente Desacuerdo	7	44%
Totalmente Desacuerdo	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 3 Optimización de los Procesos



Fuente: Datos de la Investigación

Se evidencia que el 75% de las personas encuestadas está en desacuerdo o totalmente desacuerdo con la afirmación: **“En la empresa existe la permanente optimización de los procesos, lo cual permite la minimización de los costos operativos”**. Desde la perspectiva procesos Internos del cuadro de mando integral, la mayoría de los empleados afirman que no tienen una optimización de sus procesos que le permitan la minimización de sus costos operativos, lo cual representa una amenaza para ellas, ya que si sus procesos no son eficientes y eficaces, les acarrea pérdida de tiempo, pérdida de materia prima, malos servicios, productos defectuosos entre otros. Esta situación representa mayores costos que los presupuestados, lo que coloca a estas empresas en una posición no competitiva, ya que no están haciendo uso óptimo de sus procesos para cumplir las metas y ganar un puesto privilegiado en el mercado.

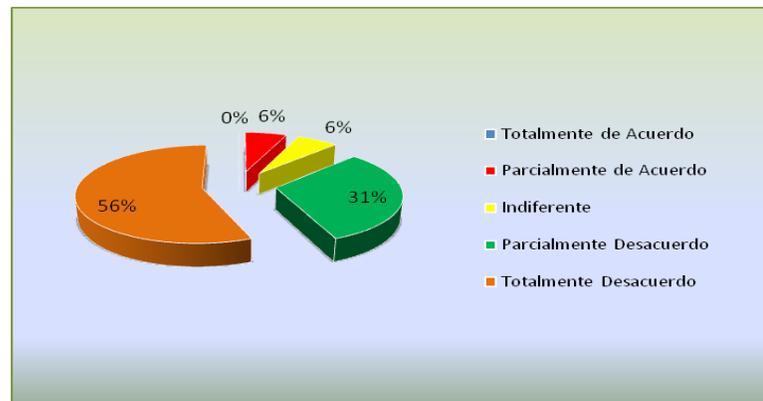
4. Nuestra empresa tiene una participación destacada en el mercado regional.

Cuadro N° 5 Participación en el Mercado regional

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	1	6%
Indiferente	1	6%
Parcialmente Desacuerdo	5	31%
Totalmente Desacuerdo	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 4 Participación en el Mercado regional



Fuente: Datos de la Investigación

En el gráfico se aprecia que un 87 por ciento de los encuestados están totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **Nuestra empresa tiene una participación destacada en el mercado regional.** Los gerentes afirman que la empresa no cuenta, con una participación destacada en el mercado carabobeño, lo cual puede ser originado por falta de estrategias que mejoren sus procesos, su calidad de servicio y su vínculo con el cliente. Por ello la gerencia debe definir planes que le permita mejorar su gestión, sus procesos, su calidad de servicios y su servicio al cliente.

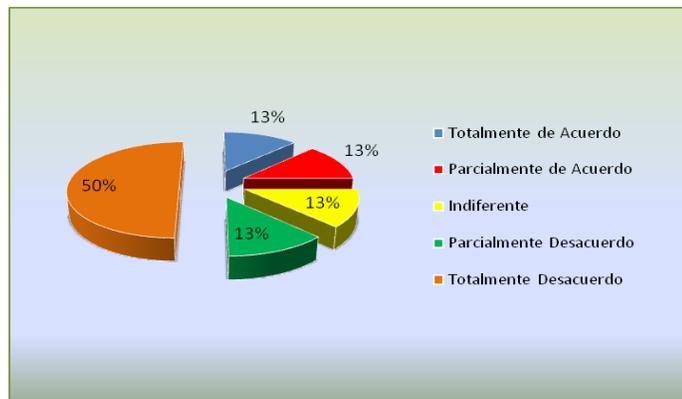
5. Nuestra empresa ofrece productos y servicios de alta calidad

Cuadro N° 6 Productos y Servicios de Alta Calidad

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	13%
Parcialmente de Acuerdo	2	13%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	2	13%
Totalmente Desacuerdo	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 5 Productos y Servicios de Alta Calidad



Fuente: Datos de la Investigación

Se aprecia en el gráfico que un 63 por ciento de los encuestados está totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **Nuestra empresa ofrece productos y servicios de alta calidad**. La empresa Metalmecánica Romero, C.A no tiene como política ofrecer a sus clientes productos y servicios de alta calidad, lo que repercute como se observó en el gráfico anterior (ver gráfico N° 4) en su posición en el mercado, ya que uno de los factores más importantes que influyen en la decisión de compra de los clientes y posibles clientes, es que los productos y servicios que van adquirir sean de calidad satisfactoria. Por esta razón la gerencia debe diseñar e implantar estrategias que le permitan mejorar su calidad en el servicio, que les garantiza ser competitivas en el mercado.

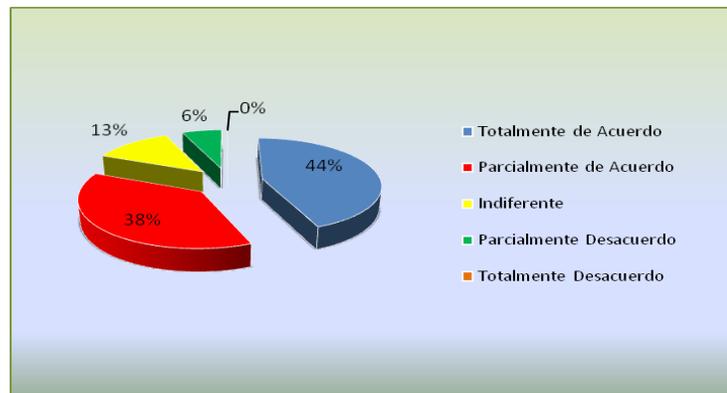
6. La empresa posee la infraestructura adecuada para el desarrollo de estrategias de expansión y crecimiento.

Cuadro N° 7 Infraestructura Adecuada

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	7	44%
Parcialmente de Acuerdo	6	38%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	1	6%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 6 Infraestructura Adecuada



Fuente: Datos de la Investigación

A través del siguiente gráfico se puede observar que el 82% de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo con la afirmación: **“La empresa posee la infraestructura adecuada para el desarrollo de estrategias de innovación, expansión y crecimiento”**. Bajo la perspectiva de procesos internos del cuadro de mando integral, la empresa afirma poseer la capacidad y la infraestructura adecuada para desarrollar los procesos de innovación necesarios, lo que representa para ellas una fortaleza, ya que cuentan con las herramientas de infraestructura empresarial que les permita la introducción de nuevos productos o mejoras en los ya existentes en relación a la competencia.

7. Nuestros clientes se encuentran satisfechos por los productos y servicios que ofrecemos.

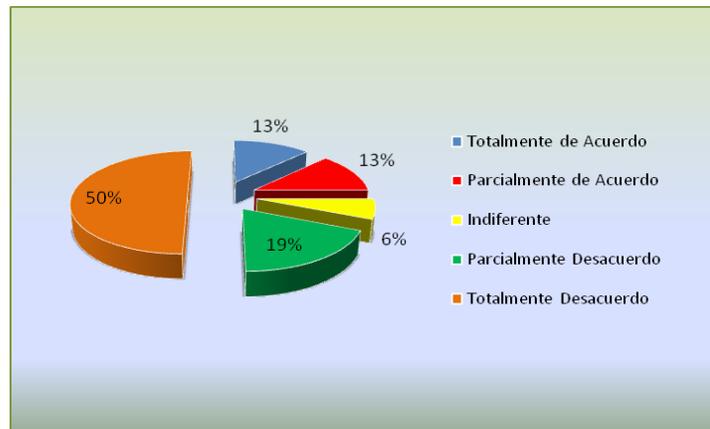
Cuadro N° 8 Satisfacción de los Clientes

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
------	------------	------------

Totalmente de Acuerdo	2	13%
Parcialmente de Acuerdo	2	13%
Indiferente	1	6%
Parcialmente Desacuerdo	3	19%
Totalmente Desacuerdo	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 7 Satisfacción de los Clientes



Fuente: Datos de la Investigación

A través del siguiente gráfico se puede observar que 69% de los empleados encuestados está totalmente desacuerdo o parcialmente desacuerdo con la afirmación: **“Nuestros clientes se encuentran satisfechos por los productos y servicios que ofrecemos.”**. La mayoría de los trabajadores encuestados afirma que sus clientes no están satisfechos por la calidad de los productos y/o servicios que presta la empresa. Desde el punto de vista de la perspectiva cliente del cuadro de mando integral, esta afirmación representa una debilidad para la empresa Metalmecánica Romero, C.A, ya que al no contar con un óptimo nivel de calidad de servicios, los clientes no sienten la lealtad hacia sus productos calificándoles con una mala imagen que perjudica la reputación de la empresa dentro del mercado.

8. La gerencia tiene establecido indicadores que le permitan evaluar los estándares de calidad

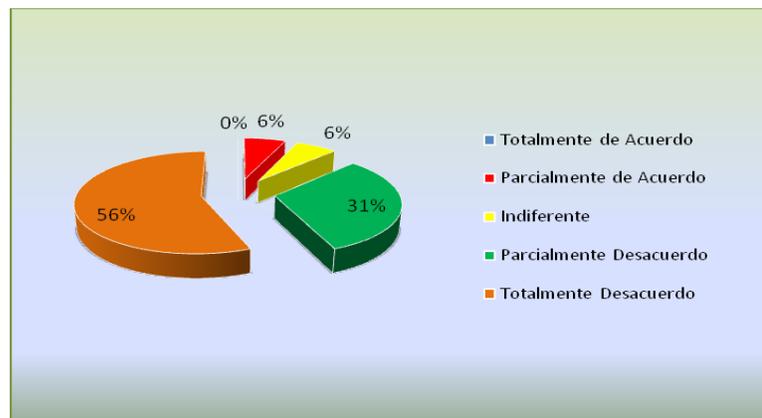
Cuadro N° 9 Indicadores para Evaluar los Estándares de Calidad

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%

Parcialmente de Acuerdo	1	6%
Indiferente	1	6%
Parcialmente Desacuerdo	5	31%
Totalmente Desacuerdo	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 8 Indicadores para Evaluar los Estándares de Calidad



Fuente: Datos de la Investigación

Un 87 por ciento de los encuestados está totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **La gerencia tiene establecido indicadores que le permitan evaluar los estándares de calidad.** La mayoría de las personas encuestada afirma que no cuentan con herramientas que le permitan evaluar los estándares de calidad, lo que origina que en la empresa no cuente con indicadores que les permita establecer parámetros que verifiquen si los productos y servicios están cumpliendo con los niveles de calidad exigidos por el mercado, además que al no existir estos indicadores la empresa no tiene como percatarse de las desviaciones y debilidades que existe en los procesos. Por ello es importante que la gerencia desarrolle indicadores de gestión que les permita evaluar los niveles de calidad de los productos y servicios de la empresa.

9. La empresa tiene como política mantener una calidad de servicio optima para la satisfacción del cliente

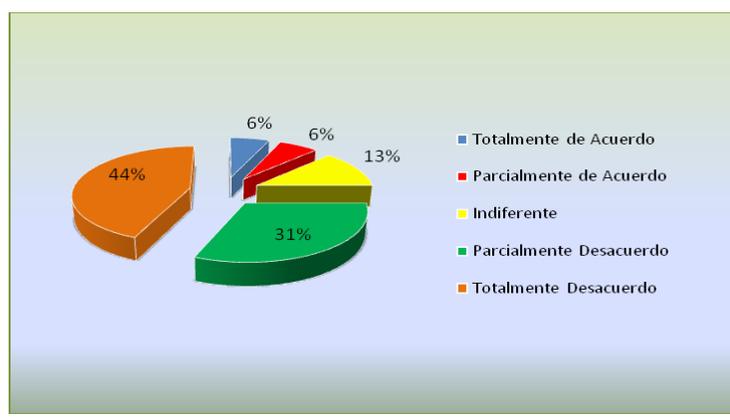
Cuadro N° 10 Políticas de Calidad de Servicio

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	6%

Parcialmente de Acuerdo	1	6%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	5	31%
Totalmente Desacuerdo	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 9 Políticas de Calidad de Servicio



Fuente: Datos de la Investigación

En el gráfico se evidencia que un 75 por ciento de las personas encuestadas están totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **La empresa tiene como política mantener una calidad de servicio óptima para la satisfacción del cliente.** Como se observó en el gráfico N° 5, la mayoría de los encuestados opina que la empresa no ofrece productos y servicios de alta calidad, por lo que no tienen políticas de mejorar la satisfacción del cliente, lo que origina debilidad en el vínculo del cliente que no les permite ser competitivas en el mercado. Es necesario que la gerencia diseñe estrategias de calidad de servicio que les permitan mejorar la satisfacción del cliente.

