



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y
SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA
RUSTY FORROS, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR
ESTADO CARABOBO

Autoras:
García, Nelba
Guerrero, Lisbeth
Padrón, Susmaly

Campus Bárbula, Febrero de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y
SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA
RUSTY FORROS, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR
ESTADO CARABOBO

Tutor:
Manuel González Fierro

Autoras:
García, Nelba
Guerrero, Lisbeth
Padrón, Susmaly

Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Licenciadas en Administración Comercial

Campus Bárbula, Febrero de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y
SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA
RUSTY FORROS, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR
ESTADO CARABOBO

Tutor:
Manuel González Fierro

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública

Por: **Manuel González Fierro**
C.I. V-4.129.212

Bárbula, Febrero del 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1018

Periodo: 2S-2014

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RUSTY FORROS, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR ESTADO CARABOBO**

Elaborado y Presentado por:

GARCÍA, NELBA	16.582.550	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
GUERRERO, LISBETH	16.400.186	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
PADRÓN, SUSMALY	16.049.099	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

No presentó

JURADOS

Manuel González Fierro
TUTOR

Felipe Mora
COORDINADOR

Emmary Pinto
MIEMBRO PRINCIPAL

Daniel Rumbos
SUPLENTE

En Valencia a los 19 días del mes de Febrero del año 2015

DEDICATORIA

Dedico este gran logro, primeramente a Dios todopoderoso por ser mi guía y fuerza; en el cual tengo fe que seguirá cuidando mis pasos.

En segundo lugar, a MI MADRE Elsy Aponte. Por ser mi pilar, guía y mejor amiga, en cada momento de mi vida, con este gran logro madre bella te agradezco todos tus esfuerzos y que hayas sido esa guerrera que dedicó, sin mirar atrás su vida a que cada uno de sus hijos llegasen a ser profesionales, este el primero de muchos logros, por ti y para ti

TE AMO MADRE

Nelba García

DEDICATORIA

En primer lugar y por sobre todas las cosas a Dios, que me otorgó el privilegio de existir. “Hay diversidad de obras, pero es el mismo Dios quien obra todo en todos” (1-Corintios 12, 6).

Dedico este trabajo de investigación especialmente a mis padres Rodolfo y Elizabeth por todo su amor y sacrificio, y a mi amada hija Nerliz; mi mejor motivo.

*“El hombre es del tamaño del compromiso que vence
Reflexiona y exclama:
¡Voy a demostrarle al mundo,
que en condiciones adversas,
yo sé vencer!”*

Rodolfo Guerrero 1995

Lisbeth Guerrero

DEDICATORIA

A Dios sobre todas las cosas por acompañarme en cada momento de mi vida y darme la fortaleza que necesito para seguir adelante sobre todo en mi carrera profesional “Gracias Padre”.

A mi querida abuela Carmen Lucia Briceño, a quien le debo todos los valores que tengo, mi gran motivadora en los estudios siempre pendiente de todo, para ti este logro abuela.

A mis padres Magaly Briceño y Jesús Padrón, por su sencillez y amor incondicional, por creer en mí y apoyarme en el transcurso de mi carrera universitaria.

A mi familia, a mis mascotas que en todo momento han estado en buenos y malos momentos, son mi alegría, mi pilar fundamental mis eternos compañeros.

A mi grupo de estudio por su gran apoyo en este camino, a mis amigas Karina Castro y Soly Machado con quien cree un gran vinculo de amistad.

A mis compañeras y amigas de este soñado Proyecto de Grado, Lisbeth Guerrero y Nelba García, gracias a Dios por ponerlas en mi camino.

Susmaly Padrón

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy gracias a mis compañeras Lisbeth Guerrero y Susmaly Padrón; por brindarme la confianza de trabajar con ustedes y poder lograr esta gran meta, las quiero.

A mi Api adorado, mi gran amor y mejor compañero de vida, lucha y estudios, por permitirme ser la madre de nuestra pequeña poderosa, apoyarme en esta ardua tarea que Dios nos encargó.

A mis Hermanos mayores; Lylyen García y Evelio García. Por ser ese apoyo incondicional y personajes de noble admiración para mí, gracias por su inquebrantable amor los adoro con mi alma.

A mis grandes amigos Carlos Parada y Nataly Cedeño por brindarme su amistad y permitirme ser parte de su familia.

A mis amigos; Claudia Martínez y Cesar Curiel, gracias por todos los hermosos momentos que compartimos en los pasillos de esta gran casa de estudios, Doy gracias a Dios por permitirme haberlos conocido.

Nelba García

AGRADECIMIENTO

A la empresa Rusty Forros, C.A. por toda su colaboración y confianza otorgadas durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A nuestro tutor académico, Manuel González, quien nos brindó importantes directrices para la consecución de este proyecto. A la Universidad de Carabobo y sus valiosos profesores, que durante tanto tiempo me acompañaron en este duro transitar.

A mi familia; mamá este proyecto y mis logros en la carrera simplemente no habrían sido posibles sin ti. Gracias por ayudarme a ser perseverante y por tu apoyo siempre incondicional. Espero que este sueño hecho realidad te colme de felicidad y satisfaga tus más grandes anhelos. A mí querido papá, quien desde muy niña cultivó en mí el hábito de la lectura y el amor por los estudios. Te dedico este triunfo porque en muchas ocasiones llegué a pensar que al lograrlo tú ya no estarías en este mundo para compartirlo conmigo. Y a mi hermano Juan Carlos, ejemplo de lucha, disciplina, constancia y perseverancia.

A mi amada hija, este logro es por ti y para ti, mi mejor regalo, mi mejor amiga, mi milagro hecho niña, lo mejor que me pudo pasar en la vida. Te amo Nerliz, eres mi mayor motivación.

A mis compañeras en este proyecto y a mis queridos amigos, futuros colegas Los Mapaches, no es casual haberlos conocido, ha sido una fortuna, gracias; los llevo siempre en mi corazón.

Lisbeth Guerrero

AGRADECIMIENTO

De manera muy especial agradezco a Dios por el privilegio de formarme profesionalmente.

A la empresa Rusty Forros C.A., la cual nos abrió las puertas como equipo investigador de trabajar en el desarrollo de este Proyecto de Grado.

A mi tutor académico el Profesor Manuel González Fierro, por todo el apoyo profesional y su calidad humana para culminar esta meta.

Agradezco especialmente a mi casa de estudios, la Universidad de Carabobo, por darme la oportunidad de adquirir todo el conocimiento impartido por los mejores profesores, a ellos gracias por esa excelente labor.

A todos mis compañeros, amigos y familiares que a lo largo de este camino me brindaron su apoyo incondicional.

Susmaly Padrón



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RUSTY FORROS, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR ESTADO CARABOBO

Autoras: Nelba García, Lisbeth Guerrero y Susmaly Padrón

Tutor: Manuel Gonzales F.

Fecha: Enero, 2015

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación, es proponer estrategias gerenciales mediante el uso de indicadores de gestión, basadas en el cuadro de mando integral, a objeto de optimizar los procesos productivos y la satisfacción de los clientes en la empresa Rusty Forros C.A. Residiendo su importancia en dar a conocer el mejoramiento que se obtiene en los procesos administrativos con la aplicación de estrategias basadas en el cuadro de mando integral, logrando mejorar con eficiencia y eficacia los procesos que se ejecutan dentro de la empresa. Para tal fin se formalizó una investigación enmarcada dentro de un estudio proyectivo, descriptivo, con un diseño de campo con revisión documental, no experimental, y con una modalidad de proyecto factible. Con una población a estudiar de 14 personas, manejándose como muestra la totalidad de las personas a encuestar. Las técnicas empleadas fueron la observación directa y la encuesta, y como instrumentos una entrevista contentiva de 5 interrogantes abiertas, y dos cuestionarios, uno para empleados formados por 10 preguntas cerradas dicotómicas y otro para clientes, de 10 ítems mixtos. Luego se codificaron y tabularon los datos mediante tablas estructuradas en frecuencias y porcentajes, se demostraron por medio de cuadros, gráficos circulares y columnas. La validación se hizo mediante el criterio de juicio de expertos, apoyados en la operacionalización de variables. La confiabilidad se determinó a través de la utilización del coeficiente de Kuder Richardson 20, propio para las interrogantes dicotómicas, dando como resultado 0,90 considerándose muy alta, según tabla de criterios. Los resultados arrojaron que la empresa tiene debilidad en cuanto a: tiempo de entrega, atención de venta y postventa y por último para la instalación del producto, y se recomendó la aplicación de la presente propuesta y hacer seguimiento del proceso para futuras correcciones.

Palabras claves: Estrategias Gerenciales, Indicadores de Gestión, Cuadro de Mando Integral.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
SCHOOL OF MANAGEMENT
TRADE AND ACCOUNTING
CAMPUS BÁRBULA**



**MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON THE BALANCED SCORECARD
TO OPTIMIZE PRODUCTION PROCESSES AND CUSTOMER
SATISFACTION IN THE COMPANY
RUSTY LININGS, C.A. LOCATED IN THE MUNICIPALITY LIBERTADOR
CARABOBO**

Authors: Nelba García, Lisbeth Guerrero y Susmaly Padrón

Tutor: Manuel Gonzales F.

Date: January 2015

ABSTRACT

The overall objective of the present investigation is to propose management strategies by using indicators, based on the balanced scorecard, in order to optimize production processes and customer satisfaction in the company Rusty Linings CA Residing its importance in publicizing the improvement obtained in administrative processes with the implementation of strategies based on the balanced scorecard, managing efficiently and effectively improve the processes running within the company. To this end an investigation framed within a projective, descriptive, design field, no experimental literature review, and a feasible project mode study was formalized. With a population study of 14 people, being handled as shows all people surveyed. The techniques used were direct observation and survey and interview as instruments one contentiva 5 questions open, and two questionnaires, one for employees trained for 10 closed questions dichotomous and one for customers of 10 mixed items. Then they were coded and tabulated data using structured tables frequencies and percentages were demonstrated through tables, pie charts and columns. The validation was done by expert judgment criterion, supported by the operationalization of variables. Reliability was determined by using the coefficient Kuder Richardson 20, own for dichotomous questions, resulting in 0.90 considered very high, according to criteria table. The results showed that the company has weakness in terms of: time of delivery, sales and after sales care and finally to product installation and implementation of this proposal was recommended and follow the process for future corrections

Keywords: Management Strategies, Management Indicators, Balanced Scorecard.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACIÓN TUTORIAL

Yo, Manuel González Fierro; titular de la Cédula de Identidad 4.129.212, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
García A. Nelba	16.582.550	04244481717	nelbi1@hotmail.com	AC	CP
Guerrero A. Lisbeth	16.400.186	04264386048	lizbethguerrero1@hotmail.com	AC	CP
Padrón B. Susmaly	16.049.099	04144085809	susmaly@hotmail.com	AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional

Línea: Productividad y Calidad Total

Interrogante: ¿Cómo construir y aplicar indicadores de gestión en la toma de decisiones?