10. El sistema de información de la empresa tiene la capacidad de mantener un vínculo con el cliente, de manera de poder proporcionarle productos y servicios adecuados a sus necesidades

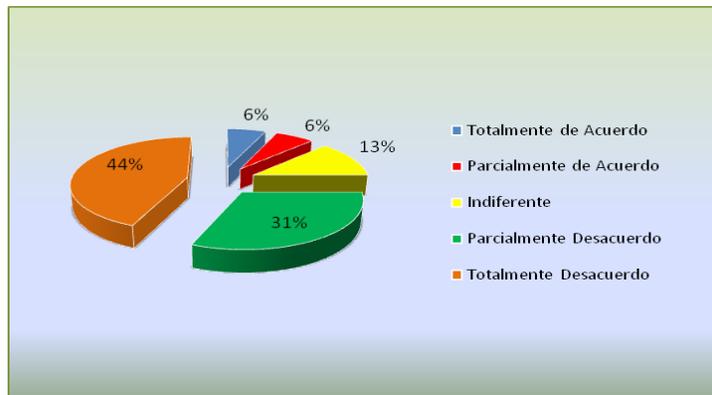
Cuadro N° 11 Sistema de Información

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
------	------------	------------

Totalmente de Acuerdo	1	6%
Parcialmente de Acuerdo	1	6%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	5	31%
Totalmente Desacuerdo	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 10 Sistema de Información



Fuente: Datos de la Investigación

Un 75 por ciento de los encuestados afirmó estar totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la premisa: **El sistema de información de la empresa tiene la capacidad de mantener un vínculo con el cliente, de manera de poder proporcionarle productos y servicios adecuados a sus necesidades.** Tener a la mano información clara fidedigna de los gustos, preferencias, factores culturales, demográficos, entre otros de los clientes, permite a la empresa desarrollar estrategias en función de satisfacer las más fuertes exigencias de su clientela.

11. La empresa tiene como política mantener la fidelidad de sus clientes estratégicos

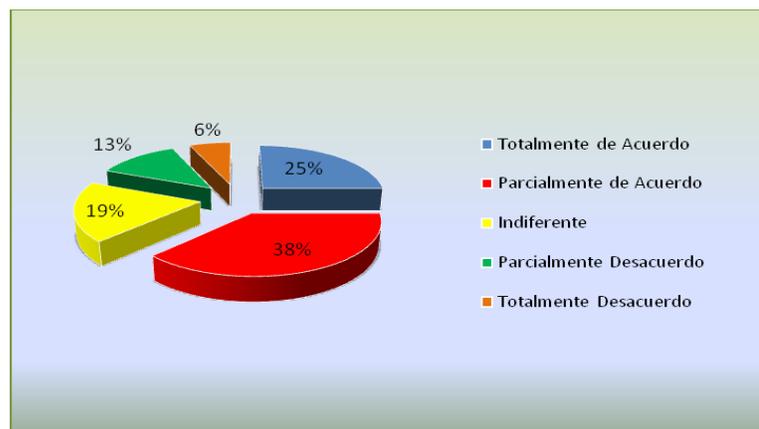
Cuadro N° 12 Fidelidad de sus Clientes Estratégicos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	25%
Parcialmente de Acuerdo	6	38%

Indiferente	3	19%
Parcialmente Desacuerdo	2	13%
Totalmente Desacuerdo	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 11 Fidelidad de sus Clientes Estratégicos



Fuente: Datos de la Investigación

Se aprecia en el gráfico anterior que el 61 por ciento de los trabajadores encuestados está totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo con la afirmación: **La empresa tiene como política mantener la fidelidad de sus clientes estratégicos.** A pesar de que la mayoría de los encuestados opina que la empresa no mantiene una calidad de servicio óptima para la satisfacción del cliente, como se pudo observar en el ítem anterior (ver gráfico N° 9), si cuentan con políticas que le permitan mantener sus clientes estratégicos, considerados como ellos pilares del buen funcionamiento de la organización.

12. Los procesos definidos en la empresa permiten el logro de los objetivos y metas propuestas.

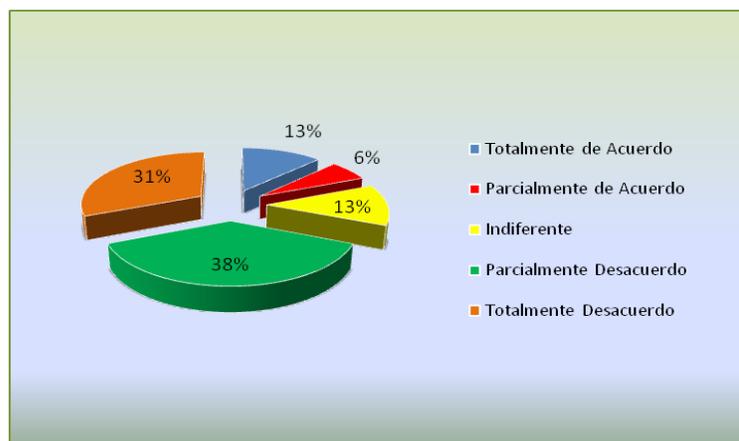
Cuadro N° 13 Procesos definidos en la Empresa

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	13%
Parcialmente de Acuerdo	1	6%
Indiferente	2	13%

Parcialmente Desacuerdo	6	38%
Totalmente Desacuerdo	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 12 Procesos definidos en la Empresa



Fuente: Datos de la Investigación

A través del siguiente gráfico se puede observar que el 69% de las personas encuestadas están parcialmente desacuerdo o totalmente desacuerdo con la afirmación: **“Los procesos definidos en la empresa permiten el logro de los objetivos y metas propuestas”**. Bajo la perspectiva de procesos del cuadro de mando integral, la mayoría de las personas encuestadas afirman que los procesos no les permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas, lo que representa una debilidad para la empresa, ya que al no contar con procesos definidos que respalden sus operaciones, no podrán alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos propuestos, además que en el tiempo deseado y estipulado por la organización.

13. La empresa cuenta con las mejores prácticas disponibles para optimizar su proceso productivo

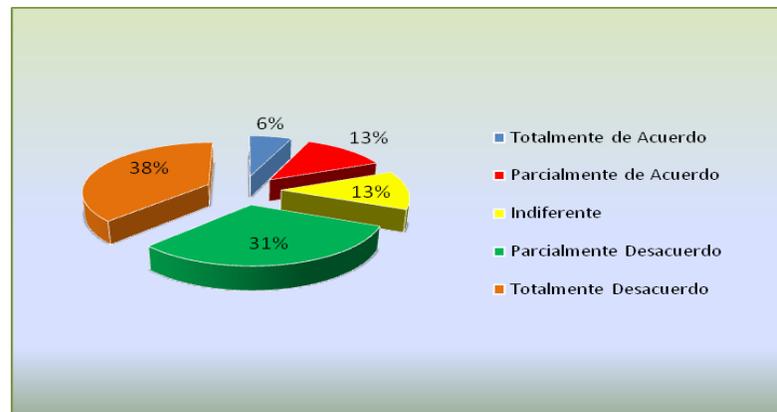
Cuadro N° 14 Prácticas para Mejorar el Proceso Productivo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	6%
Parcialmente de Acuerdo	2	13%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	5	31%

Totalmente Desacuerdo	6	38%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 13 Prácticas para Mejorar el Proceso Productivo



Fuente: Datos de la Investigación

Un 69 por ciento de los trabajadores encuestados están totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **La empresa cuenta con las mejores prácticas disponibles para optimizar su proceso productivo.** La mayoría de las personas encuestadas opinan que la empresa no aplica las mejores prácticas gerenciales que les permita mejorar y optimizar su proceso productivo. La administración actual ofrece una gama de herramientas que se adaptan a cada situación específica de las organizaciones. Es necesario que la gerencia evalúe que estrategias actuales se adecuan mejor a su realidad para poder aplicarlas y realizar los cambios que le permita a la empresa ser más productiva y competitiva.

14. **El sistema de información que posee la empresa permite tener información confiable y actualizada.**

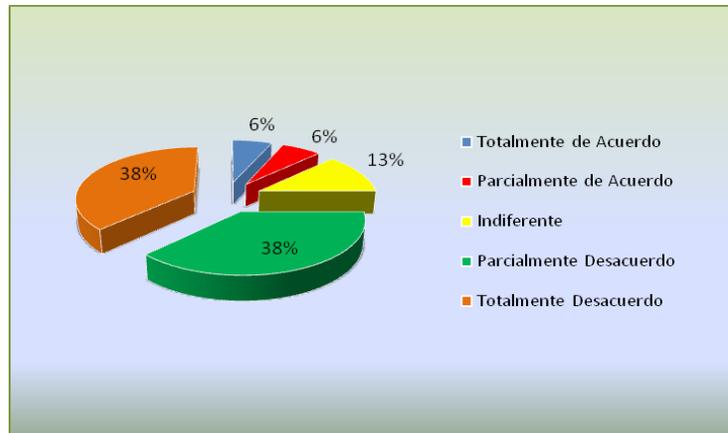
Cuadro N° 15 Información confiable y actualizada

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	6%
Parcialmente de Acuerdo	1	6%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	6	38%

Totalmente Desacuerdo	6	38%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 14 Información confiable y actualizada



Fuente: Datos de la Investigación

A través del siguiente gráfico se puede observar que el 76% de las personas encuestadas están totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **“El sistema de información que posee la empresa permite tener información confiable”**. En el mundo competitivo donde se encuentran sumergidas, donde la calidad, la adaptación a estándares, la confiabilidad de los procesos, productos y servicios que ofrecen son primordiales para permanecer en el mercado, la empresa está obligada a tener un sistema de información, que le permita obtener información confiable y veraz en tiempo real, que le genere ventajas competitivas, mejoras en los procesos, infraestructura adecuada y que apoye el desarrollo eficaz de las estrategias de la organización.

15. **Se ha considerado la implementación de nuevas herramientas administrativas y gerenciales para el desarrollo productivo.**

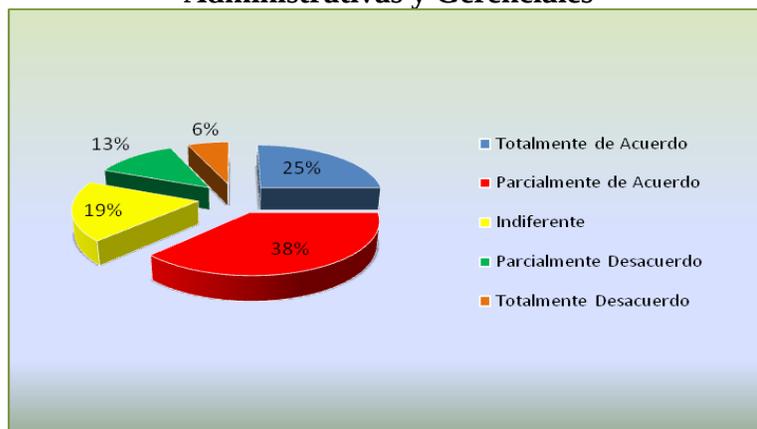
Cuadro N° 16 Implementación de Nuevas Herramientas Administrativas y Gerenciales

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	25%
Parcialmente de Acuerdo	6	38%

Indiferente	3	19%
Parcialmente Desacuerdo	2	13%
Totalmente Desacuerdo	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 15 Implementación de Nuevas herramientas Administrativas y Gerenciales



Fuente: Datos de la Investigación

A través del siguiente gráfico se puede observar que el 63 por ciento de los empleados están de acuerdo con la afirmación: **“Se ha considerado la implementación de nuevas herramientas para el desarrollo productivo”**. La empresa se encuentra en un mundo competitivo, cambiante donde lo que hoy le garantiza éxito en el mercado, ya mañana no lo es, por ello deben estar alerta y preparada a los cambios imprevisto del mercado, y debe adelantarse a estos, por ello es importante mejorar y desarrollar nuevas estrategias productivas que les aseguren mantener una ventaja única dentro del mercado.