Firman:

Tutor:
Manuel González Fierro
E-mail: proyecto-presupuesto@hotmail.com

Estudiante/Investigador
García Nelba
nelbi1@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Guerrero Lisbeth
lizbethguerrero1@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Padrón Susmaly
susmaly@hotmail.com

En Valencia, a los 19 días del mes de Febrero del año 2015



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay García **Tutor:** Manuel González Fierro

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RUSTY FORROS, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación	1.-	15/05/2014	Rediseñar título de la investigación, definir objetivo general y objetivos específicos, falto justificación de la investigación, falto planteamiento del problema. Falto lista de referencia.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	23/05/2014	Asesoría correcciones en la justificación de la investigación, objetivos específicos de la investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	30/05/2014	Asesoría extraordinaria presentación del capítulo I organizada y completa, falto lista de referencias e índice, la impresión es por ambas caras.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
4.-				

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay García **Tutor:** Manuel González Fierro

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RUSTY FORROS, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	13/06/2014	Cambiar las bases teóricas, ampliar bases normativas y definir con propias palabras como se relaciona la misma con su investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	20/06/2014	Asesoría extraordinaria. Cuidar márgenes, no tienen lista de referencia que apoye sus teorías, les falta colocar mejor estructura de las bases teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	27/06/2014	Asesoría extraordinaria, les falta afianzar más las teorías, la definición de términos es con sus propias palabras.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay García **Tutor:** Manuel González Fierro

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RUSTY FORROS, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO III	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Metodológico				
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico	1.-	16/07/2014	Corregir, mejorar y rediseñar el título de la investigación, definir claramente el objeto de la investigación, utilizar conector antes de mencionar un autor, mejorar la redacción. Corregir los márgenes cuidar la sangría.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/07/2014	Asesoría extraordinaria, rediseñar el título que este coherente con los objetivos, anexar índice todos a lo que haya lugar.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	26/07/2014	Cambiar el título seleccionado, falta lista de referencias.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.**
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



N° Expediente: 1018
 Período Lectivo: 2S/2014

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado **Tutor:** Manuel González Fierro **E-mail:** proyecto-presupuesto@hotmail.com

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RUSTY FORROS, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO IV				
Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	20/11/2014	Revisión del Instrumento	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	27/11/2014	Modificación de presentación de gráficos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	07/12/2014	Revisión del capítulo 4	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
4.-				

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexas este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



N° Expediente: 1018
 Período Lectivo: 2S/2014

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado **Tutor:** Manuel González Fierro E-mail: proyecto-presupuesto@hotmail.com

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RUSTY FORROS, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO V	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
La Propuesta Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta	1.-	08/12/2014	Lineamientos generales para la realización de la propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	12/12/2014	Revisión del contenido realizado, búsqueda de mayor información	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	12/01/2015	Revisión y corrección del capítulo v	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
4.-			Tutor:	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	viii
Resumen	xi
Abstract	xii
Formato de Postulación Tutorial	xiii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xiv
Índice de Cuadros	xxi
Índice de Gráficos	xxii
Índice de Figuras	xxiii
Introducción	24
CAPÍTULO I	26
EL PROBLEMA	26
Planteamiento del Problema	26
Formulación del Problema	31
Objetivos de la Investigación	31
Objetivo General	31
Objetivos Específicos	32
Justificación de la Investigación	32
CAPÍTULO II	35
MARCO TEÓRICO	35
Antecedentes	35
Bases Teóricas	40
Definición de Términos Básicos	85
CAPÍTULO III	88
MARCO METODOLÓGICO	88
Tipo y Diseño de la Investigación	88
Población y Muestra	90
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	92
Validez y Confiabilidad	94

Técnica para el Análisis e Interpretación de los Resultados	95
CAPÍTULO IV	97
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	97
Presentación de los Resultados	97
Diagnóstico de la situación actual de la empresa Rusty Forros C.A., en cuanto a su estructura organizacional y procesos productivos	109
Diagnóstico de la situación actual de la empresa Rusty Forros C.A., en cuanto a la evaluación de la satisfacción del cliente	121
Resultados de la entrevista para identificar las variables internas	122
Conclusiones de la Entrevista	127
Análisis Matriz DOFA de la Empresa de Estudio	129
CAPÍTULO V	133
LA PROPUESTA	133
Introducción a la Propuesta	133
Objetivos de la Propuesta	134
Justificación de la Propuesta	135
Reseña Histórica de la Empresa	135
Alcance de la Propuesta	136
Desarrollo de la Propuesta	137
Factibilidad de la Propuesta	148
Conclusiones y Recomendaciones	149
Lista de Referencias	153
Anexos	157
A: Operacionalización de Variables	158
B: Instrumentos	159
C: Validación del Instrumento	164
D: Confiabilidad	166
E: Flujograma de los Procesos Productivos de la empresa Rusty Forros C.A.	168
F: Orden de Pedidos	169
G: Orden de Producción	170
H: Perspectiva Clientes	171
I: Listado de Clientes	172

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Población Sujeta a Estudio	89
2. Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento	93
3. Distribución porcentual Misión, Visión, Valores y Objetivos	99
4. Distribución porcentual de las fases del proceso productivo	100
5. Distribución porcentual sobre los objetivos de la Organización	101
6. Distribución porcentual sobre pedidos a tiempo	102
7. Distribución porcentual sobre los errores en el proceso productivo	103
8. Distribución porcentual sobre la supervisión de la materia prima	104
9. Distribución porcentual sobre desperdicio y supervisión del proceso productivo	105
10. Distribución porcentual sobre la comunicación de las exigencias del cliente	106
11. Distribución porcentual sobre la percepción de los clientes	107
12. Distribución porcentual sobre el plan de actividades del proceso productivo	108
13. Distribución porcentual sobre el medio de conocimiento de la empresa	110
14. Distribución porcentual sobre precio competitivo	111
15. Análisis de la Pregunta Cualitativa, sobre recomendación a la empresa	112
16. Distribución porcentual sobre la evaluación de calidad	114
17. Distribución porcentual sobre desperfecto en el producto	115
18. Distribución porcentual sobre recomendación del producto	116
19. Distribución porcentual sobre atención personalizada	117
20. Distribución porcentual sobre servicio postventa	118
21. Distribución porcentual sobre entrega oportuna	119
22. Distribución porcentual sobre la satisfacción al comprar	120
23. Análisis de contenido de la entrevista	123
24. Aplicación Matriz DOFA	132
25. Indicadores Perspectiva Procesos Internos	145
26. Indicadores Perspectiva Clientes	146
27. Cuadro de Mando Integral	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Representación porcentual Misión, Visión, Valores y Objetivos	99
2. Representación porcentual de las fases del proceso productivo	100
3. Representación porcentual sobre los objetivos de la Organización	101
4. Representación porcentual sobre pedidos a tiempo	102
5. Representación porcentual sobre los errores en el proceso productivo	103
6. Representación porcentual sobre la supervisión de la materia prima	104
7. Representación porcentual sobre desperdicio y supervisión del proceso productivo	105
8. Representación porcentual sobre la comunicación de las exigencias del cliente	106
9. Representación porcentual sobre la percepción de los clientes	107
10. Representación porcentual sobre el plan de actividades del proceso productivo	108
11. Representación porcentual sobre el medio de conocimiento de la empresa	110
12. Representación porcentual sobre precio competitivo	111
13. Representación porcentual de recomendación a la empresa	113
14. Representación porcentual sobre la evaluación de la calidad	114
15. Representación porcentual sobre desperfecto en el producto	115
16. Representación porcentual sobre recomendación del producto	116
17. Representación porcentual sobre atención personalizada	117
18. Representación porcentual sobre servicio postventa	118
19. Representación porcentual sobre entrega oportuna	119
20. Representación porcentual sobre la satisfacción al comprar	120

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No.	Pág.
1. Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión	58
2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	61
3. Contenido de la Perspectivas Financiera	63
4. Elementos de la Perspectivas del Cliente	66
5. Contenidos de la Perspectivas del Cliente	67
6. Clasificación de los Procesos Internos	70
7. Contenido de la Perspectiva Procesos Internos	73
8. Contenido de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	75
9. Elementos de la Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral	76
10. Fases de elaboración de un Cuadro de Mando Integral	82
11. Matriz DOFA	85
12. Lineamientos Estratégicos de la empresa Rusty Forros, C.A.	138
13. Objetivos Estratégicos según las Perspectivas del CMI.	140
14. Objetivos Estratégicos y Específicos según las Perspectivas del CMI	141

INTRODUCCIÓN

El mundo moderno presenta grandes retos para cualquier empresa; los avances tecnológicos, el entorno altamente cambiante, economías fluctuantes y las demandas cada vez mayores de los clientes, entre otras variables. Este escenario supone grandes desafíos para las organizaciones y por supuesto al tren directivo que las dirige, quienes debido a la aceleración de los cambios, muchas veces se han visto obligados a ocuparse de las operaciones del día a día para mantenerse en el mercado, descuidando las estrategias que conduzcan al cumplimiento de los objetivos a largo plazo, que a fin de cuenta son los que podrán garantizar su sostenibilidad.

Está claro que actualmente la única opción válida para una empresa, es prepararse para satisfacer a sus clientes en un mercado cada vez más competitivo, y que asumiendo paradigmas de calidad y productividad, podrá redescubrir al cliente como foco de la estrategia y elemento clave para obtener los factores de desempeño más exitosos. En torno a esta realidad, una de las principales dificultades que se presentan, son el control y medición de la gestión, en términos que permitan tomar decisiones oportunas y acertadas. Por tanto, se hace necesaria una herramienta que no se base exclusivamente en indicadores de gestión sino que alinee integralmente a la organización con la visión y objetivos estratégicos. Esta herramienta es el cuadro de mando integral, que no es más que un vino antiguo en una botella nueva.

El trabajo está presentado de modo que se espera despertar el interés del lector y en especial de aquellos profesionales interesados en sistemas de control gerencial, como el cuadro de mando integral diseñado para la empresa Rusty Forros, C.A. el cual ha sido considerado bajo las perspectivas de procesos productivos y clientes, con la finalidad de que sirva como guía, que permita la elaboración de cuadros de mando integral de cualquier empresa o institución.

Para lograr este propósito, se llevó a cabo esta investigación, la cual reúne las características de un estudio de tipo proyectivo, descriptivo, con un diseño de campo con revisión documental, no experimental, y con una modalidad de proyecto factible. Por lo antes planteado, el estudio quedó estructurado en seis capítulos: El Capítulo I; que contiene el planteamiento del problema y su formulación, así como también el objetivo general y específicos y por último la justificación de la investigación, en la que se especifica las razones por las cuales se realiza la investigación y sus posibles aportes.

El Capítulo II; Marco Teórico, se exponen los antecedentes, las bases teóricas, que serán las que respalden los conocimientos descritos y la definición de términos.

En el Capítulo III, se describe la metodología utilizada comprende, tipo, diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad y finalmente la técnica para el análisis de los datos.