- La gerencia tiene establecido herramientas que le permitan evaluar la situación actual de los procesos**

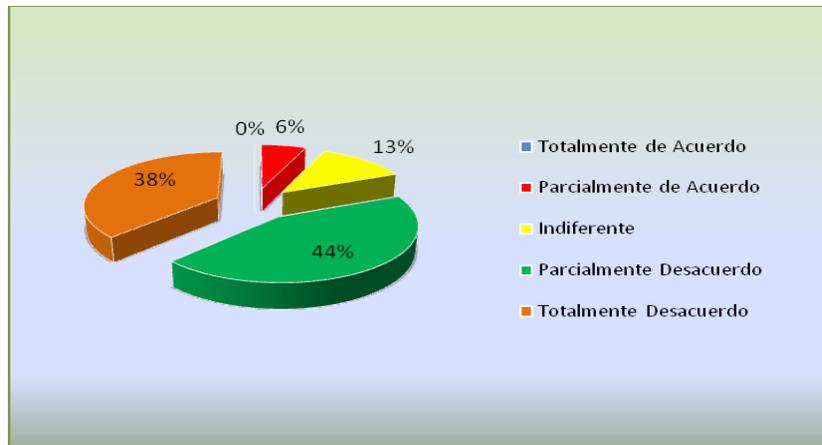
Cuadro N° 17 Herramientas de La Gerencia

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	1	6%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	7	44%

Totalmente Desacuerdo	6	38%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 16 Herramientas de La Gerencia



Fuente: Datos de la Investigación

En el gráfico se evidencia que el 82 por ciento de las personas encuestadas están totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **La gerencia tiene establecido herramientas que le permitan evaluar la situación actual de los procesos.** La mayoría de las personas encuestadas opinan que la empresa no tienen establecidas herramientas que les permita hacer una evaluación y monitoreo de cuál es la situación actual de los procesos. Hecho que no les permite tener un control de lo que está sucediendo dentro de la organización. Es necesario que la gerencia establezca herramientas que les permita evaluar los procesos en tiempo oportuno.

17. Existe satisfacción por parte de los empleados sobre el ambiente de trabajo.

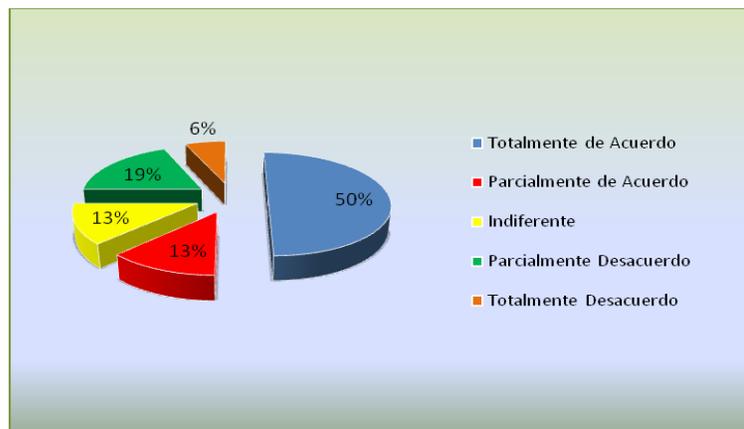
Cuadro N° 18 Satisfacción de los Empleados por el Ambiente de Trabajo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	50%
Parcialmente de Acuerdo	2	13%

Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	3	19%
Totalmente Desacuerdo	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 17 Satisfacción de los Empleados por el Ambiente de Trabajo



Fuente: Datos de la Investigación

Por medio del gráfico se puede analizar que el 63 por ciento de los trabajadores están totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo con la afirmación: **“Existe satisfacción por parte de los empleados sobre el ambiente de trabajo”**. Bajo la perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje del CMI se puede observar que la mayoría de la muestra encuestada afirma que están satisfechos con su ambiente de trabajo. Los empleados son un pilar fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones, que ellos estén satisfechos con su ambiente de trabajo se convierte en una fortaleza para la empresa, ya que le asegura contar con un personal eficiente y eficaz, comprometido con el logro de las metas propuestas por la organización.

18. El recurso humano está debidamente formado para el desarrollo eficiente de los procesos.

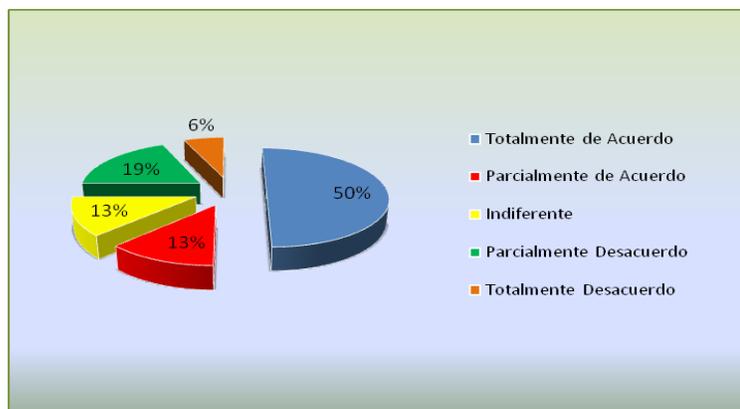
Cuadro N° 19 Formación del Recurso Humano

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	50%
Parcialmente de Acuerdo	2	13%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	3	19%

Totalmente Desacuerdo	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 18 Formación del Recurso Humano



Fuente: Datos de la Investigación

Se puede analizar a través del gráfico que el 63 por ciento de los empleados están totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, mientras que el otro 25% está totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **“El recurso humano está debidamente formado para el desarrollo eficiente de los procesos”**. Se puede observar que la mayoría de la muestra afirma estar capacitado para los procesos mientras que el resto afirma lo contrario. Para que los procesos dentro de una organización sean desarrollados óptimamente, y estos puedan asegurar que la empresa pueda alcanzar los objetivos, es necesario que las organizaciones capaciten y adiestren a su personal en la forma de llevar a cabo de manera eficiente y eficaz los procesos que se realizan dentro de la organización.

19. La empresa tiene como política capacitar permanentemente a todo su personal

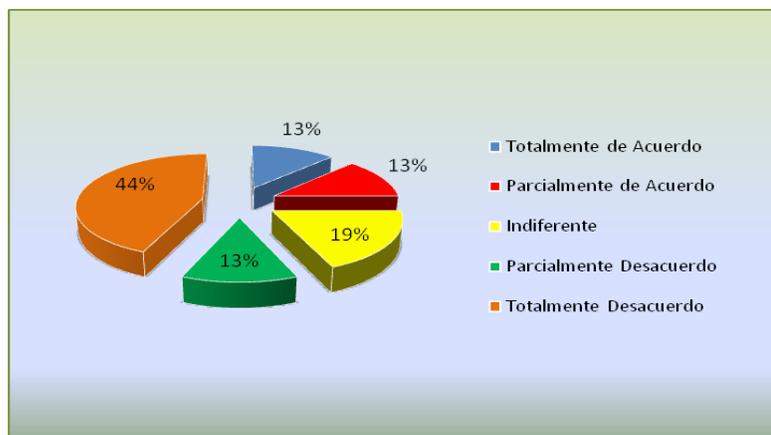
Cuadro N° 20 Políticas de Capacitación

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	13%
Parcialmente de Acuerdo	2	13%
Indiferente	3	19%
Parcialmente Desacuerdo	2	13%

Totalmente Desacuerdo	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 21 Políticas de Capacitación



Fuente: Datos de la Investigación

Un 57 por ciento de los encuestados está totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **La empresa tiene como política capacitar permanentemente a todo su personal.** La empresa no tiene establecido la capacitación permanente de su personal, lo que origina que los empleados no se encuentren actualizados con las tendencias actuales que pueden ayudar a mejorar el funcionamiento de la organización, además que les produce un sentimiento de insatisfacción ya que no consiguen crecimiento profesional en la organización. Es importante que el departamento de recursos humanos desarrolle programas de capacitación al personal.

20. Nuestro personal está abierto al aprendizaje y al mejoramiento continuo.

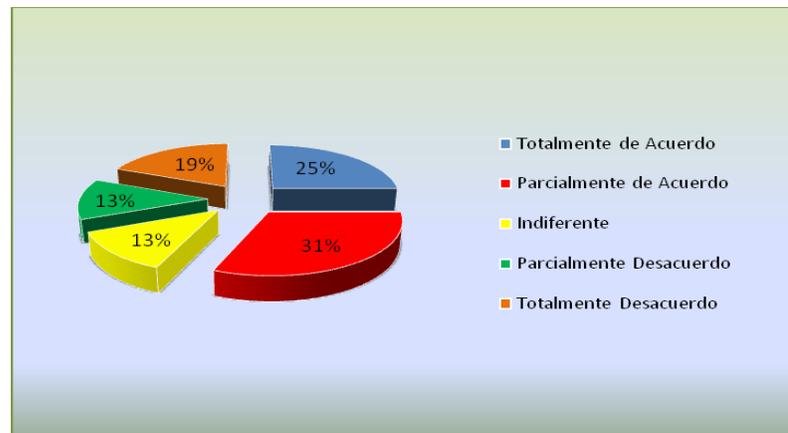
Cuadro N° 21 Disposición de Aprendizaje

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	25%
Parcialmente de Acuerdo	5	31%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	2	13%
Totalmente Desacuerdo	3	19%

TOTAL	16	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Datos de la Investigación

Gráfico N° 20 Disposición de Aprendizaje



Fuente: Datos de la Investigación

Se puede observar en el gráfico que el 56% de los encuestados están totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo con la afirmación: **“Nuestro personal está abierto al aprendizaje y al mejoramiento continuo”**. La mayoría de la muestra asegura que está abierto al aprendizaje y al mejoramiento continuo. Desde la perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje del CMI, que el personal este abierto al aprendizaje y al mejoramiento continuo representa una fortaleza para la empresa ya que cuentan con un personal con sentido de pertenencia, comprometida con el éxito de la organización, por ello están dispuesta a mejorar continuamente y a capacitarse, de esta manera aseguran ser más eficientes en sus actividades, lo que genera el logro de las metas propuestas.

21. La empresa tiene como política la mejora continua del clima organizacional

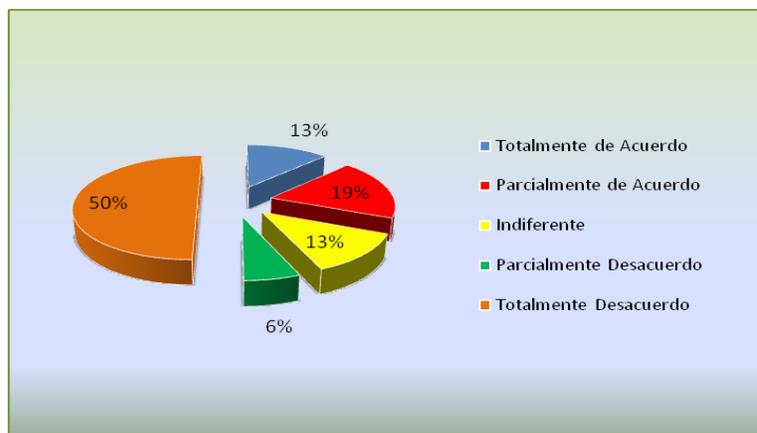
Cuadro N° 22 Mejora del Clima Organizacional

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	13%
Parcialmente de Acuerdo	3	19%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	1	6%

Totalmente Desacuerdo	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Grafico N° 21 Mejora del Clima Organizacional



Fuente: Datos de la Investigación

Se aprecia a través del grafico que el 56 por ciento de las personas encuestadas afirman estar totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **La empresa tiene como política la mejora continua del clima organizacional.** La mayoría de los encuestados afirman que no cuentan con políticas que les permita mejorar el clima organizacional existente. Que la organización cuente con un clima organizacional agradable, confortable, hará que el personal se sienta a gusto en su puesto de trabajo y sea productivo. Por ello es importante que la gerencia siempre cuente con políticas que les permita mantener un clima idóneo.

22. La gerencia tiene como política inculcar los valores y la cultura organizacional de la empresa

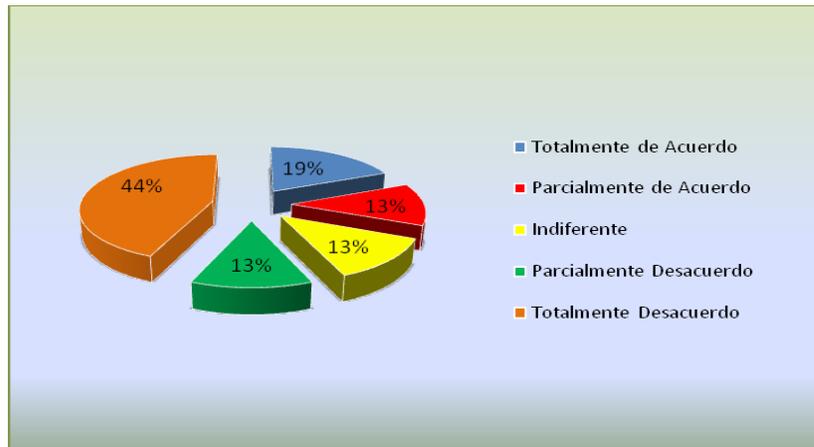
Cuadro N° 23 Valores y Cultura

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	19%
Parcialmente de Acuerdo	2	13%
Indiferente	2	13%
Parcialmente Desacuerdo	2	13%
Totalmente Desacuerdo	7	44%

TOTAL	16	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Datos de la Investigación

Grafico N° 22 Valores y Cultura



Fuente: Datos de la Investigación

Un 57 por ciento de las personas encuestadas están totalmente desacuerdo y parcialmente desacuerdo con la afirmación: **La gerencia tiene como política inculcar los valores y la cultura organizacional de la empresa.** La empresa no cuenta con herramientas que les permita inculcarles a su personal los valores y cultura empresarial. Que los empleados conozcan cuales son los valores y cultura de la empresa que pertenece, le asegurara a la gerencia inculcarles sentido de pertenecía y compromiso con los principios que rigen la organización.

Una vez realizado el diagnóstico de la situación en la cual se encuentra actualmente la empresa, se debe efectuar el Análisis a través de una Matriz DOFA de los aspectos internos Metalmecánica Romero, C.A y externos que deben tomarse en cuenta para el diseño de la Estrategia de Cuadro de Mando Integral a proponer para la mejora de la calidad de servicio de la empresa Metalmecánica Romero, C.A

En el cuadro N° 24 (Matriz DOFA) se aprecia el análisis de los aspectos internos y externos de la empresa Metalmecánica Romero, C.A, el cual permitirá vincular todas las variables que afectan de una u otra forma el desempeño de la empresa actualmente, es decir permitirá analizar las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas que presenta la empresa estudiada con la finalidad de conocer los factores claves tanto internos como externos que deben tomarse en consideración para el diseño de una Estrategia Gerencial que mejore la calidad de la misma.

Cuadro N° 24
Matriz DOFA Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

DOFA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
PERSPECTIVAS				
FINANCIERA	Altos costos operativos.	Gestión de Alianzas Estratégicas	Evalúa anualmente la gestión financiera.	Sistema Económico del país inestable
	Disminución de los Ingresos			
	No se presupuesta las partidas de ingreso y egreso de los ejercicios económicos.	Políticas Crediticias por parte del Estado a las Pequeñas y Medianas Empresas	Rentabilidad Financiera de la Empresa	Regulaciones por parte del estado.
	Falta de pericia en Procesos de solicitud de divisas ante CADIVI			No se maneja un presupuesto anual
CLIENTE Y MERCADO	Uso deficiente de las estrategias de marketing.	Sectores de Mercado sin actuación empresarial.	Capacidad de respuesta a tiempo según los parámetros de garantía ofrecida a los clientes.	Penetración de nuevas empresas en el mercado.
	Insatisfacción de los clientes por los productos y/o servicios recibidos	Capacidad en el mercado de captar nuevos clientes		
	Sistema de distribución no permite la apertura a nuevos mercados.	Diversidad de estrategias de marketing que permiten la captación de nuevos clientes.	Crecimiento saludable y sostenido en el mercado.	Empresas ofertas sus productos y servicios a menores precios.

Fuente: Revilla, A. (2012)

Cuadro N° 24
Matriz DOFA Empresa Metalmecánica Romero, C.A.
(Continuación)

DOFA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
PERSPECTIVAS				
INTERNA	Sistema de Producción no permite la expansión a otros mercados.	Modelos de producción capaces de optimizar los procesos minimizando los costos.	Sistema de Producción permite el logro de los objetivos propuestos.	Altos Costos de producción.
	No se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad		Infraestructura permite el desarrollo óptimo de las actividades.	Proyecciones de Producción a corto plazo Problemas de Importación de Materia Prima
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Infraestructura inadecuada para desarrollar estrategias de innovación y expansión.	Empresas han considerado la implementación de herramientas en el proceso productivo. Diversidad de estrategias y herramientas orientadas a la innovación y al crecimiento empresarial.	Sistema de Gestión permite tomar decisiones con resultados esperados.	Cambios constantes en los sistemas de información y comunicación.
	Escasa renovación de máquinas con sistemas modernos y adecuados para una producción más eficiente.		Personal capacitado para desarrollar las actividades propias de sus puestos de trabajo.	Presencia de grandes empresas con paquetes atractivos a los trabajadores.

Fuente: Revilla, A. (2012)

Diagnóstico Interno y Externo

El análisis de los aspectos internos y externos que deben tomarse en cuenta para el diseño de una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio para el empresa Metalmecánica Romero, C.A, le permitirá mantener sistemáticamente ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que se desarrolla. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que origina una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa en el área de calidad de servicio de las estará en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicho sector, o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. A todo ello se debe analizar y evaluar, las perspectivas del cuadro de mando integral; características de la empresa en todos sus recursos: humanos, técnicos, financieros, así como los productos, servicios que ofrecen destacando sus ventajas competitivas.

A continuación se presenta el análisis de los aspectos internos y externos de la Empresa Manufacturera Romero C.A:

- a. Aspecto Interno: A pesar que la empresa busca desarrollar estrategias a fin de evaluar constantemente la situación financiera actual de la empresa, el alza de los costos y la disminución de los ingresos, por la crisis financiera generalizada que atraviesa el sector productivo e industrial, limita su crecimiento financiero. Sumado a ello, la inestabilidad económica, originada por la inflación y la obtención de divisas, no permite el desarrollo eficiente de un presupuesto anual, que permita planificar los ingresos y egresos que desarrollara la empresa

en el ejercicio económico, limitando ello, el crecimiento organizacional. El uso no eficiente de estrategias de marketing, y sistemas de distribución limitados, ha originado una relevante insatisfacción del cliente. Entre los aspectos positivos se encuentra la capacidad de respuesta a tiempo según los parámetros de garantía ofrecida a los clientes; esto ha permitido la fidelidad de empresas y proveedores.

- b. Aspecto Externo: La empresa ha buscado su consolidación financiera a través del uso de alianzas entre empresas, sean o no del sector. Muchas de ellas, observando y analizando la situación financiera del mercado, se han fusionado, creando empresas más competitivas, mientras que otras han delegado funciones, tratando de minimizar los costos administrativos, de transporte, mantenimiento, entre otros. Existe Sectores de Mercado sin actuación empresarial, esto limitado por los sistemas de distribución. En el mercado empresarial existen una diversidad de estrategias a nivel de marketing que las empresas pueden desarrollar como oportunidades de mejora. Considerando esto, empresas privadas y públicas han entrado en el mercado como competidores, empresas con sistemas de producción más óptimos, que ofrecen productos y servicios a menores precios.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE MEJORE LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA METALMECÁNICA ROMERO, C.A

Una vez analizada la información recabada por medio del instrumento aplicado y de igual forma realizado análisis de los aspectos internos y externos (Matriz DOFA) de

la empresa, se propone ahora a diseñar una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Objetivo General.

Diseñar una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A

Objetivos Específicos

1. Estructurar la factibilidad de la aplicación de una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A
2. Definir Estrategias de Cuadro de Mando Integral que mejoren la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Factibilidad de la Propuesta

El diseño de Estrategias de Cuadro de Mando integral que mejoren la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A, traerá como beneficio a esta organización, el mejoramiento de la competitividad y productividad, además de un cultura organizacional que permitirá desarrollar la ejecución de los procesos en pro del logro de sus objetivos.

Factibilidad Operativa

La propuesta se considera viable puesto que no repercute ni estructural ni físicamente en empresa. En este sentido, se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo operativamente ya que se dispone tanto del Talento Humano, así como también de la infraestructura necesaria para la implementación.

Factibilidad Técnica

La empresa Metalmecánica Romero, C.A, cuenta con los equipos necesarios para la aplicación de estrategias para mejorar la calidad de servicio, debido a que posee equipos de computación, papelería, tecnología, soporte técnico, entre otros, por tanto es factible la aplicación de este diseño, ya que, no presenta ningún inconveniente en relación a estos recursos.

Factibilidad Económica

La propuesta se considera económicamente factible, pues los recursos que utilizará la empresa Metalmecánica Romero, C.A para implementar la misma estarán disponibles sin inconvenientes de ningún tipo, la misma estaría orientada a la creación del plan estratégico para optimizar los procesos administrativos.

Alcance de la Propuesta

La propuesta está expuesta a extenderse en el tiempo y en el espacio dentro del entorno en que se realiza, tanto a nivel de las disciplinas que intervienen como en la realidad actual y la aplicabilidad de la misma. La estrategia de Cuadro de Mando Integral abarca puntualmente estrategias orientadas a mejorar la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A

Percepción de los Servicios Financieros de Soporte

Para terminar la fase anterior, deberá evaluarse la percepción que tienen los encargados de cada proceso, sobre las características de los servicios financieros que requieren para la toma de decisiones. Deben seleccionarse los criterios adecuados para evaluar esta percepción en cada caso, y resumir los hallazgos destacando los servicios financieros que presenten mayores debilidades y mayor impacto en los procesos de negocio.

Estrategias de Cuadro de Mando Integral que Mejoren la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Luego de haber analizado los elementos internos y externos que intervienen en el desarrollo de la calidad de servicio de la empresa Metalmecánica Romero C.A, se presenta a continuación, las Estrategias de Cuadro de Mando Integral que mejoraran su Calidad de Servicio.