En el Capítulo IV se expone el análisis e interpretación de los datos, analizados por ítem, además del análisis general que surgió de los resultados, además de analizarse los factores internos y externos, por medio de la Matriz DOFA.

En el Capítulo V, se presenta una propuesta basada en los resultados obtenidos en la investigación, las conclusiones y recomendaciones del tema tratado, finalmente las referencias bibliográficas que se consultaron para el desarrollo del trabajo investigativo y los Anexos a que hubo lugar.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Hoy en día las características del mercado global son cada vez más difíciles y turbulentas a causa del desarrollo acelerado de la tecnología y las telecomunicaciones; la avalancha de información y la rapidez con que ocurren los cambios han hecho que la planeación estratégica recobre su vigencia, aunque obviamente con algunas modificaciones para ajustarse a estos nuevos tiempos. El mundo empresarial ha cambiado súbita y drásticamente y con ello se ha intensificado la cantidad, calidad y perfil de la competencia. Esta competencia ha cambiado al cliente, quien ha tenido oportunidad de recibir excelente calidad y se ha vuelto, con toda razón, cada vez más difícil de satisfacer.

Es por esta razón que las crecientes exigencias de los consumidores han motivado a los mandos gerenciales a reflexionar sobre la manera en la que han venido administrando las operaciones en sus organizaciones; viéndose las empresas enfrentadas a la fuerte competencia originada con la apertura económica y los bruscos cambios, motivo por el que deben buscar ser cada vez más eficientes y competitivas. De ahí que la gerencia moderna, no puede pasar por alto las características que los actuales escenarios empresariales presentan, en donde, como anteriormente se dijo, se manifiesta una dinámica competitiva en la cual, la calidad y productividad son requisitos fundamentales para permanecer en los mercados y adaptarse a dichas situaciones, bien sea que se trate de periodos de éxito o de crisis.

Lo antes planeado debería obligar a los empresarios a tomar cartas en el asunto, para corregir aspectos de sus organizaciones, tales como la calidad de sus productos,

mejoramiento de la tecnología, eficiencia de sus procesos productivos, diversificación de sus productos, capacitación de sus empleados, optimización del servicio al cliente, entre otros, esto con el fin de lograr ser competitivos. Todas las empresas, sin importar su tamaño ni su actividad económica, tienen que conocer su razón de ser, a dónde aspiran llegar; para ello deben definir claramente su Misión (quienes son), visión (qué quieren hacer), Objetivos (cuáles son sus metas) y sus valores (qué es importante para ellos).

Resulta obvio que, para que la empresa lleve a cabo el logro de su visión, se hace necesaria la combinación de esfuerzos por parte de todos los que hacen vida en la organización, tal como lo señala Serna (2000):

La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción entre la visión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente por su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, la paz y la sobrevivencia de la empresa (p.20).

Según lo expuesto por Serna, llevar las potencialidades estratégicas de una organización desde la visión hasta su implantación, requiere la integración de personas, evaluación de sus procesos, tecnologías, estructuras y otros valores corporativos. En el afán por superar crisis y aumentar la rentabilidad a toda costa, la empresa va tomando decisiones puramente instrumentales, que al no ser concebidas en el marco de la misión pueden, por ejemplo, cambiar lentamente el posicionamiento que la empresa había logrado en años anteriores.

Históricamente unos de los aspectos más críticos que se plantean en las empresas, ha sido la medición efectiva de la gestión de todas sus unidades organizacionales, ya que su evaluación juega un papel preponderante en la

determinación del logro de sus objetivos y el desarrollo de sus planes estratégicos que garanticen la sostenibilidad y crecimiento en el tiempo

Es así como las organizaciones en la búsqueda de nuevos criterios que reorienten de manera más efectiva su desempeño, han dado cabida al surgimiento de nuevas herramientas de control estratégico de gestión más equilibradas e integradoras, que van más allá de los antiguos modelos de medición, fundamentados en las medidas meramente contables o financieras. De allí la importancia de diseñar indicadores de gestión como una herramienta rentable para apalancar el desarrollo de ventajas competitivas, que permita dar a conocer el avance hacia los logros de las estrategias propuestas, en caso contrario se corre el riesgo de tomar decisiones con base a información que no representa la realidad del sistema.

Es por esto que los indicadores de gestión son útiles para clarificar objetivos: el directivo necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en Planes Estratégicos o Cuadros de Mando Integral. A su vez, de ellos se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la empresa, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas. Los recursos deben estar debidamente administrados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía. Finalmente, dada la estructura y características específicas de la función de la empresa, los indicadores de gestión se muestran como útiles para motivar al personal e estimularlo según sus resultados alcanzados.

Resulta de importancia examinar la real situación de la empresa, detectar los problemas existentes, sus causas y evaluar cada uno de ellos, buscando las soluciones adecuadas. El diagnóstico permitirá conocer las fortalezas y medir el nivel de productividad de su actividad económica, que es el que determina el grado de competitividad. Para la toma de decisiones gerenciales de manera eficaz y oportuna

se hace necesario contar con el apoyo de un modelo, que permita la evaluación de la gestión integrada de las diferentes áreas, en la empresa. Es por ello que se hace requiere la puesta en marcha de indicadores de gestión como herramientas de control gerencial. Los beneficios de este método de medición son importantes a la hora de identificar los aciertos y errores en las actividades de cada nivel en la organización.

Es por ello que Beltrán (2001:45) señala que “Los indicadores de gestión incluyen factores claves para garantizar la integridad en la toma de decisiones, considerando la efectividad y eficiencia en función a los resultados de calidad, satisfacción del cliente, productividad y compromiso”. De allí que una organización para reducir la incertidumbre en su entorno competitivo y aumentar la efectividad y el bienestar de los trabajadores debe estimular y promover el trabajo en equipo, y contribuir al desarrollo y crecimiento de estos, así como establecer correctivos para los procedimientos de gestión dentro de la organización.

Un modelo de evaluación de gestión integral es fundamental para conocer la situación real de una empresa y sirve de apoyo para el logro de los objetivos propuestos, la agilidad en la toma de decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas. La propuesta de Cuadro de Mando Integral, es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones ya que abarca todos los parámetros que pudieran medir el éxito de una empresa, diseñado consensuadamente con los responsables de su gestión.

En Venezuela se evidencia como las pequeñas empresas familiares presentan entre sus principales problemas la casi ausente definición de metas claras para cada actividad, y por lo tanto la ausencia de indicadores exactos que monitoreen el progreso hacia dichas metas. De esta manera, solo se le hace seguimiento a algunas variables consideradas de máxima importancia, en detrimento de muchos otros

indicadores que si tuviesen su debido seguimiento, aumentarían en gran medida el funcionamiento total de la empresa, ya sea en el aspecto operacional, financiero, humano, de control de calidad, entre otros. Es común ver indicadores anuales que basan el desempeño de la empresa solamente en el aspecto contable y financiero.

Un gran número de estas empresas venezolanas orientan sus relaciones a corto plazo, buscando soluciones inmediatas aun a costa del deterioro futuro, las decisiones son centralizadas y rápidas, más intuitivas que racionales y en cuanto al manejo del cambio es visto como una imposición a la cual hay que reaccionar con urgencia, convirtiéndose en una gran causa de fracaso, ya que la competitividad en el ámbito global exige una orientación más a largo plazo. Un gran porcentaje, no ha sabido inculcar la relevancia de hacer uso de las normativas de la calidad, dejando un gran vacío en este aspecto, evidenciándose la ausencia de una filosofía de calidad que genera alta insatisfacción en los clientes.

De esta problemática no escapa la empresa objeto de estudio, ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo, que se dedica a la confección, fabricación y venta de forros y cubre asientos para vehículos personalizados. El reto que se plantea esta empresa es poder satisfacer a sus clientes, mantener un crecimiento constante frente a las adversidades y lograr posicionar más la marca a nivel nacional.

Sin embargo, de acuerdo a información suministrada por el personal de la empresa, se ha venido observando debilidades que no permiten el cumplimiento de sus metas, debido que en las áreas, correspondientes, no ha implementado indicadores que les permita conocer en tiempo oportuno la situación actual de su gestión; actualmente no cuenta con una definición clara de su misión, visión, valores ni objetivos, aunado a esto, se evidencia la falta de aplicación de controles que permitan a la organización medir su desempeño en cada una de las unidades que la conforman,

por tal razón, está presentando una serie de deficiencias a nivel operacional y en el manejo de sus clientes.

En consecuencia se hace necesario desarrollar una base de medición que sirva como herramienta que permita verificar las metas operativas y su ejecución, que permita comparar cual es el estado actual de la empresa y hacia donde quiere dirigirse, para ello se propone diseñar Indicadores de Gestión desde las perspectivas de Procesos Internos y Clientes a través de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), con el propósito de realizar un importante aporte a la empresa sujeto de estudio, que contribuya al mejoramiento de los procesos productivos, así como también a la fidelización y aumento de la satisfacción de sus clientes.

En relación con lo planteado, en la empresa Rusty Forros, C.A. ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo, surge la necesidad de proponer indicadores gestión, como estrategia gerencial, que permitan optimizar el proceso productivo de la empresa y mejoren la satisfacción del cliente.

Formulación del Problema

De lo anteriormente expuesto, se desprende la siguiente pregunta: ¿Cómo los indicadores de gestión, basados en el Cuadro de Mando Integral optimizarían los procesos productivos y mejorarían la satisfacción de los clientes en la empresa Rusty Forros, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales mediante el uso de indicadores de gestión,

basadas en el cuadro de mando integral, a objeto de optimizar los procesos productivos y la satisfacción de los clientes en la empresa Rusty Forros C.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a estrategias gerenciales.
- Establecer los factores internos y externos que influyen en los procesos productivos de la empresa.
- Diseñar un sistema de estrategias gerenciales mediante el uso de indicadores de gestión basada en el cuadro de mando integral a objeto de optimizar los procesos productivos y mejorar la satisfacción de los clientes en la empresa.

Justificación de la Investigación

La idea de mantener a flote una organización indistintamente de su tamaño o capacidades, es la principal meta que se plantea un director, pero es muy difícil para el mismo estar enfocado en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad. Son los constantes cambios en las organizaciones específicamente las pequeñas empresas que, en su plan de innovar con productos y servicios se enfocan en teorías de naturaleza financiera, que los desvía de la idea general que es el cumplimiento de los objetivos planteados.

Muchas veces el director no se entera de lo que realmente pasa en la empresa, se limita a conocer la parte financiera y se pierde la situación en que los procesos llegaron a esos resultados. Causando esto, un descuido en la supervisión de los procesos en sí; esto lleva a reflexionar que la incapacidad de conocer las metas tomarlas, traducirlas y convertirlas en acciones es un serio problema para la mayoría de las organizaciones.