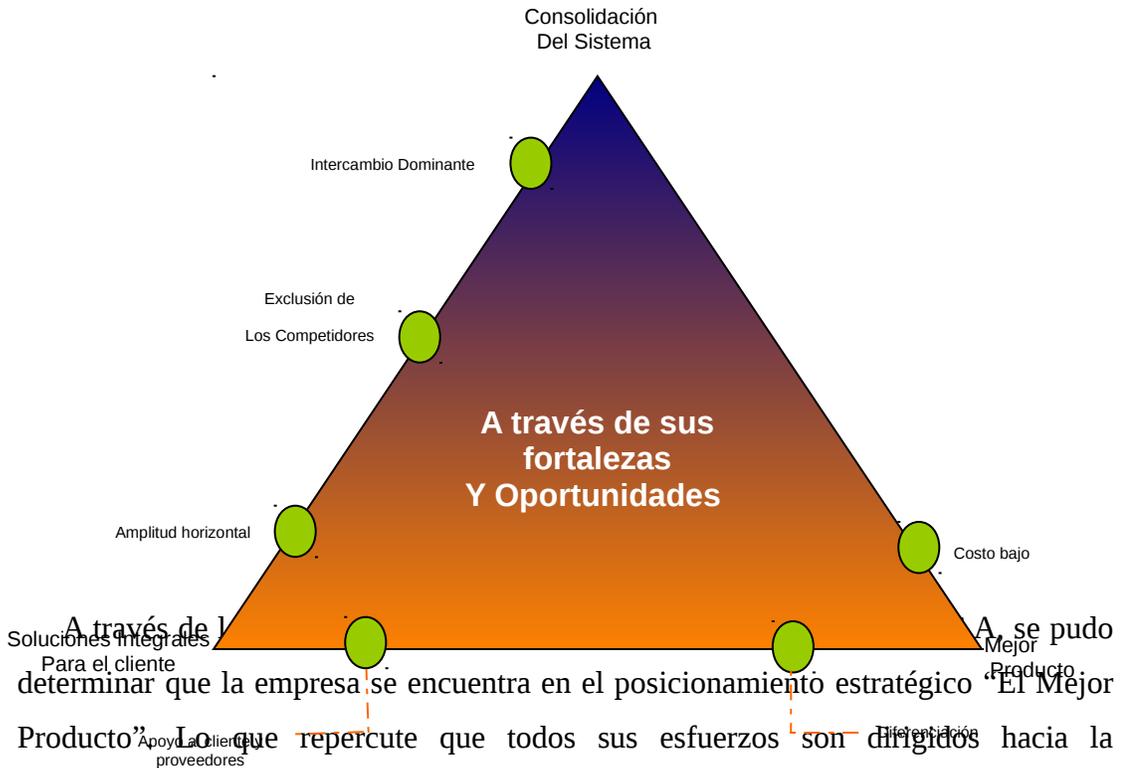
En este orden de ideas se hará un análisis, sobre cuál es la posición actual de la empresa de acuerdo al triángulo de opciones del posicionamiento estratégico. Las opciones que ofrece este triángulo son (ver figura A):

1. Mejor Producto
2. Soluciones integrales para el cliente
3. Consolidación del sistema

Las tres posiciones estratégicas planteadas (ver figura A), demandan una serie de definiciones en torno a las características del modelo de negocios para cada una de ellas. A partir de la denominación de cada uno de los vértices, es posible deducir el grado de identidad propia de cada dimensión del triángulo, como así también explorar las posibilidades de conjunción entre ellas. La empresa Metalmecánica Romero, C.A debe analizar en que vértice del triángulo se encuentran, para así determinar hacia donde van a dirigir su estrategia.

Posiciones estratégicas

Figura A
El Triangulo
Opciones de Posicionamiento Estratégico



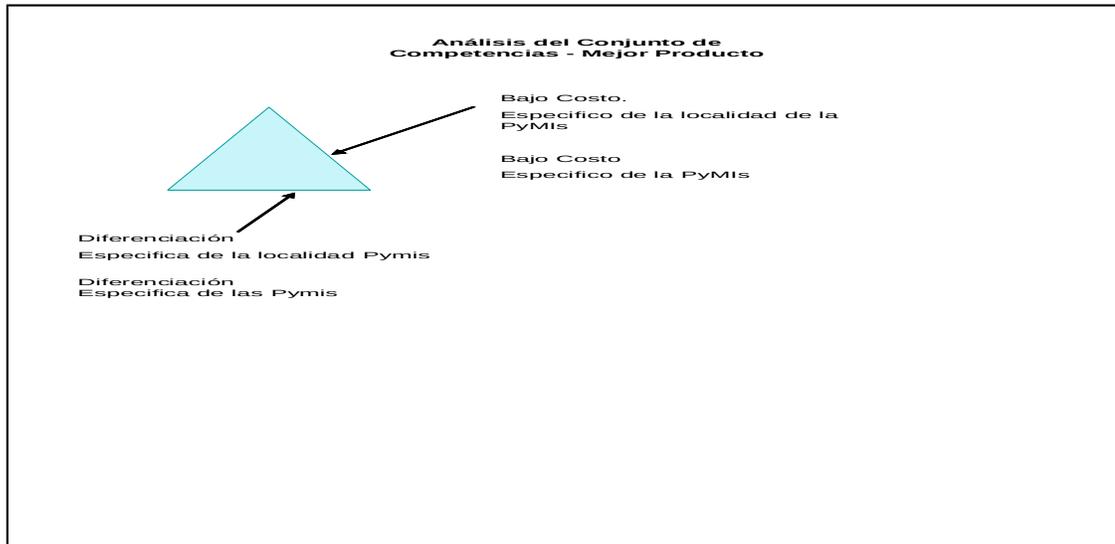
A través de la... se puede determinar que la empresa se encuentra en el posicionamiento estratégico "El Mejor Producto". Lo que repercute que todos sus esfuerzos son dirigidos hacia la producción, olvidándose de la importancia de la calidad de los servicios para alcanzar la fidelidad de los clientes. Es por ello que la empresa debe emerger de la posición mejor producto hacia la posición Soluciones integrales para los clientes. De esta manera lograra tener el mejor producto y también ser eficaces en el servicio ofrecido a su clientela.

Estrategias dirigidas al Mejor Producto

Generalmente las Pequeñas y Medianas Empresas nacen con una mentalidad centrada en el producto, pero no poseen una estructura de costo que les permita

competir de manera eficiente con grandes empresas. Tampoco cuentan con una diferenciación en sus productos.

Figura B
Análisis del Conjunto de Competencia
Mejor Producto



1. La empresa deben lograr los menores costos posibles, esto se puede lograr considerando las siguientes opciones:
 - a. Economía de Escala: esto permitirá alcanzar el nivel óptimo de producción a un menor costo.
 - b. Simplificar los procesos y los productos.
 - c. Generar cultura de reducción de costos en los empleados.
 - d. Delegar actividades a empresas Outsourcing

2. La empresas debe alcanzar la mayor diferenciación posible, esto se puede lograr considerando las siguientes opciones:
 - a. Utilizar mejor la tecnología disponible.
 - b. Desarrollar estrategias de marketing para potenciar la marca.
 - c. Adicionar la prestación de servicios para los clientes.

En la figura C se puede observar de manera esquematizada la estrategia que puede adoptar la Empresa Metalmecánica Romero, C.A, y que medidas debe tomar en cuenta para llevarla a ejecución.

Figura C
Esquematización de la Estrategia
Mejor Producto

Mejor Producto	Basado en Economías del Producto	
Liderazgo en Costos	Enfocarse en ser el Proveedor de menores costos en una categoría de producto no diferenciado	Estructura de Costos sólidas, con posibilidad de expansión eficiente en el tiempo.
Diferenciación	Diferenciación en las características y funcionalidades del producto de manera que los clientes inclinen su preferencia por el mismo, sin importar la competencia exista.	No confrontar al competidor de mayor posicionamiento en el mercado. Buscar nichos de mercado así como explotar características del producto que permitan ir creciendo en aceptación.

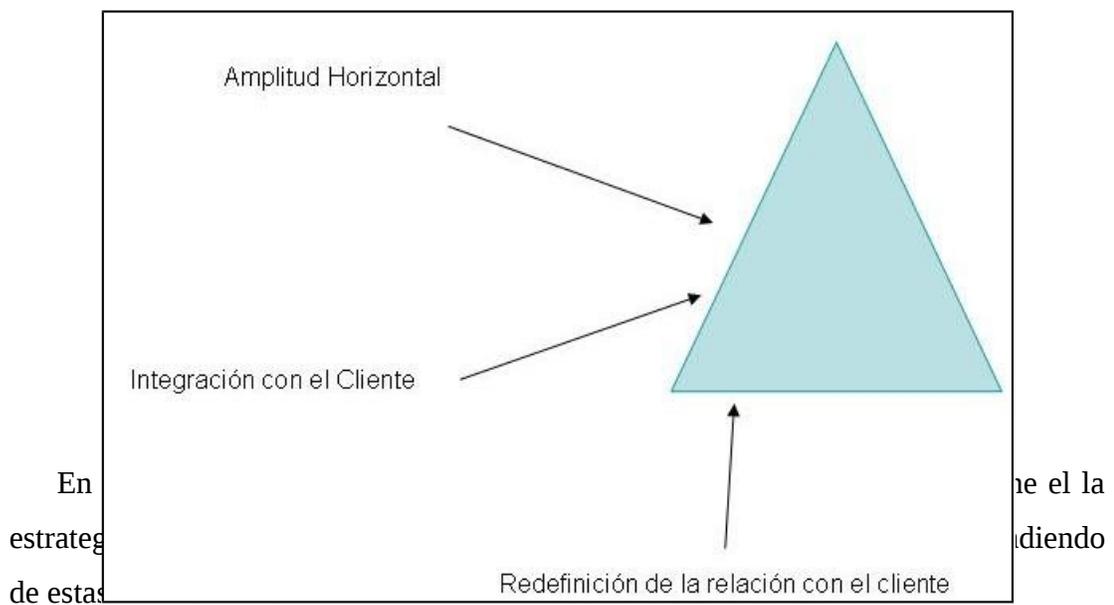
Fuente: Revilla, A. (2012)

Estrategias dirigidas al Cliente

Es importante que la Empresa Metalmecánica Romero, C.A, comprendan que debe centrar su estrategia en el cliente, ofreciéndoles una propuesta de valor que

tenga cuatro atributos: sea única, difícil de imitar, le agregue valor y produzca un lazo inquebrantable con el cliente.

Figura D
Análisis del Conjunto de
Competencias – Soluciones Integrales al Cliente



1. Ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer y captar nuevos clientes.
2. Segmentar el mercado, para proponer y diseñar productos y servicios para clientes específicos.
3. Lograr cercanía con el cliente, anticipando sus necesidades.
4. Hacer que el cliente aprenda a conocer los productos y servicios que usted ofrece.
5. Crear alianzas estratégicas con proveedores, clientes o competidores para complementar su oferta de productos.

En la figura E se puede observar de manera esquematizada la estrategia que puede adoptar la Empresa Metalmecánica Romero, C.A, y que medidas debe tomar en cuenta para llevarla a ejecución.

Figura E
Esquematización de la Estrategia Solución Integral al Cliente

Solución Integral al Cliente	Basado en Economías del Cliente	
Redefinición de la Experiencia del Cliente	Enfocarse en la experiencia completa del cliente, partiendo desde la adquisición y continuando durante todo el ciclo de vida del producto con el cliente	Buscar relacionarse con el Cliente de una forma permanente, a través de una estrategia de Mercadeo original
Integración de Clientes	Esta estrategia busca complementar al máximo al cliente hasta el punto de satisfacer en la totalidad la necesidad del mismo a través del ofrecimiento de productos innovadores con servicios de primera clase	Minimizar el aporte que le deba realizar el cliente al producto una vez que este en sus manos, agregar servicios que suplan ese aporte
Amplitud Horizontal	Conjunto completo de productos y servicios que cubran todas las necesidades del cliente	Evaluar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas que permitan prestar un mejor servicio y genere un valor adicional al cliente

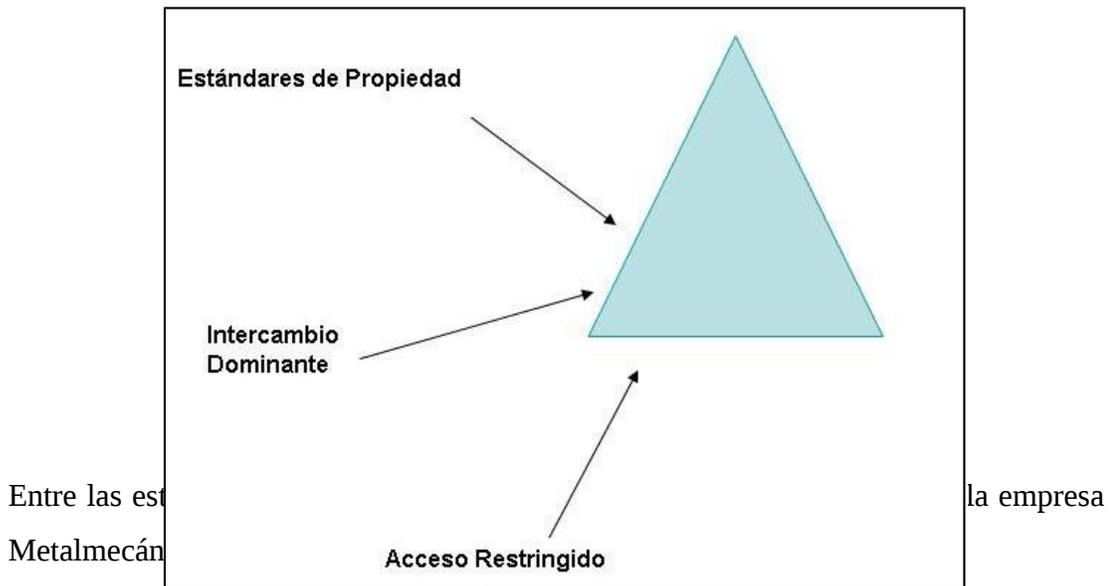
Fuente: Revilla, A. (2012)

Estrategias dirigidas a la Consolidación del Sistema

Llegar a este posicionamiento es complejo para las Pequeñas y Medianas Empresas en un principio, sin embargo a largo plazo es importante definir un objetivo centrado en la consolidación del sistema fin de tener un norte alcanzable y que ayude a motivar a la organización a trabajar juntos para el logro del mismo. En la figura F

se puede apreciar el conjunto de competencias en las cuales debe centrarse la organización a fin de alcanzar la consolidación del sistema.

Figura F
Análisis del Conjunto de
Competencias – Consolidación del Sistema



1. Establecer todos los elementos que pueden contribuir a generar valor para la empresa.
2. Crear estrategias para desarrollar y mantener alianzas estratégicas con empresas que mejoran la oferta de los productos.
3. Negociar exclusividades con empresas con las cuales se ha creado alianzas para cerrar posibilidades a los competidores y abrir posibilidades a los clientes.
4. Desarrollar estándares, si el mercado acepta esos estándares como los estándares del mercado, las utilidades serán mayores.

En la figura G se puede observar de manera esquematizada la estrategia que debe adoptar la Empresa Metalmeccánica Romero, C.A, y que medidas debe tomar en cuenta para llevarla a ejecución.

Figura G
Esquematización de la estrategia

Consolidación del Sistema

Consolidación del Sistema	Basado en Economías de las Empresas Complementarias	
Acceso Restringido	Creación de altas barreras de entradas y salidas a mis clientes	Modularidad con los clientes que permitan obtener una relación ganar-ganar para ambas partes
Intercambio Dominante	Crear un vínculo de comunicación con sus clientes a fin de ofrecerle un mejor tiempo de respuesta ante sus necesidades	Transferencias de sistemas de información al cliente que formen puentes entre proveedor y cliente
Estándares de Propiedad	Cliente atraído por el producto, debido a que existen una amplia red de empresas complementarias orientadas a trabajar con el producto	Es un punto clave por su inmenso retorno de inversión

Fuente: Revilla, A. (2012)

Estrategias para Mejorar la Calidad de Servicio considerando las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Estrategia orientada a través de la Estructura.

1. Desarrollar un liderazgo cultural para el mejoramiento continuo del servicio que se ofrece al cliente de Metalmecánica Romero C.A
2. Orientar y Coordinar las iniciativas para mejorar el servicio.
3. Ofrecer conocimientos y recursos técnicos para respaldar el esfuerzo de mejoramiento del servicio.
4. Definir puntos clave y susceptibles en el proceso de atención al cliente
5. Definir equipos monitoreados por un líder de servicio, el cual defina anfitriones o promotores encargados de ofrecer una atención personalizada a los clientes
6. Monitorear las quejas y reclamos para proponer mejoras al servicio.

Estrategia orientada a través de la Tecnología.

1. Desarrollar cursos de capacitación sobre los equipos tecnológicos e informáticos que posee la empresa
2. Adaptar el sistema de información que posee la empresa a la realidad que la misma posee.

Estrategia orientada a través del Recurso Humano

1. Desarrollar competencias en el recurso humano que posee contacto directo con el cliente
2. Facultar a los empleados para adquirir cultura de calidad de servicio.
3. Trabajar en Equipo.
4. Evaluar el desempeño laboral y premiar la excelencia
5. La gerencia debe estar comprometida con la calidad
6. Realizar auditorías que permitan evaluar continuamente patrones de exactitud, atención y oportunidad con respecto a la actitud de los empleados, permitiendo observar y determinar si el nivel de desempeño de los trabajadores está por debajo del nivel mínimo aceptable, pudiendo así tomar medidas correctivas.
7. Establecer un servicio donde el cliente exponga su opinión respecto al servicio o producto ofrecido.

Estrategias orientadas a través de las Finanzas

1. Crear un presupuesto, para ejecutar la planificación dirigida a mejorar la calidad del servicio

2. Definir una partida dirigida al proceso de marketing que mejore la calidad de servicio
3. Invertir en un sistema de manejo de quejas y reclamos para, para dar solución en tiempo oportuno al cliente.

Modelo de Cuadro de Mando Integral de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A, con la finalidad de Mejorar la Calidad de Servicio prestada.

Luego de haber definido las estrategias gerenciales basadas en la mejora del producto, la solución integral del cliente y la consolidación del sistema, se presentara el Modelo de Cuadro de Mando Integral a través del cual la empresa Metalmecánica Romero, C.A, deberá basarse con la finalidad de mejorar la calidad de servicio prestada.

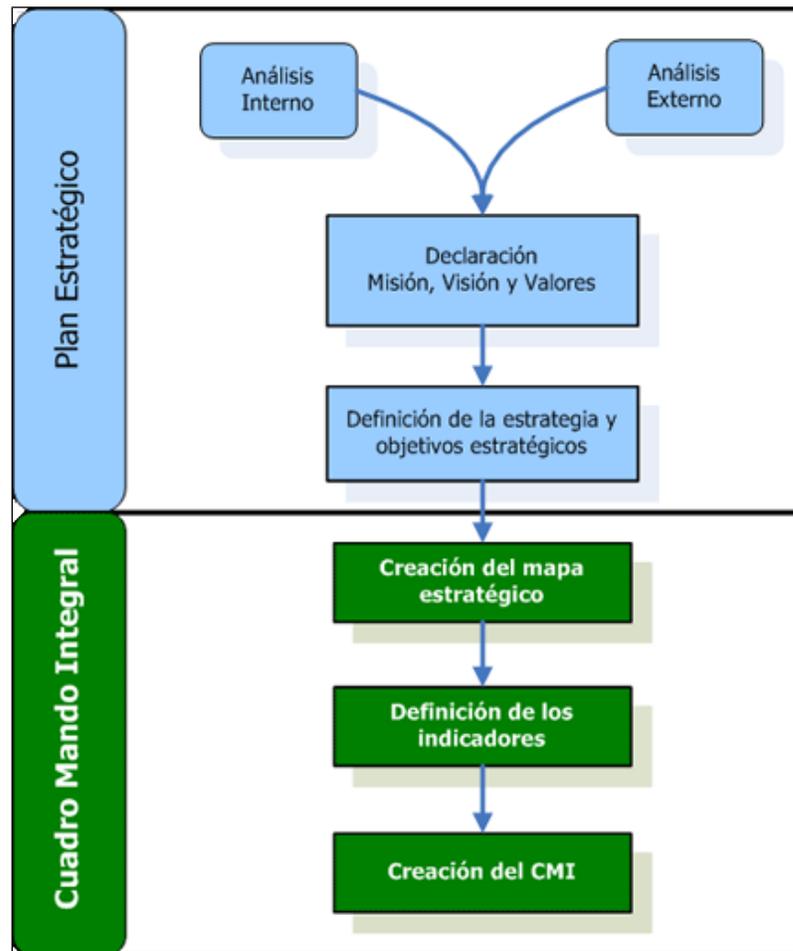
Para la construcción del Cuadro de Mando Integral adaptado a la realidad de la empresa, se debe tener como objetivo fortalecer la competitividad basada en la capacidad de la gestión de la calidad del servicio, se requiere la selección de las variables clave para dicha gestión y la determinación de sus interrelaciones.

En este orden de ideas, Si la empresa Metalmecánica Romero, C.A desea enfocarse al cliente y mejorar el nivel de servicio que ofrece, es necesario que desarrolle medios objetivos para medir su desempeño. Las mediciones permiten a una compañía según Horovitz, (1993):

- Saber dónde se encuentra en relación con una referencia determinada;
- Comprobar la homogeneidad;
- Identificar los puntos fuertes y débiles;
- Centrar los esfuerzos,
- Dirigir y controlar el progreso,
- Cuantificar logros, y
- Aumentar el conocimiento de la calidad de servicio

Tomando en cuenta la caracterización de la estrategia Calidad de Servicio, previamente descrita, se presenta los pasos a seguir para la Creación del Cuadro de Mando Integral para la Empresa Metalmecánica Romero, C.A

Figura H
Proceso de Creación del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Revilla, A. (2012)

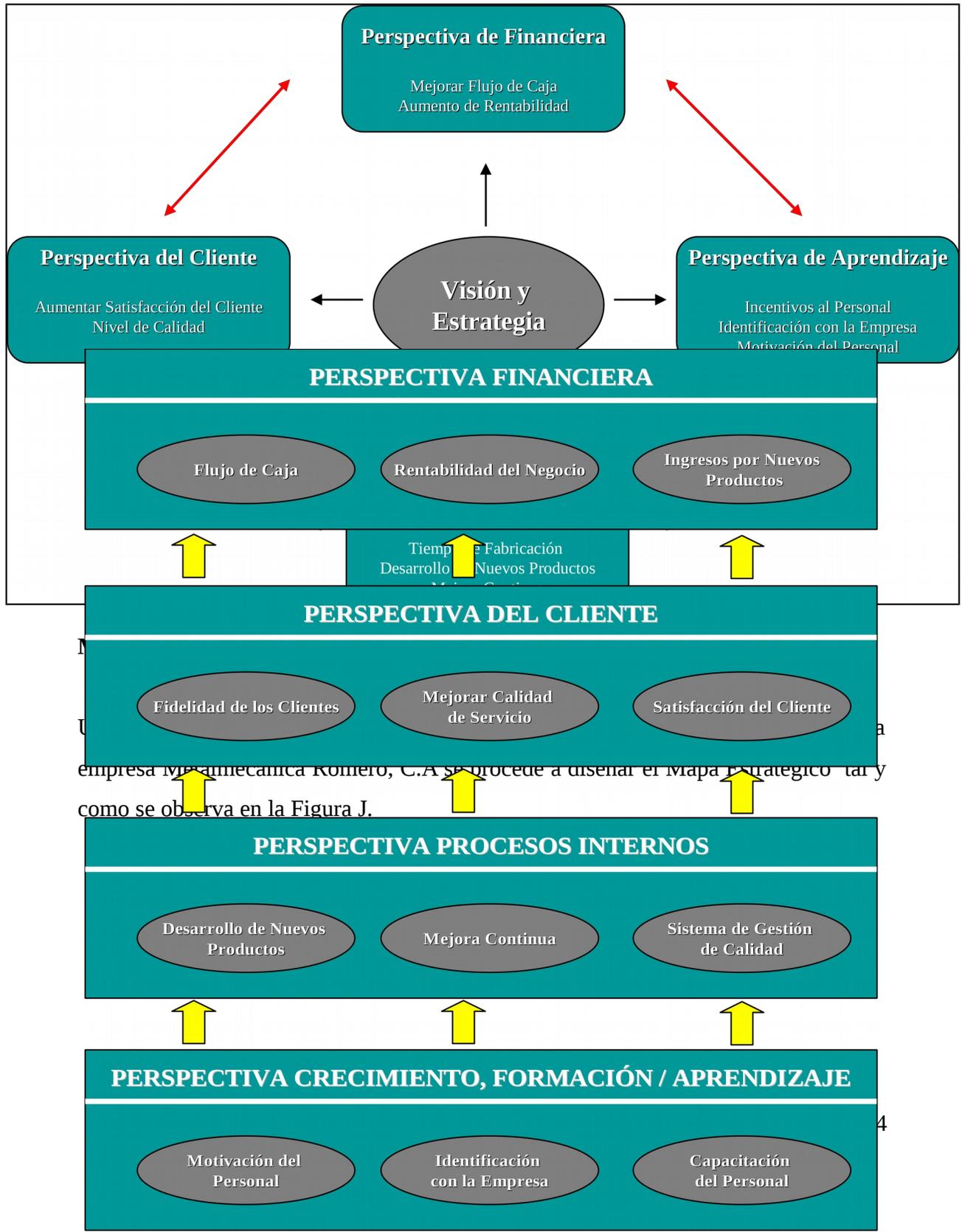
Una vez internalizado el proceso a seguir para la creación del Cuadro de Mando Integral de la empresa Metalmecánica Romero, C.A, y ya estudiadas las estrategias que la empresa debe adoptar para el desarrollo de sus procesos productivos y administrativos se deben definir de igual forma los elementos claves que se quieren lograr con el Cuadro de Mando, para ello en la Figura I, se presenta los puntos clave en los cuales debe centrar la atención la empresa a fin de mejorar su calidad de servicio basados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Figura I

Perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la Empresa Metalmeccánica

Romero, C.A

Fuente: Revilla, A. (2012)



La empresa metalmeccánica Romero, C.A se procede a diseñar el mapa Estratégico tal y como se observa en la Figura J.

Fuente: Revilla. A (2012)

Definido el Mapa Estratégico de la empresa Metalmecánica Romero, C.A, se presenta en el Cuadro N° 25 el Cuadro de Mando Integral modelo para la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Cuadro N° 25
Cuadro de Mando Integral para la Empresa Metalmecánica Romero, C.A

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Perspectiva Financiera			
Incrementar los ingresos por las Innovaciones de Procesos	$(\text{Ventas por nuevos Productos} / \text{Ventas Totales}) \times 100\%$	10% Aumento en Ingresos por innovación	Indicar las fuentes de nuevos ingresos para las innovaciones
Reducir Estructura de Costos	$(\text{Costos Producción año anterior} / \text{Costos Producción actuales}) \times 100\%$	Reducción 10 % Costos de Producción	Adoptar un Programa de Control de Costos
Incremento de Ganancias Anuales	$(\text{Ventas Brutas año Anterior} / \text{Ventas Brutas Año Actual}) \times 100\%$	15% Aumento en Ventas Totales	Mejorara condición Económica Empresarial
Perspectiva de Clientes			
Incrementar la Satisfacción de los Clientes	Encuestas de Satisfacción del Cliente	100% Clientes Satisfechos	Mejor Calidad de los Productos, Servicios y Procesos
Incrementar Fidelidad de los Clientes	$(\# \text{Clientes Registrados} / \# \text{Clientes Totales}) \times 100\%$	100% Fidelidad	Entregas Oportunas, Calidad de los Productos, Precios, Descuentos.
Aumentar la Puntualidad en la Entrega de Productos	% Puntualidad en Entrega de Productos	100% Entregas Oportunas	Entregas Oportunas
Mejora en Calidad de Servicio	% Reducción Tiempos de Espera para la Recepción del Servicio que ofrece la Empresa	0 % Tiempos de Espera	Mayor Calidad de los Servicios

Fuente: Revilla. A (2012)

Cuadro N° 25

Cuadro de Mando Integral para la Empresa Metalmecánica Romero, C.A

(Continuación)

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Perspectiva de Procesos Internos			
Aumentar la Capacidad de Producción.	(# Unidades Producidas año anterior / # Unidades Producidas año actual) x 100%	5 % Aumento en la Producción	Alta Productividad de Maquinarias y Equipos
Mejora Continua	N° de Proyectos de Mejora Continua	5 proyectos Semestrales	Aumentar la Productividad de la Planta, Mejoras en la Calidad de los Productos
Disminución de Devoluciones.	# de Devoluciones al Año	0 Devoluciones al Año	Reducción de Errores de Producción y entregas de Productos
Mejorar Servicios Post-Venta	Encuestas de Satisfacción del Cliente	100% Clientes Satisfechos	Mayor Contacto con Clientes, Mejoras en Servicios
Perspectiva de Aprendizaje, Formación y Crecimiento			
Mejora del Clima Organizacional	Programas dirigidos a la mejora del Clima Organizacional	2 Cursos al año	Implementar Programas que involucren a los Trabajadores
Desarrollo de Competencias del Personal	#Cursos Realizados en el Año/ #Cursos Planificados	Depende del Perfil del Personal	Desarrollo de Carrera para el Personal según sus perfiles
Aumentar Motivación del Personal	Test de Motivación	Personal Motivado	Realizar Encuestas de Clima Organizacional

Fuente: Revilla. A (2012)

Comenzando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dada su importancia para el logro de los objetivos en las restantes perspectivas, se puede asegurar en primer lugar que la capacidad innovadora del recurso humano expresada como el nivel profesional o de experiencia de la empresa Metalmecánica Romero, C.A es clave para la producción de cambios en pro de la mejora de la calidad de servicio.

Esta capacidad será incrementada mediante inversión en recurso humano (ya sea en entrenamiento, asesorías técnicas, incentivos al conocimiento, premios por sugerencias) y en la capacidad de los sistemas de información que posee la organización. El mismo hecho de aumentar la capacidad del recurso humano, puede incrementar esta capacidad. Por ejemplo, mejora la motivación del personal para seguir aprendiendo y recibir los incentivos económicos que se den al esfuerzo innovador. Mientras mayor motivación tenga el personal, existirá más propensión a hacer sugerencias para la mejora de productos y procesos en la organización. Adicionalmente, el desarrollo de innovaciones, lo cual puede ocurrir también por inversión en procesos, como en el caso de adquisición o rediseño de equipos, permite obtener una experiencia adicional que aumenta la capacidad del recurso humano ya que la implementación de nuevos procesos o las mejoras de los mismos se traducen en una fuente de aprendizaje para el personal.

Estas innovaciones de proceso impactan la calidad de los productos o servicios percibida por el cliente, lo cual significa reducir el número de unidades defectuosas y de reclamos, e implica por tanto un aumento en la productividad y un menor costo de producción ya que existe una disminución en las piezas que requieren reproceso y además una mejor utilización de la mano de obra, del tiempo de máquina y de los materiales. Por esto aumenta la satisfacción del cliente, lo cual garantiza la demanda que tendrá la empresa. De esta manera se pueden obtener mayores beneficios lo cual aumenta la disponibilidad para invertir en las capacidades del personal y en las innovaciones de procesos.

En este orden de ideas, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la inversión aumenta el nivel de capacitación del recurso humano, el cual junto a la composición de la fuerza laboral, según el grado de conocimiento o dominio de los procesos, enriquece el nivel promedio de experiencia o know how del personal. Esta experiencia del recurso humano incide positivamente en la productividad de la organización y, por lo tanto, en el aprovechamiento de la capacidad de producción de la planta, las cuales constituyen indicadores de la eficiencia operativa incluidos en la perspectiva de procesos internos.

En cuanto a la inversión a realizar en procesos (equipos y herramientas nuevas o mejoradas, modificaciones en distribución de equipos, tecnologías de procesos nuevas o mejoradas, entre otras) se estima que su efecto será positivo en la calidad de los procesos, entendida ésta como la facultad de los mismos en producir bajo las especificaciones requeridas, y por lo tanto, en la capacidad de producción. Este efecto en la capacidad de producción se traduce en una mayor entrega de los productos a los clientes, en la cantidad y calidad requeridos por éstos, lo cual se traduce en un mejor factor de servicio y por lo ende en la satisfacción del cliente, los cuales forman parte de la perspectiva del cliente. Al estar los clientes más satisfechos por el nivel de servicio se producirán nuevos pedidos e igualmente se podrá captar nuevos clientes.

Es importante destacar, que todas las relaciones determinadas son positivas excepto en el caso de la inversión de innovación, lo cual plantea el problema de la innovación en la empresa como un inconveniente de asignación de unos recursos limitados para la innovación, debiendo decidir cuánto invertir en capacitación del recurso humano para la innovación y cuánto destinar en equipos nuevos o mejorados que ayuden a alcanzar una mayor eficiencia operativa que se traduzca en mayor satisfacción al cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo de grado se desarrollaron los pasos necesarios para diseñar una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A. En el desarrollo de la investigación se han alcanzado los objetivos planteados en cuanto a:

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Analizar a través de una matriz DOFA, los aspectos internos y externos que deben tomarse en cuenta para el diseño del Modelo Gerencial considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Diseñar una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Entre las conclusiones a las que se llegaron se encuentra:

- La Empresa Metalmecánica Romero, C.A no tiene establecidas políticas financieras que le permitan evaluar oportunamente las finanzas de la empresa.
- Los flujos de efectivo que posee la empresa no permiten el retorno en un tiempo oportuno lo que ha traído como consecuencia fallas en el cumplimiento de sus obligaciones
- Ineficiencia en el desarrollo de las operaciones debido a la falta de liquides de la empresa no permite contar con el suministro de la materia prima necesaria.
- Existe un inadecuado uso de los recursos operativos en las tareas diarias, lo cual ha originado una elevación de los costos operativos.
- La empresa no cuenta con políticas de control que le permita evaluar oportunamente las actividades rutinarias, lo que ha originado mal servicio a los clientes.

- La insatisfacción de los clientes por los productos y servicios que recibe no ha permitido que la empresa pueda aumentar la cartera de clientes como se ha proyectado, por lo que las utilidades no son las esperadas por los dueños de la empresa.

Recomendaciones

Mejorar la organización requiere que las personas observen sus programas y sus trabajos con ojos frescos y se esfuercen por trabajar juntos de la mejor manera. Esto no tiene por qué ser complicado, costoso o tomar mucho tiempo. Por ello se le recomienda a la Empresa Metalmecánica Romero C.A:

- Ejecutar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que les permita evaluar la capacidad de calidad de servicio que posee, de manera de poder mantener la satisfacción al cliente continuamente.
- Desarrollar un manual de Normas y Procedimientos donde quede claramente establecidos como se deben ejecutar las tareas en el área de finanzas de la empresa.
- Programar cursos de capacitación al personal administrativo en el área de finanzas.
- Crear un sistema de retroalimentación en entre el personal administrativo que asegure la mejora continua de las operaciones.
- Implantar los indicadores de gestión del cuadro de mando integral, que le permita evaluar si se están cumpliendo las metas trazadas.
- Fortalecer el sistema de información de la empresa de manera que sirva de base para la oportuna y eficiente toma de decisiones de la gerencia.
- Establecer la filosofía de la calidad de servicio que le permita la mejora de la satisfacción del cliente
- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejora continua que haga que su proceso sea líder.

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Impulsar la eficiencia, eficacia, y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguirre N. (1993). **“El Acceso de la PYME a los Mercados de Capitales”**
- Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación: Inducción al metodología científica**. Caracas. Editorial: Episteme.
- Biasca (2009). **"El Tablero de Comando para Dirigir la Empresa en Épocas Turbulentas, los 10 Pasos para Construir, Analizar y Mejorar los Resultados"**, seminario efectuado en la ciudad de Mendoza – Argentina.
- Bustos, M. (2005, junio). **“Las PYMES y su importancia y los obstáculos que enfrentan**, FUNDES, Boletín No. 12.
- Buttle, (1996) **La dimensionalidad de la calidad del servicio: un enfoque diferente**. Sevilla. España.
- Castañeda R. (2009). **Estudio de la gestión gerencial en la Microempresa y PYME comercial del rubro farmacias en el municipio San Cristóbal, Estado Táchira**, Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General.
- Chacón A., (2009). **Metodología para la gerencia estratégica para las pymes: aplicación y validación practica**, (UNITEC). Trabajo de Grado para optar al título de máster en gerencia mención calidad y productividad.
- Collis, David and Cynthia A. Montgomery (1995), **"Competing on Resources: Strategy in the 1990s,"** Harvard Business Review, 73 (July-August), pp.118-128.