Es la situación que presenta la empresa objeto de estudio, donde se evidencia que; solo el director de la misma tiene una idea de lo que desea alcanzar, pero desconoce que solo porque los líderes de una organización tengan claro lo que desean lograr, no significa que la línea de producción lo sepa, y más aún cuando dichas metas no son conocidas por el equipo de trabajo, el desconocimiento de los trabajadores en cuanto a la planificación estratégica de la empresa a la cual prestan servicio y la falta de supervisión en la ejecución de sus tareas, fue la principal razón que instó a los investigadores a pensar en la necesidad de proponer estrategias gerenciales que ayuden a enfocar el plan estratégico y a su vez, optimizar los procesos productivos y la satisfacción de los clientes.

Estas estrategias estarán enfocadas en mejorar con eficiencia y eficacia los procesos que se ejecutan dentro de la empresa; para lograr este objetivo se utilizará una herramienta conocida como cuadro de mando integral la cual estudia diversas perspectivas como finanzas, clientes, proceso interno y aprendizaje; las cuales se desarrollaran en esta investigación y serán analizadas a través de indicadores de gestión a fin de dar solución al problema planteado.

En atención a la problemática expuesta se aspira que la elaboración de este trabajo de investigación sirva de aporte a los directivos de la empresa, así como también, a los empresarios que busquen o procuren optimizar sus operaciones, y finalmente a los futuros investigadores que se enfoquen en desarrollar esta útil herramienta integradora de control, llamada cuadro de mando integral.

Una vez establecidas estas estrategias, la empresa en cuestión, podrá lograr optimizar sus procesos y garantizar un mejoramiento en cuanto a la satisfacción de los clientes, permitiéndole crecer, competir y permanecer en el tiempo. La presente investigación busca servir de herramienta para el director de la empresa, ser guía para futuros investigadores que direccionen su estudio en el mismo sentido, aclarar

posibles dudas que existan sobre el tema abordado y dar a conocer el esfuerzo, potencial y aprendizaje obtenido por los investigadores, así como el aprovechamiento del uso de las herramientas aportada por los tutores, concientizar a la empresas en aportar al entorno social en el que se desenvuelven los mejores beneficios.

La presente investigación está orientada a servir como apoyo a los estudiantes de la escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, profesionales y otros particulares que requieran ampliar sus conocimientos, en lo concerniente al estudio de los indicadores de gestión y cuadro de mando integral, conjuntamente con el fortalecimiento de la academia en el área de investigación. Enmarcado dentro de la línea de investigación: Productividad y Calidad Total.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Considerando el planteamiento del problema y lo establecido en los objetivos, es necesario concretar el marco teórico que dará base y sustento a la investigación, en tal sentido se mostrará en este capítulo, no sólo, previas que se relacionan con la temática, sino la fundamentación teórica que le dan soporte a la misma. Al respecto Ortiz y García (2008:84), señalan: “comprende la delimitación teórica relativa y exclusiva que da sustento a un tema de investigación de forma lógica, donde sus elementos conceptuales son inherentes a la teoría (s) en estudio”.

Antecedentes de la Investigación

Al referirse a este tema, Tamayo, (2009: 149) señala que, “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado”. Formulado el problema de la investigación, es obligante la revisión de literatura referente al tópico a estudiar, en la indagación bibliográfica se obtendrán los datos estadísticos de anteriores investigaciones realizadas en Venezuela o en el exterior (si las hubo); así mismo la ubicación del problema de la investigación en su contexto histórico, cultural, económico y social. En busca de diferentes perspectivas de abordaje del problema además de su solución, se consultaron los siguientes trabajos:

Requena, Y. (2013) en su trabajo especial de grado titulado **Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica para la toma de decisiones en la empresa Shafinca, C.A. ubicada en el Estado Carabobo**, presentado para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez, planteó como objetivo principal

proponer un Cuadro de Mando integral como herramienta de planificación estratégica para la toma de decisiones de la empresa sujeto de estudio. Para ello utilizó una metodología de campo bajo un modelo estudio factible.

Conforme los objetivos y propósito establecidos en dicho trabajo, el mismo puede contribuir a: establecer un marco de acciones lo suficientemente flexible, práctico y real para la toma de decisiones actualmente en la empresa. El estudio tiene como propósito básico el desarrollo y proposición de un modelo estratégico concreto y a medida, basado en la evaluación y selección de diversas alternativas de gestión estratégica ya establecidas de manera conceptual, buscando las que más se adecuen a la situación de la empresa.

Del mismo modo, a través de las estrategias propuestas se permitirá el mantenimiento del mercado meta, y la consolidación de la empresa dentro del entorno económico, político y social del país. La relación de dicha investigación con el actual trabajo se centra en que los autores basan su investigación en la importante premisa del uso: de nuevas técnicas de medición de desempeño, partiendo de un enfoque integral y alineación con la estructura organizativa de la organización.

Robalino, C. y Carrillo, M. (2012), en su trabajo especial de grado titulado **Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa diseños Rivelino King, C.A.**, para optar por el título de Licenciado en Administración en la Universidad de Nueva Esparta. Cuyo objetivo general fue proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa diseños Rivelino King, C.A. la metodología utilizada fue investigación de campo no descriptivo.

Se toma como referencia, ya que su desarrollo en cuanto al área operacional y

administrativo se vincula estrechamente con la investigación que se aspira desarrollar sirviendo como guía y aportando datos teóricos de vital importancia, que nos permiten comparar la idea que se quiere desarrollar, con la realidad y la claridad que estudios anteriores ofrecen.

Borely, M. Padrón, A y Padrón D. (2011), en su trabajo especial de grado titulado **Diseño de Estrategias Gerenciales que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional en la PYMES caso de estudio Speed Shop 04, C.A.**, para optar por el título de Licenciado en Administración en la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo general fue diseñar estrategias gerenciales que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional en la PYMES caso de estudio speed shop 04, CA. La metodología utiliza por los autores fue de tipo descriptiva de campo.

El aporte de la investigación anteriormente mencionada, fue servir de norte en cuanto a las directrices que requiere un director de empresa para definir su misión, visión y metas, que contribuya al mismo a desenvolverse de forma legal y organizada en el mercado en el cual compete.

Se ha seleccionado esta investigación como antecedente ya que la misma se vincula estrechamente con la investigación que se pretende realizar, esto en cuanto al problema que se presenta por las características de la empresa Rusty Forros, C.A. como lo es la gerencia centralizada, y la ausencia de cargos definidos que conllevan que una sola persona se encargue del funcionamiento general de la empresa. Esta investigación es relevante ya que su primer objetivo específico es el diagnóstico de la empresa en cuanto a su estructura y las estrategias gerenciales que emplea para desempeñarse, el cual es el mismo que se plantea en la presente investigación.

Estrada, E. y Peñalver L. (2011), en su trabajo de grado titulado **Diseño de Indicadores de Gestión para la medición de Satisfacción de Clientes en los**

Centros de Servicio de Atención al Cliente de Movistar en la Región Centro, presentado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo diagnosticar la situación actual del centro de servicios sujeto de estudio con la intención de determinar las deficiencias en el área de atención al cliente y establecer los indicadores adecuados para su mejora.

Los autores emplearon una metodología enmarcada en los lineamientos de proyecto factible, fundamentada en la investigación de campo no experimental de índole transaccional descriptivo, con lo cual procedieron aplicar el instrumento de recolección de datos basados en dos encuestas una a clientes y otra para empleados, teniendo como resultado un alto nivel de insatisfacción de los clientes con altos niveles de confiabilidad, con lo cual procedieron a formular y proponer los indicadores de gestión. Esta investigación aporta significativamente al presente estudio, pues enfoca la perspectiva cliente, de manera detallada proponiendo indicadores de gestión de gran importancia para un óptimo control.

Correa, K. y Mijares, J. (2011) en su trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, titulado **Indicadores de Gestión como elementos de medición de Eficiencia, Eficacia y Desempeño en las Actividades Operativas y Administrativas de la Empresa ALCA, C.A.**, el objetivo principal de la investigación se enfocó en establecer los parámetros necesarios para cumplir los planes estratégicos y metas establecidos por la empresa a través de un estudio de los indicadores de gestión que la empresa empleaba.

El estudio se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, fundamentada en una investigación de campo de carácter descriptivo. Los investigadores para diagnosticar los procesos en las actividades operativas de la empresa hicieron uso de instrumentos de recolección de datos como la entrevista y la observación directa ; en

este caso la población fue finita y básicamente se entrevistó a personas con cargos gerenciales los cuales suministraron la información necesaria y documental de la forma en cómo median sus procesos, detectando así deficiencias con las cuales los investigadores procedieron a dar las respectivas recomendaciones en las diversas áreas de la empresa para contribuir a una mejor eficiencia y eficacia a través del uso de indicadores de gestión.

Esta investigación por su parte es de gran aporte a la presente, pues analiza los indicadores de gestión utilizados en funciones operativas de una organización destacando la importancia del rediseño y mejoramiento de las mismas.

Tremarías, D. (2010) realizó un Trabajo Especial de Grado denominado **Diseño de un plan estratégico financiero basado en el modelo Balanced Scorecard, para el Departamento de Finanzas en las empresas en Venezuela. Caso: General Motors Venezolana, C.A.**, presentado para obtener la Maestría en Administración de Empresas en la UC. El estudio parte de la premisa de que el Balanced Scorecard (BSC) ha probado en los últimos años ser una potente herramienta para equilibrar los indicadores y potenciar los resultados de una empresa la empresa.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se correspondió con un proyecto factible de tipo descriptivo. Se diseñaron encuestas, entrevistas y una detenida observación dentro del campo de trabajo que permitió establecer, los procesos y los puntos críticos que se manejaban en la organización. La investigación concluyó que es necesario para el diseño de esas herramientas conocer con exactitud el desempeño de los procesos para así poderlos mejorar.

Asimismo, la relación con el presente estudio radica en que sólo es posible mejorar aquello que se mide, se presenta la oportunidad de establecer objetivos de crecimiento basados en las perspectivas determinadas, acordes con una estrategia que

contemple todos los aspectos del individuo y de las organizaciones en forma integral, para convertir las debilidades de la empresa en fortalezas, lo que permite al individuo estar cerca de las fuentes del saber y el conocimiento, esto representa tener la oportunidad de crecer como persona y como profesional.

Esta investigación aporta información que es de gran importancia para el desarrollo de este estudio que tiene como objetivo la optimización de los procesos internos y la mejora o incremento de la satisfacción de los clientes, lo que permite tener una idea más clara y concisa con respecto a las estrategias que se pueden emplear para lograr la eficiencia y eficacia en el aspecto económico de la empresa Rusty Forro, C.A; de allí la relación y aporte a la presente investigación.

Bases Teóricas

Con relación a las bases teóricas, Arias (2012:107) acota: “Implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. El fundamento teórico es necesario en todo trabajo de investigación, por esta razón, se tomaron algunos ejes temáticos que están vinculados a la presente investigación y vienen enfocados en las estrategias gerenciales, cuadro de mando integral e indicadores de gestión.

Gerencia

Aquella persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una sociedad empresa o entidad; pero el verdadero meollo radica en la forma en que debe hacerse dicha tarea y bajo qué lineamientos ejecutarla. En tal sentido la gerencia para García, B. (1998): es un proceso que consiste en organizar adecuadamente las ideas e iniciativas y convertirlas en los propósitos que requiere el

recurso humano como centro de atención y protagonista del cambio, para tener efectividad en la planificación, organización dirección, control evaluación y retroacción, de manera que, la gerencia en cualquier organización depende del liderazgo de calidad humana de quien la ejerza.

Desde este enfoque, se puede señalar que la gerencia provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales, que le garantice su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y el desempeño. En otras palabras, la gerencia es el canal consciente que permite a las organizaciones, decidir la dirección de las mismas en correspondencia con la visión, misión y objetivos, pero desde el punto de vista operativo, son las estrategias los elementos mediante los cuales se pueden alcanzar.

Por consiguiente, la gerencia de una empresa es capaz de influir en el medio en lugar de reaccionar a él, pudiendo ejercer influencia y control basada en datos y hechos, disponiendo de información corporativa tanto interna como externa, oportuna y objetiva, es clave, ya que permitirá identificar oportunidades de mejoras a los directivos de las organizaciones para así poder tomar decisiones sobre el direccionamiento de la misma.

Estrategia

En términos empresariales denota la movilización de los recursos de la organización en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. Al respecto Strickland, T. (1998:7) define a la estrategia como “el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización”.

Así, el propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que la empresa logre. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos, pero no delimitan exactamente como debe cumplir la empresa dichos objetivos, debido a que esto forma parte de otros sistemas de control. Como conclusión de la definición de estrategia, se toma la afirmación que hace Schermerhorn, J. (2002) la cual indica que:

Una estrategia es un plan de acción de gran alcance que identifica el rumbo a largo plazo y orienta la utilización de los recursos para cumplir la misión y las metas de una organización con una ventaja competitiva sustentable. Es un plan para utilizar recursos con una intención estratégica congruente, es decir, dirigiendo todas las energías organizacionales hacia una meta unificadora y apremiante (p.158).

En otras palabras, las estrategias son grandes e importantes planes, que establecen en términos generales la dirección en la que se quiere que avance la organización, las mismas surgen habitualmente como respuesta a una amenaza percibida o una oportunidad detectada; y permiten a la empresa centrarse en un camino común de desarrollo basado en una misión y visión compartida por toda la organización, hecho que conduce al éxito de las mismas de manera sostenida en el tiempo.

Estrategias Gerenciales

En relación a este tema Pacheco, E. (2009), señala que desde su perspectiva, en el mundo de los negocios interactúan a diferentes niveles 3 tipos de estrategias:

– *Estrategia Corporativa:* Es aquella que está generalmente definida por la alta gerencia y los principales accionistas. En ella se define el modelo de negocio, las

inversiones de largo plazo, entorno competitivo, posicionamiento (estudiando: bajo costo, diferenciación, nicho), nuevos productos o servicios, segmentación clientes, objetivos, entre otros. Hay que recordar que estrategia corporativa solo hay una y debe ser alineada con los objetivos de cada una de las divisiones.

– *Estrategias Funcionales*: está direccionada a la mejora de la eficacia operacional en distintas áreas como: producción, mercadeo, servicio al cliente, entre otras. El solo hecho de cómo se maneja la producción puede tener muchas variables: líneas o grupos de producción, producción propia o subcontratada, alta tecnología o alta mano de obra, etc.

– *Estrategias de Crecimiento*: estas definen donde se van a invertir los recursos destinados al crecimiento de la compañía. Puede existir un crecimiento orgánico o un crecimiento mediante adquisiciones ya sea de compañías competidoras o complementarias. En este plano también se toman decisiones relacionadas a integraciones, ya sea vertical u horizontal.

Las estrategias gerenciales nacen de la composición de las tres anteriores y en consecuencia de los distintos cambios que se dan dentro de la evolución del manejo de las empresas, limitarse a estándares existentes ya no es la mejor solución ante situaciones que se presentan a diario. Asimismo, Espinoza, P. (2011: 95), resume que, entre las estrategias gerenciales útiles para coadyuvar el proceso de cambio están, la calidad total, reingeniería, benchmarking, empowerment, y outsourcing. También comenta que hoy en día existen múltiples estrategias gerenciales que pueden ser aplicadas en forma efectiva como herramienta para ir metódicamente solucionando los problemas que mengüen en la efectividad organizacional.

En tal sentido se puede inferir que las estrategias gerenciales son importantes herramientas que en su ejecución, requiere que la organización establezca metas,

diseño objetivos, incluya, incentive y motive a sus empleados, evalúe las mismas para que se logre el alcance y si es un caso reformular, es importante conocer que cualquier intento de pensar estratégicamente debe incluir como base fundamental la ejecución del proceso de planificación estratégica. Esto porque la empresa debe tener claramente definido su razón de ser y existir, como también a dónde quiere llegar y que se plantean a corto mediano y largo plazo.

Proceso de Planificación Estratégica

Con los elementos anteriores, una vez definidos los principales componentes de la planificación y la estrategia, puede señalarse un concepto general de la planificación estratégica. Al respecto, Serna, H. (2000); define la planeación estratégica como:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p.17).

Por consiguiente, establecer una gerencia basada en datos y hechos, disponiendo de información corporativa tanto interna como externa, oportuna y objetiva, es clave, ya que permitirá identificar oportunidades de mejoras a los directivos de las organizaciones para así poder tomar decisiones sobre el direccionamiento de la misma. El mismo autor manifiesta que el proceso de planificación estratégica se resume en dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Adónde debemos ir?, ¿Adónde podemos ir? ¿Adónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Por otra parte, según lo comentado por Schermerhorn, J. (2002) para comprender el concepto de la planificación estratégica se deben tomarse en cuenta tres etapas de su proceso:

1. *Formulación de las Estrategias*: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
2. *Implementación de Estrategias*: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
3. *Evaluación de Estrategias*: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

Ahora bien, el presente estudio plantea desarrollar la primera etapa del proceso de planificación estratégica, dejando la segunda y tercer etapa de implementación y evaluación, en manos del criterio de los directores de la organización objeto de estudio.

Por su parte Cordero, Doria e Hidalgo (2003) señalan, que la estrategia gerencial en la administración es la que le permite a la empresa definir y alinear sus objetivos, con la visión y misión organizacional, basándose en un análisis compuesto desde sus cuatros perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Operativos y Formación y

Crecimiento. Planteando que todas estas áreas se deben estudiar y evaluar bajo un clima organizacional caracterizado por una visión, misión y valores establecidos.

De allí radica la importancia de establecer las bases organizativas mediante estrategias gerenciales, de manera que estas sirvan de soporte al diseño de la propuesta de control que será planteada mediante el uso de la herramienta cuadro de mando integral, que como se verá más adelante, es una herramienta que establece una conexión entre la estrategia y las acciones operativas, por lo tanto, el proceso de definir el mismo, pasa por delimitar la estrategia de la organización. De acuerdo a lo reseñado en Gerencia.com (2014), para muchas organizaciones la planificación estratégica se hace en base a las decisiones a tomar en el siguiente año, o los siguientes 3 a 5 años.

Lineamientos Estratégicos

– *Misión:* define el propósito fundamental de la organización, describiendo por qué existe y qué hace para lograr su visión. Al respecto Chiavenato, I. (2007) define que la misión Empresarial:

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio (p.20).

En resumen, y parafraseando lo descrito por Espinoza, P. (2011) la misión debe explicar quiénes son los clientes, a quién van dirigidos los productos o servicios que la organización provee, que calidad aspira dar y cuál es el alcance de sus servicios. En cuanto a los trabajadores, debe contener el tipo de recurso humano que quiere tener,

sus valores, competencias, habilidades o perfiles que los ayuden a mantenerlos satisfechos y motivados con sus trabajos. En lo relativo a los procesos, la misma debe aclarar los principios fundamentales de su proceso productivo como garantía de la oferta de productos y servicios excelentes.

– *Visión:* delinea lo que la organización quiere ser, a largo plazo. Suele ser emocional e inspirador. Según Espinoza, P. (2011), la visión es la declaración del futuro deseado de la organización. Cuando se define la visión de una organización, se está decretando lo que se espera lograr en el futuro; ésta se hace en forma parafraseada, con postulados cortos que sean fáciles de aprender, para construir objetivos orientados a ejecutar las acciones que conducirán a la organización al logro del futuro previsto.

– *Valores:* creencias que son compartidas por todos los involucrados en la organización. Definen la cultura y las prioridades, estableciendo las bases para la toma de decisiones.

– *Estrategias (Objetivos):* el mapa donde se marca el camino a seguir para llegar a la visión. Es una mezcla de objetivos y medios para lograrlos, estos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres, dependiendo del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado.

Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer productivo los negocios en el término de un año. Como ejemplos de los objetivos generales de una empresa tenemos: consolidación del patrimonio, mejoramiento de la tecnología de punta,

crecimiento sostenido, reducción de la cartera en mora, integración con los socios y la sociedad, capacitación y mejoramiento del personal, la fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de su cartera de clientes, entre otros.

Indicador

Un indicador es una expresión cuantitativa de lo que se quiere medir, con base a factores o variables claves y se utiliza para seguir el avance hacia el logro de un determinado proceso en un sistema u organización. Al respecto Beltrán, J. (1999:35) refiere: “Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”.

Al respecto, Chiavenato, I. (2001), plantea que en el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas. En todo caso, el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, suelen establecerse por los líderes del proyecto u

organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, pudiendo estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura. Al respecto Zambrano, A. (2006) los define como:

Una medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con la relación a otro valor preestablecido, esperado o programado. Ahora bien, no basta con la construcción de un indicador, para que este pueda utilizarse; se requiere de data, de un sistema de información que alimente estas variables para poder lograr el seguimiento, evaluación y control de la situación, operación, proyectos que deban evaluarse y controlarse (p. 233).

En el mismo orden de ideas Beltrán, J. (1999:19), indica que: “Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades”, igualmente señala que uno de los objetivos fundamentales de los indicadores de gestión, es contribuir a que la empresa logre de sus objetivos, sin dejar escapar las posibles debilidades que se puedan ir detectando en el camino, tomando las decisiones correctas y a tiempo que solamente se puede lograr a través de los diferentes indicadores de gestión.

Tipos de Indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso. Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión, sobre este tópico, Rodríguez (citado por Aguilar, A.; 2008), clasifica los indicadores de gestión de la siguiente manera:

1. *Indicadores de Eficiencia, Eficacia y Efectividad*

- Indicadores de Eficiencia, miden si es adecuada la relación existente entre la presentación de los servicios efectuados y los recursos utilizados para su producción (considerando una gestión eficiente cuando se obtienen objetivos previstos al menor costo posible).
- Indicadores de Eficacia, miden el funcionamiento y los resultados específicos sobre la población objeto y pueden tener una doble dimensión: según los objetivos, mide el grado en que una organización ha conseguido los objetivos previsto; y según los sistemas, que consiste en medir la capacidad que tiene la organización para actuar.
- Indicadores de Efectividad, miden el impacto final en el conjunto de la población.