Colombo, L.: Delgado, Y.: Orfila, R. (2003). **Conduciendo la Investigación**. Segunda Edición, Caracas Venezuela

CONINDUSTRIA (2002). “**Las Pymes de América Latina en Papel**”. Publicado en la Revista Recursos Humanos (No. 4) pp. 24-25.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Caracas. **Gaceta Oficial No. 36.860. 30 de diciembre**, editorial Distribuidora Escolar.

Delgado P, (2010). **Aspectos conceptuales sobre los indicadores de Calidad**.

Grönroos, C. (1983). **Estrategias gerenciales y de marketing en el sector servicios**. Marketing Science Institute. Cambridge, Massachusetts.

Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (1998). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill. México

Hernández, R. et.al. (2006) **Metodología de la Investigación**. México, editorial McGraw Hill

Horovitz, Jacques (1991), **La calidad del servicio**, Editorial McGraw Hill

[Horovitz, Jacques](#) ; [Jurgens Panak, Michele](#) (1994), **La Satisfacción Total del Cliente**, McGraw Hill.

Indriago C., (2007), **La gerencia estratégica como herramienta para fortalecer la competitividad de la Pymes del sector turismo**, Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Especialista en Gerencia en la Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). **Cuadro de mando integral. (The balanced scorecard)**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia**". Gestión 2000.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (1994) **Administración: Una perspectiva Global**.

KOTLER, P. (2001). **Marketing**. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria PYMI **Decreto N° 1547**, 09 de noviembre de 2001.

López J., y Padilla, S. (2009). **Análisis del comportamiento de las empresas concesionarias de vehículos a través de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento mediante el modelo de gestión del cuadro de mando integral**. Trabajo de Grado de la Universidad Tecnológica del Centro para optar al título magíster en gerencia mención calidad y productividad.

Márquez R. (2009). **Sistema de Gestión para la evaluación y mejoramiento de la gestión empresarial de la pequeña y Mediana Empresa metalmecánica del Municipio San Cristóbal**. Trabajo de grado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

Márquez Y Portela, (1999).

Morales E. (2007), **Escala Multidimensional SERVQUAL**, Facultad de Ciencias Empresariales Universidad de Bio-Bio Chile.

Olve Nils- Guran, Roy Jan, Wetter Magnus. (2000). **"Performance Drives. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard"**. Edición original publicada por John Wiley & Sons, Nueva York. p. 89

Sánchez L. (2008), " Mejoras del Control de Gestión de una Empresa Licorera". Universidad del Zulia

Méndez, C. (1996). **Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas**. Editorial McGraw-Hill. Bogotá

Ochoa, O. (2009), **Propuesta de un diseño de estrategias gerenciales para hacer competitivas y eficaces las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo**, Trabajo de grado para optar al Grado Académico: Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia.

Pasarelli, Percia (2008), **Análisis a la Gerencia Estratégica de las Rectificadoras del Estado Lara utilizando el Balanced Scorecard (BSC) como Herramienta Gerencial y Financiera para el Manejo de Indicadores**, Trabajo de grado para optar al Grado Académico: Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera.

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.

Rumelt, Richard P. (1997). **Strategy, Structure, and Economic Performance**. Boston: Harvard University. Press, pp. 131-145

Rosales, Linares (1996). **Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa**. Ediciones IESA.

Rosero. O. (2006), **Indicadores Financieros para el Balanced Score Card**, Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Magister en Administración.

Sánchez L. (2008), **Mejoras del Control de Gestión de una Empresa Licorera" presentada en la Universidad del Zulia** para optar al Título de Especialista en Gerencia de Empresas.

Sabino, Carlos A. (1996) **El Proceso de Investigación**. Buenos Aires: Edit. Lumen.

SALLENAVE (1991). **La Planificación Estratégica**. Segunda Edición, México.

Tamayo y Tamayo, M. (1995) **El Proceso de Investigación Científica**. México. Editorial Limusa-Noriega Editores.

Viana, H. (2003). **Venezuela: El desafío de innovar**, Fundación Polar.

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991)- **Entregar Servicio de Calidad: Opiniones y expectativas del cliente que balancean**.

LISTADO DE REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

www.conindustria.org. Sitio Web visitado en mayo de 2010.

www. Capemiac.org. Sitio Web visitado en marzo del 2011

www.elprisma.com, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (S/F)**. Planificación Estratégica, Sitio Web visitado en Agosto del 2011

www.el-nacional.com. Conindustria (2008): En 10 años han cerrado 4.015 empresas, Sitio Web visitado en Marzo del 2011.

www.monografias.com , Medel (2007) articulo, Sitio Web visitado en Noviembre del 2011

ANEXOS

ANEXO A



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA

Yo, _____, venezolano(a), titular de la C.I. N°: _____, de profesión _____; por medio de la presente constancia, doy validez al instrumento presentado para mi revisión por el Ing. Ángel Revilla; el cual cumple con los requisitos exigidos para la investigación titulada: **ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL MARCO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE LAS PYMES. CASO: METALMECÁNICA ROMERO, C.A,** por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En Valencia, a los ____ días del mes de _____ del año _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



Objetivos de de la Investigación

Objetivo General

Proponer una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Analizar a través de una matriz DOFA, los aspectos internos y externos que deben tomarse en cuenta para el diseño del Modelo Gerencial considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Diseñar una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero.

**FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE
RECOLECCIÓN DE DATOS**

Instrumento: Dirigido a los Gerentes y Empleados de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Ítems	Redacción			Pertinencia con el Objetivo			Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No responde	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



PRESENTACIÓN:

El presente cuestionario está dirigido a los Gerentes y Empleados de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A. El mismo se ha elaborado con el propósito de Proponer una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

Usted como parte importante de este proceso ha sido elegido(a), para lo cual se le agradece proveer la siguiente información la cual será utilizada con fines académicos.

INSTRUCCIONES:

Seleccione con una “X” según la escala que se muestra a continuación, la opción que corresponda a su respuesta; en caso de duda consulte con el investigador. La escala a considerar es la siguiente:

Totalmente De Acuerdo	5;
Parcialmente De Acuerdo	4;
Indiferente	3;
Parcialmente en Desacuerdo	2;
Totalmente en Desacuerdo	1;

Nº	ITEMS	Totalmente De Acuerdo (5)	Parcialmente De Acuerdo (4)	Indiferente (3)	Parcialmente Desacuerdo (2)	Totalmente Desacuerdo (1)
1	En el mercado local existen oportunidades de negocios donde se pueden desarrollar estrategias de mercado para la captación de nuevos clientes.					
2	Cada vez aumenta más la competencia local, nacional y extranjera, la cual ofrece productos a menores precios, originando la pérdida de clientes potenciales.					
3	En la empresa existe la permanente optimización de los procesos, lo cual permite la minimización de los costos operativos.					
4	Nuestra empresa tiene una participación destacada en el mercado regional.					
5	Nuestra empresa ofrece productos y servicios de alta calidad					
6	La empresa posee la infraestructura adecuada para el desarrollo de estrategias de expansión y crecimiento.					
3	La empresa posee la infraestructura adecuada para el desarrollo de estrategias de expansión y crecimiento.					
7	Nuestros clientes se encuentran satisfechos por los productos y servicios que ofrecemos.					
8	La gerencia tiene establecido indicadores que le permitan evaluar los estándares de calidad					
9	La empresa tiene como política mantener una calidad de servicio optima para la satisfacción del cliente					
10	El sistema de información de la empresa tiene la capacidad de mantener un vinculo con el cliente, de manera de poder proporcionarle productos y servicios adecuados a sus necesidades					
11	La empresa tiene como política mantener la fidelidad de sus clientes estratégicos					

12	Los procesos definidos en la empresa permiten el logro de los objetivos y metas propuestas.					
13	La empresa cuenta con las mejores prácticas disponibles para optimizar su proceso productivo					
14	El sistema de información que posee la empresa permite tener información confiable y actualizada.					
15	Se ha considerado la implementación de nuevas herramientas administrativas y gerenciales para el desarrollo productivo.					
16	La gerencia tiene establecido herramientas que le permitan evaluar la situación actual de los procesos					
17	Existe satisfacción por parte de los empleados sobre el ambiente de trabajo.					
18	El recurso humano está debidamente formado para el desarrollo eficiente de los procesos.					
19	La empresa tiene como política capacitar permanentemente a todo su personal					
20	Nuestro personal está abierto al aprendizaje y al mejoramiento continuo.					
21	Las empresa tiene como política la mejora continua del clima organizacional					
22	La gerencia tiene como política inculcar los valores y la cultura organizacional de la empresa					

ANEXO B

COEFICIENTE ALFA CRONBACH

SUJETOS	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL PUNTAJE
	1	2	2	4	5	5	2	5	5	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2	4	2	5	4	77
2	1	1	2	3	1	1	1	3	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	33	
3	1	1	2	4	2	1	2	4	3	3	1	2	2	3	1	3	1	1	2	1	2	1	43	
4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	104	
5	1	1	4	4	3	1	3	4	4	4	2	3	3	4	2	4	1	1	3	2	2	2	58	
6	1	1	4	4	3	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	1	1	3	2	3	63	
7	1	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	1	1	3	2	3	3	65	
8	2	3	5	5	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	4	5	5	93	
9	1	1	3	4	2	1	2	4	3	3	1	3	3	3	1	4	1	1	2	1	2	2	48	
10	2	2	4	5	5	2	5	5	5	5	2	4	4	4	2	4	2	2	5	3	5	5	82	
11	2	2	4	5	5	2	5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	3	3	5	3	5	5	89	
12	2	3	5	5	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	95	
13	2	2	4	5	4	2	4	5	4	4	2	4	4	4	2	4	1	1	4	2	4	4	72	
14	3	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	101	
15	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	107	
16	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	25	
SUMA	29	34	61	70	60	29	61	70	64	64	38	59	61	63	38	66	35	35	58	43	58	56	1152	
PROMEDIO	1,8	2,1	3,8	4,4	3,8	1,8	3,8	4,4	4,0	4,0	2,4	3,7	3,8	3,9	2,4	4,1	2,2	2,2	3,6	2,7	3,6	3,5	72,00	
DESVIACION	0,9	1,1	1,2	0,9	1,5	0,9	1,5	0,9	1,2	1,2	1,2	1,4	1,3	1,2	1,2	0,9	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6	25,51	
VARIANZA	0,8	1,3	1,5	0,8	2,3	0,8	2,3	0,8	1,5	1,5	1,5	1,8	1,6	1,4	1,5	0,8	2,0	2,0	2,3	2,2	2,5	2,7	650,93	
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																							35,9	

RESUMEN DE RESULTADOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	6	1	0	2	7	2	0	1	1	4	2	1	1	4	0	8	8	2	4	2	3
2	PARCIALMENTE DE ACUERDO	6	5	2	1	2	6	2	1	1	1	6	1	2	1	6	1	2	2	2	5	3	2
3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
4	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	3	7	5	2	1	3	5	5	5	2	6	5	6	2	7	3	3	2	2	1	2
5	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	5	9	8	0	8	9	7	7	1	5	6	6	1	6	1	1	7	3	8	7

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,99$$

TOTAL ITEMS = 22

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
Rangos	Coefficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Autor: Carlos J. Ruiz Bolívar
 Título: Instrumentos de Investigación Educativa
 Ediciones CIDERG, c.a
 Barquisimeto, Edo. Lara
 Venezuela.
 Año: 1998