2. *Indicadores Físicos, Cronológicos y Económicos*

- Indicadores Físicos, cuantifican la dimensión física resultado de una actividad o proceso (unidades producidas).
- Indicadores Cronológicos, enfocados a la medición del tiempo invertido en la realización de las actividades o procesos.
- Indicadores Económicos, se orientan a la medición del uso de los recursos invertidos en la realización de las actividades o proceso.

3. *Indicadores de Resultados, Procesos y Estratégicos*

- Indicadores de Resultados, miden directamente el grado de eficacia de una unidad programada o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y políticas públicas.
- Indicadores de Proceso, miden aspectos relacionados con la utilización de

recursos y su costo. Pueden considerarse indicadores de economía.

– Indicadores Estratégicos, valoran aquellos aspectos que, sin estar directamente vinculados con las actividades previstas, son altamente relevantes para el logro de las metas y objetivos previsto.

En este mismo orden de ideas, Torres, L. (2002) presenta el siguiente esquema de clasificación de indicadores de gestión:

1. *Indicadores de Inputs, Outputs y Outcomes*

– Indicadores de Inputs, son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad.

– Indicadores de Outputs, permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de éste.

– Indicadores de Outcomes, representan la contribución o impacto social de una agencia, departamento, programa o servicio público, en términos no monetarios.

2. *Indicadores Presupuestarios y Contables, de Organización, Sociales, de Entorno y de Impacto.*

– Indicadores Presupuestarios y Contables, partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

– Indicadores de Organización, la organización de una entidad pública variará en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, entre otras.

- Indicadores Sociales, son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias.
- Indicadores de Entorno, los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por éste.
- Indicadores de Impacto, los efectos que la aplicación de un programa o política pública, o la actividad de una entidad provocan en la sociedad o en la economía, si son relevantes, deben ser conocidos por los usuarios de la información.

El autor también señala que, el uso de indicadores de gestión trae consigo un conjunto de beneficios; como por ejemplo, estimulación del trabajo en equipo, motivación del personal por el logro de las metas planteadas y el mejoramiento continuo, impulso de la eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades de la organización, identificación de oportunidades de mejora, detección de fortalezas dentro de la organización, reorientación de políticas y estrategias con respecto a la gestión y la evaluación periódica del desempeño general de la organización.

Además, los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser según Serna, H. (2008):

- Simplicidad: Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- Adecuación: Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Validez en el tiempo: Puede definirse como la propiedad de ser permanente por

un periodo deseado.

- Participación de los usuarios: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- Utilidad: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- *Oportunidad*: Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

Asimismo el autor señala que existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales se requieren que estén incorporados y vigentes durante su ejecución:

- *La Definición*: Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
- *El Objetivo*: Es lo que persigue el indicador seleccionado. El objetivo en efecto, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Además indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, entre otras).
- *Los Valores de Referencia*: El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Ahora para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso a estudiar. En relación a esto Beltrán, J. (1999) manifiesta entre otras cosas que, cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar.

De esta manera el autor esgrime que las fases que integran la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión son las siguientes:

- Contar con objetivos y estrategias
- Identificar factores claves de éxito
- Definir indicadores para los factores claves de éxito
- Determinar el estado, umbral y rango de gestión
- Diseñar la medición
- Determinar y asignar recursos
- Medir y ajustar
- Estandarizar y formalizar
- Mantener en uso y mejorar continuamente

Ventajas de los Indicadores de Gestión

Una empresa bien gestionada desde sus actividades operativas y administrativas,

es capaz de proporcionar herramientas importantes, como datos y su buen uso y la toma de decisiones correcta y oportuna para augurar la permanencia de la empresa en el mercado actual, que tiene como características, ser tan cambiante. Es por ello que con el establecimiento de indicadores de gestión se puede incrementar la eficiencia y eficacia en todas las áreas de la empresa y por ende el logro de los objetivos a nivel empresarial. En lo tocante a este punto Murcia, J. (2011) señala que estas son:

- Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento reactivo.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

Metodología para la Construcción de los Indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen (Ver figura 1); por tal motivo para Beltrán, J. (1999:47), esta se fundamenta en:

1. *Contar con Objetivos y Estrategias (Planificación)*: Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable. Estos patrones son:

- Atributo: es el que identifica la meta.
- Escala: corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha Iniciación: cuando se inicia el horizonte.
- Fecha Terminación: finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

2. *Identificar Factores clave de Éxito:* Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

3. *Definir los indicadores para factores clave:* Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación. Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total personas capacitadas}}$$

4. *Determinar status, umbral y rango de gestión:*

- Status: Valor inicial o actual del indicador.
- Umbral: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- Rango de Gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

5. *Diseñar la Medición:* Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

6. *Determinar y asignar recursos:* La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol. Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

7. *Medir y ajustar los indicadores de gestión:* Pertinencia del indicador, valores y

rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, frecuencia en la toma de la información, destinatario de la información.

8. *Estandarizar y Formalizar*: Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Durante esta fase es que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio.

9. *Mantener en uso y mejorar continuamente*: El sistema de indicadores de Gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la organización. El mantenimiento del sistema consiste en darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y su entorno; incrementando el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias.

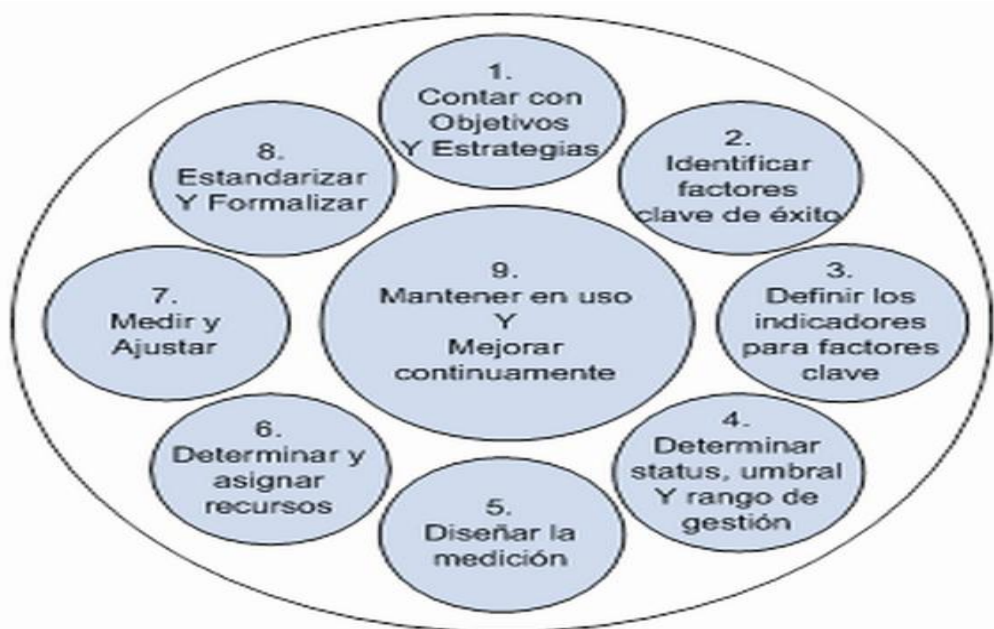


Figura 1: Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión.
Fuente: Beltrán, J. (1999).

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) en la terminología anglosajona. Una herramienta que se destacó por su carácter disruptivo en la gestión empresarial al combinar la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global que escapa a la propiamente financiera, introduciendo una visión más a largo plazo de la gestión del negocio y que escapa a las propias variables de negocio. En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, entre otras. Que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global interconectada.

El cuadro de mando integral tiene relativamente pocos años de vida, ya que fue presentado como modelo en 1992 por Norton, D. y Kaplan, R, en la revista Harvard Business Review. El CMI es un modelo de gestión o sistema administrativo (management system) que engloba, además de la visión financiera, más perspectivas en la toma de decisiones de las empresas. Se puede decir que el principal valor que aporta el CMI es que rompe con los tradicionales sistemas de evaluación de las organizaciones, que hasta el momento únicamente tenían en cuenta la vertiente financiera y económica, para determinar si la compañía va bien encaminada al cumplimiento o no de sus objetivos así como facilitar el proceso de toma de decisiones.

En este contexto, Muñiz, L. y Monfort, E. (2005: 21) reseñan, “el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”, es decir que esta herramienta viene a encauzar las metas u objetivos que muchas veces quedan plasmadas sólo en papel y que los administradores o directivos de las organizaciones no logran implementar.

Por lo tanto el CMI es un ejemplo de sistema de medición de los resultados. Cada medida se refiere a un aspecto de la estrategia de una empresa. Las mediciones de esta herramienta pueden reflejar las actividades de toda la empresa, lo relacionado con los clientes, los procesos internos, las funciones y desarrollo de los empleados y por supuesto los intereses de los accionistas. Estos a su vez también son conocidos como factores críticos de éxito. Bajo estas perspectivas el verdadero poder del CMI aflora cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión integrado.

En resumen, las definiciones expuestas anteriormente y sus autores, coinciden en que el CMI sobrepasó las expectativas de su planteamiento inicial como sistema para valorar el rendimiento principalmente del área financiera debido a que su principal bondad es que constituye una herramienta muy útil en la comunicación, descripción e implementación de la estrategia de toda la organización.

Perspectivas y Principales elementos del Cuadro de Mando Integral

– *Perspectivas:* Según Horvath, y Partners, (2003: 491), “las perspectivas son un recordatorio que garantiza que se piense en todos los aspectos esenciales del negocio y que se haga una relación equilibrada”. Por otra parte, en contraposición a lo expuesto por estos autores, Muñiz, L. y Monfort, E. (2005:73) señalan que deben agregarse “las que sean necesarias para describir los objetivos de la estrategias y su consecución”.

De forma habitual y con objeto de considerar las distintas perspectivas desde las que se puede abordar la gestión de la empresa, el CMI según Kaplan, R. y Norton, D. (2000) consideran cuatro aspectos fundamentales según el ámbito de actuación al que se refiera: (Ver figura 2)

Externas

Perspectiva Financiera

Perspectiva del cliente

Internas

Perspectiva del Proceso Interno

Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento

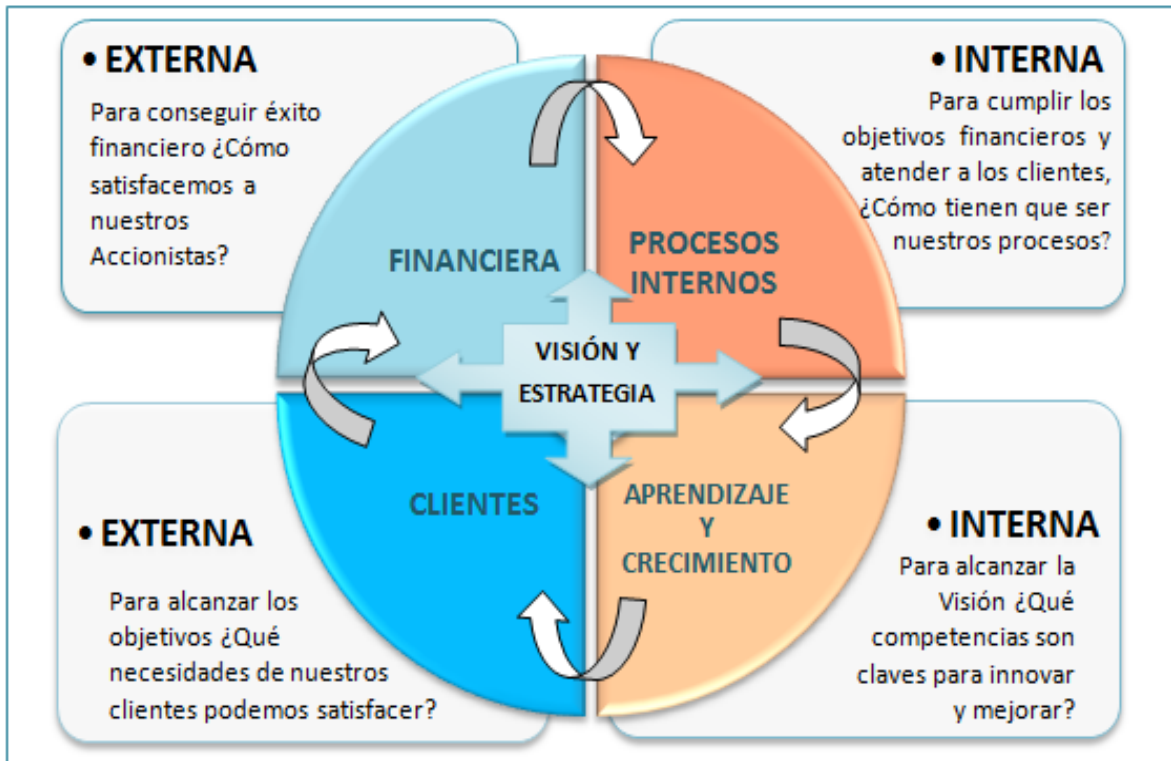


Figura 2: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Muñiz, L. y Monfort, E. (2005).

El planteamiento estratégico de la empresa necesita considerar los distintos campos de acción de la misma, que quedan representados por cada perspectiva. Un planteamiento lógico supone considerar que el éxito de la empresa en los mercados competitivos, se mide por la consecución de objetivos financieros clásicos de rentabilidad, solvencia y liquidez; ahora bien, para alcanzar éstos hay que satisfacer a los clientes, pues son los que adquieren los productos o se les presta el servicio. La satisfacción de clientes y la consecución de metas financieras determina el “cómo” hacer las cosas, es decir, los procesos internos de la empresa y éstos, a su vez, están

condicionados por los recursos y capacidades de las que la empresa disponga, en especial las personas y la información.

El CMI no tiene por qué incorporar en un mismo momento todas las perspectivas, ya que se puede considerar si procede alguna más que otra. En ocasión de este estudio se pondrá énfasis en los clientes como forma de orientar la organización hacia el mercado, focalizándose en las competencias clave de los procesos internos esenciales de la empresa objeto de estudio. Sin embargo, se explicará brevemente de forma global cada una de las perspectivas que conforman dicha herramienta de control.

Perspectiva Financiera

Desde el punto de vista del CMI, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas, al mismo tiempo que establece varias de las metas a largo plazo, aquí se encuentra una descripción de lo que los propietarios u accionistas esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costes e inversiones, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, entre otras.

En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros. Kaplan, R. y Norton, D. (2000) se refieren a los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción, reducción de costos y productividad aumentada, y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión.

Siguiendo el mismo criterio de los creadores del CMI, Muñiz, L. (2003), presentan una propuesta muy clara y precisa acerca de los aspectos a controlar

mediante la perspectiva financiera, los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos (Ver figura 3)

Aspectos a Controlar	Medidas
Crecimiento de ingresos y cartera de clientes	Aumentos por las ventas, nuevos clientes, nuevos productos o servicios actuales y nuevos mercados.
	Aumentos de rentabilidad por clientes, productos y mercados
Reducción de costos y mejora de la producción	Reducción de costos operativos y de estructura
	Ventas por empleado, vendedor y por maquinaria
Utilización e inversión en activos	Utilización de maquinaria y activos
	Rotación de stocks
	Días medios de cobro y de pago
	Rentabilidad de las ventas
	Rentabilidad del capital
Valor para los accionistas	Obtención de dividendos a pagar
Gestión de riesgo	Valorización de riesgos de la empresa

Figura 3: Contenido de la Perspectivas Financiera. Fuente: Muñiz, L. (2003).

Perspectiva del Cliente

Con frecuencia frases similares a “satisfacer las expectativas de los clientes”, “el cliente siempre tiene la razón” o “mejorar nuestra cuota de mercado” figuran entre las intenciones expuestas en la política de calidad de una empresa o los principios incluidos en la misión de la misma, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento.

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisfacen la demanda y por qué este acepta pagar por ello. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades que el cliente demanda, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio envejecerá hasta fallecer. Por consiguiente podría decirse que esta parte del proceso es el eje central del cuadro de mando integral. La satisfacción del consumidor es un concepto que, en la actualidad, no resulta sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación. Por tanto, es necesario determinar cuáles son las preferencias y necesidades de estos y que se puede hacer desde la empresa para garantizar la prestación de un óptimo servicio.

Con el fin de conseguir la fidelización, las compañías deben examinar exhaustivamente todos los aspectos del proceso de venta y postventa. Por ejemplo, si se trata de un producto intermedio para un cliente industrial, se ha de saber si éste es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes o si no es demasiado significativo. Se tiene que descubrir la importancia que se le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, entre otros. Hasta que no se esté familiarizado con estos detalles, no se podrán adoptar estrategias en relación con los clientes y mercados. También es importante que estos análisis se basen en lo que realmente desea el cliente y no en la opinión convencional que la empresa tenga de éste, como sucede con frecuencia.

La perspectiva de cliente tiene una importancia crucial a la hora de llevar a cabo la implantación del cuadro de mando integral, ya que los clientes son la piedra angular de cualquier empresa, sin los cuales no puede sobrevivir. De ahí la importancia no sólo de satisfacer sus necesidades en el momento que se les presenten sino de satisfacerlas mejor que la competencia, con el objetivo de conseguir la fidelización. Al respecto, Fernández, A. (2004) describe los objetivos referentes a la

perspectiva del cliente y la secuencia de actividades y determinaciones que debe contener:

1. Inicialmente se debe conocer quien o quienes son en realidad los clientes de la organización, dado que en el proceso de distribución comercial del producto se pueden encontrar múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades.

2. Una vez conocido el cliente o clientes, interesa determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplidas a satisfacción. Se tendrá en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente.

3. Conocidos los requisitos que debe cumplir el producto o servicio, se determinará si se ha podido satisfacer a los clientes con la oferta comercial, teniendo en cuenta, no solamente la calidad y el precio de nuestro suministro, sino también si se ha logrado cumplir las condiciones de plazos, embalaje, entrega, asesoramiento y atención al cliente, servicio técnico y complementos documentales, como pueden ser las ofertas, garantías y facturas.

4. Posteriormente a la entrega, aún se debe satisfacer al cliente en aspectos que constituyen las postventa como por ejemplo; condiciones de funcionamiento o compensaciones por fallos ocultos, que con frecuencia, suelen alargar el ciclo de cumplimiento de los requisitos durante prolongados periodos y que influyen decisivamente sobre la decisión del cliente con vistas a una segunda compra.

Pues bien, todas las condiciones descritas anteriormente forman parte de la idea de percepción de calidad experimentada por el cliente y cada una de ellas puede dar

lugar a un objetivo, controlable mediante un indicador. En cada caso deberán ser considerados aquéllos más adecuados para su inclusión en esta determinada perspectiva, en orden a poder diseñar un Cuadro de Mando Integral coherente y equilibrado (Ver figura 4).

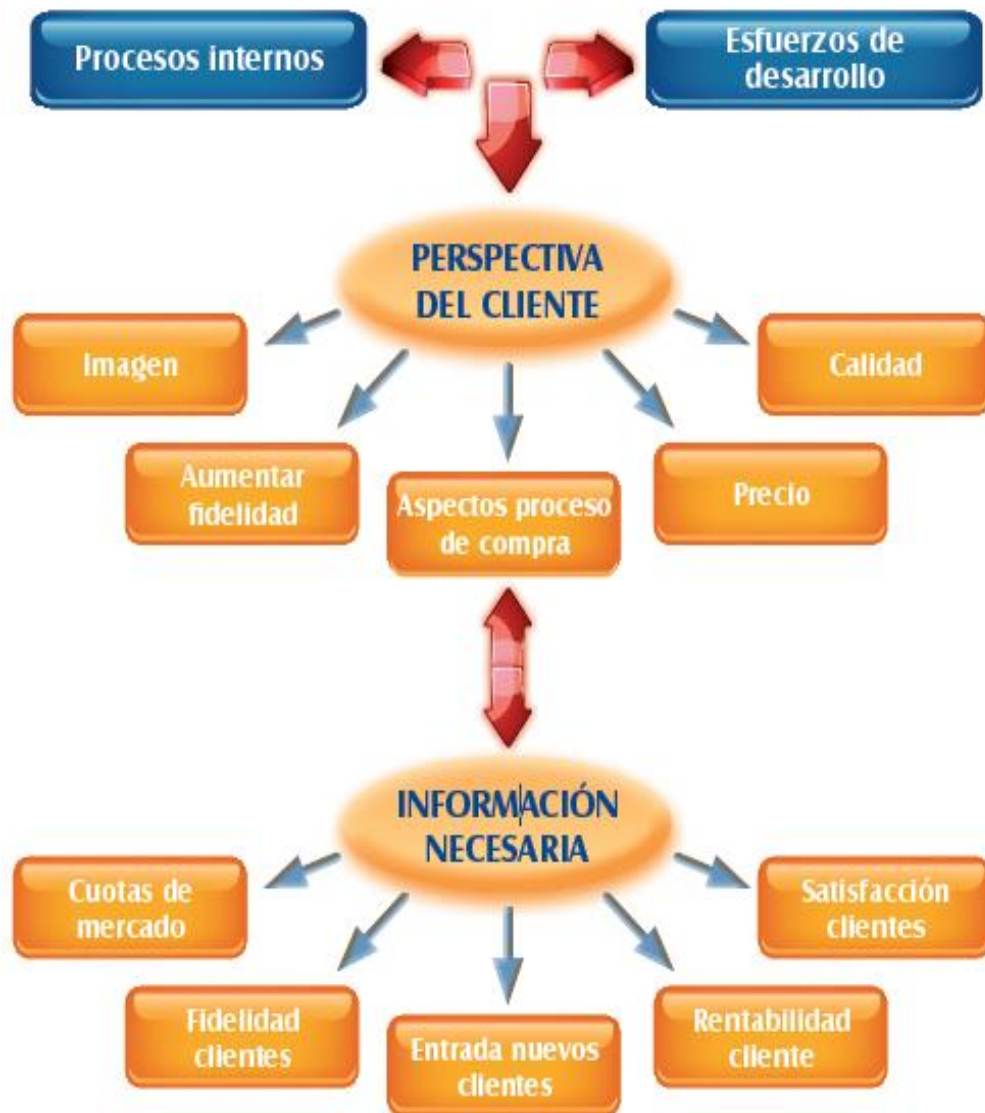


Figura 4: Elementos de la Perspectivas del Cliente. Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2014).

Dentro de la perspectiva cliente, los gerentes deben aspirar no solo a satisfacer y agrandar a los clientes sino también traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes (Ver figura 5).

Aspectos a Controlar	Medidas
Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, dado en términos de: Número de clientes
	Dinero gastado
	Volumen de unidades vendidas por unidad de negocio
Incremento de Clientes	Mide en términos absolutos o relativos: la tasa en la que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de Clientes	Sigue, la pista en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción de Clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del Cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener al cliente.

Figura 5: Contenidos de la Perspectivas del Cliente. Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2000:81).

También es importante conocer cualquier cambio en las preferencias o actitudes de la demanda. Una posibilidad es el desarrollo de encuestas de satisfacción, además de estar muy atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, frecuencia de las devoluciones, entre otros. El fin de todo ello es reaccionar con rapidez antes de sufrir una pérdida significativa de la fidelidad de los clientes y el consiguiente daño financiero. Para ello, se tendrán en cuenta las tres dimensiones sobre las que gira el valor percibido por el cliente:

- Los *atributos*, es decir aquellos aspectos ligados a la funcionalidad del producto o servicio, tales como el precio, apariencia o calidad.
- La *relación con el cliente*, la cual se relaciona con el grado de satisfacción en la prestación del producto o servicio, trato mantenido y el servicio postventa.

La *imagen*, que hace referencia a cuestiones intangibles como la marca, la popularidad del producto o servicio, la experiencia.

Perspectiva del Proceso Interno

Puede considerarse como una extensión de la perspectiva anterior; esta perspectiva del proceso interno debe responder la interrogante ¿Cuáles son los procesos que generan las fórmulas adecuadas de valor para los clientes que logren satisfacer también las expectativas de los accionistas? En este orden de ideas, lograr estos objetivos requiere un conjunto de elementos previos que constituyen un proceso más o menos complejo. Para ello se puede proponer un análisis desde una apariencia de negocio a través de la cadena de valor, diferenciando aquellos procesos considerados críticos, los cuales suelen estar relacionados con los siguientes factores:

- Liderazgo del producto: con respecto a la competencia en aspectos como la innovación, el desarrollo y la comercialización.
- Excelencia operativa: con el objetivo de lograr la eficiencia en costes y poder establecer una relación calidad-precio competitiva. Esto va a afectar fundamentalmente a los procesos operativos relacionados con los costes, la calidad, los tiempos entre otros.
- Gestión de las relaciones con los clientes: para poder conocer sus necesidades y poder satisfacerlas de la mejor manera posible.

Al respecto, Kaplan, R. y Norton, D. (2004:41) consideran que “los ejecutivos que practican el arte de la estrategia deben identificar aquellos procesos que tienen la

máxima importancia para crear y entregar la propuesta de valor diferenciadora. A estos procesos críticos los hemos denominados temas estratégicos”. Los autores pretenden explicar las variables internas consideradas como críticas así como definir la cadena de valor generada por los procesos internos de la empresa. Para ello será preciso llevar a cabo el análisis de la innovación, partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes se desarrollen soluciones más idóneas para su satisfacción.

Los procesos internos se pueden agrupar en: procesos de gestión operativa, procesos de gestión de clientes, procesos de gestión de la innovación y recientemente se añaden los procesos sociales (Ver figura 6).

1. *Procesos de gestión operativa*: son aquellos procesos básicos de transformación mediante los cuales se obtienen los productos y servicios. Los procesos operativos, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega del producto al mismo, son controlados por los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y análisis de desviaciones. Engloban lo que actualmente se denomina cadena logística, es decir, gestión de proveedores, producción de bienes y servicios y distribución. Cada uno de éstos puede entenderse como un proceso.

✓ *Gestión de proveedores*: resulta fundamental para casi todas las empresas. Se buscan objetivos vinculados al desarrollo de relaciones estables con proveedores, que faciliten suministros de calidad a precios razonables. Indicadores de tiempo y coste facilitan información básica para la gestión, como por ejemplo: (a) Coste de compras como porcentaje total de las compras; (b) Tiempo de espera desde pedido hasta recepción y (c) Porcentaje de pedidos fuera de plazo.



Figura 6: Clasificación de los Procesos Internos. Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2014).

✓ Producción de bienes y servicios: describen dos conceptos fundamentales de la estrategia de una empresa, por un lado, desde ellos se obtienen los productos y/o se generan los servicios que se entregan/prestan a los clientes, por otro lado, la mejora de los procesos se relaciona directamente con la reducción de costes que a su vez se vincula con la productividad. La producción de bienes y servicios ha centrado los cambios en los procesos en los últimos años, así,

reestructuraciones, rediseños, mejora continua, otros. Hay muchos objetivos asociados a la misma, con indicadores diversos, entre los que destacan:

- Reducción de costes de producción
- Costes unitarios de producción
- Mejora continua de procesos
- Número procesos mejorados
- Rendimiento proceso
- Costes de inspección
- Costes de las reparaciones
- Mejora capacidad respuesta del proceso
- Tiempos de ciclo
- Porcentaje utilización capacidad
- Tiempos de inactividad
- Porcentaje de piezas defectuosas
- Velocidad de respuesta a fallos

✓ Distribución: de los bienes y servicios completa la gestión operativa. Los criterios utilizados en los dos procesos anteriores se extienden a éste. Los objetivos clave son la reducción de costes de distribución, la entrega a tiempo de los bienes y la calidad de la entrega. Los indicadores se vinculan con los costes de almacenamiento y distribución y los tiempos de espera.

2. *Procesos de gestión de clientes*: ayudan a la empresa a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los clientes. A nivel de objetivos, según Kaplan, R. y Norton, D. (2004), se trata de seleccionar a los clientes, identificando los segmentos de mercado más atractivos para la empresa, creando imagen de marca que atraiga a estos segmentos a consumir los productos y servicios de la empresa; captar y retener a los clientes, asegurándoles el cumplimiento del nivel de satisfacción que piden y por extensión, establecer relaciones estables con ellos.

Los indicadores más habituales se refieren a la cuota de mercado, conocimiento de la marca vía encuestas y porcentajes de clientes rentables.

3. *Procesos de gestión de la innovación:* incluyen como objetivos identificar oportunidades de nuevos productos y servicios, así como gestionar la investigación y el desarrollo. Los indicadores más habituales se relacionan con:

- Tiempo empleado en las innovaciones.
- Coste de desarrollo de nuevos productos
- Tiempo empleado en las innovaciones.
- Coste de desarrollo de nuevos productos

4. *Procesos Sociales:* considerados en la actualidad como procesos reguladores, que tienen que ver con la protección del medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y la acción social. Cada uno de estos objetivos, despliega indicadores diversos para medir en qué medida la empresa los alcanza.

Como complemento de la propuesta de Kaplan y Norton; Muñiz, L. (2003), resume los contenidos de la perspectiva del cliente en la tabla de la figura 7, en la cual se presentan los aspectos a controlar mediante la perspectiva procesos internos, los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos (Ver figura 7).

Aspectos a Controlar	Medidas
Innovación	Medir las ventas procedentes de nuevos productos o servicios.
	Medir el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios.
	Medir los costos de introducir nuevos productos respecto al beneficio a obtener.
	Medir las ventas perdidas por el retraso de los nuevos productos.
Operaciones: tiempos de proceso, calidad y costos	Medir los tiempos de realización de la producción o servicios.
	Medir los efectos de los defectos, rendimientos, mermas, repeticiones, devoluciones, reclamaciones, etc.
Servicio de postventa: tiempo, calidad y costos	Medir los efectos para el servicio postventa: calidad del servicio, costos del servicio, etc.

Figura 7: Contenido de la Perspectiva Procesos Internos. Fuente: Muñiz, L. (2003).

En definitiva en la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de los accionistas y de los clientes seleccionados.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva permite analizar la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizativo que posibilita la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos. La satisfacción de los trabajadores y su fidelización constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua

del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores va de la mano con la consecución de la estrategia empresarial.

Por tanto, debe incluir el uso de herramientas inductoras del cambio tales como la creatividad y la motivación. Los objetivos se deciden en función de aspectos como: el clima organizacional, cultura, sistemas de información, competencias, conocimientos, perfiles profesionales, motivación, formación, salario, incentivos, promoción, gestión del capital intelectual, ausentismo laboral, que son la base de los distintos indicadores que se pueden utilizar en esta perspectiva, por ejemplo: Horas de formación por empleado, número de empleados con formación superior, ritmo de crecimiento salarial, nivel de productividad, entre otros.

Esta perspectiva señala que es necesario invertir en estructura, personal, sistemas, y procedimientos para poder alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Esto implica considerar tres categorías de variables en esta perspectiva: (a) La capacidad de los empleados; (b) Las capacidades del sistema de información, y (c) Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

En concordancia con Kaplan y Norton, sobre los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, en la figura 8 se presentan los aspectos que según Muñiz, L. (2003), se deben controlar mediante esta perspectiva, así como los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos (Ver figura 8).

Aspectos a Controlar	Medidas
Capacidad del personal: satisfacción, retención y productividad	Utilizar medidas para evaluar la satisfacción del personal, el efecto de retener a los empleados clave y la productividad de los empleados.
Calificación de los trabajadores	Medir el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo y medir la evolución de la calificación de los trabajadores.
Capacidades de los sistemas de información	Utilizar medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información.
Motivación y alineamiento	Medir el número de sugerencias y la calidad de las mismas así como su realización.
	Medir la eficacia del trabajo en equipo.

Figura 8: Contenido de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: Muñiz, L. (2003).

Elementos Estratégicos

Por otra parte, existen varios elementos de planificación estratégica que son los encargados de dar el direccionamiento a esta herramienta, es por esta razón que se hace eminentemente necesario considerarlos. En este sentido el contenido del cuadro de mando Integral, según Muñiz, L. y Monfort, E. (2005:32) debe estar compuesto por:

- Misión de la empresa: Qué tipo de empresa es y cuál es su actividad.
- Visión: A dónde quiere llegar.
- Valores: que ayuden a consolidar las creencias de la empresa.
- Identificación de los factores claves de éxito en la empresa.
- Mapa Estratégico: que vincule los objetivos.
- Indicadores: para medir los objetivos.

- Metas: para conseguir los objetivos.
- Planes de acción: para alcanzar los objetivos: iniciativas.

A título ilustrativo se puede resumir la interrelación de la medula estructural del cuadro del mando integral: las perspectivas y los elementos estratégicos descritos por Muñiz, L. y Monfort, E. (2005) (Ver figura 9)

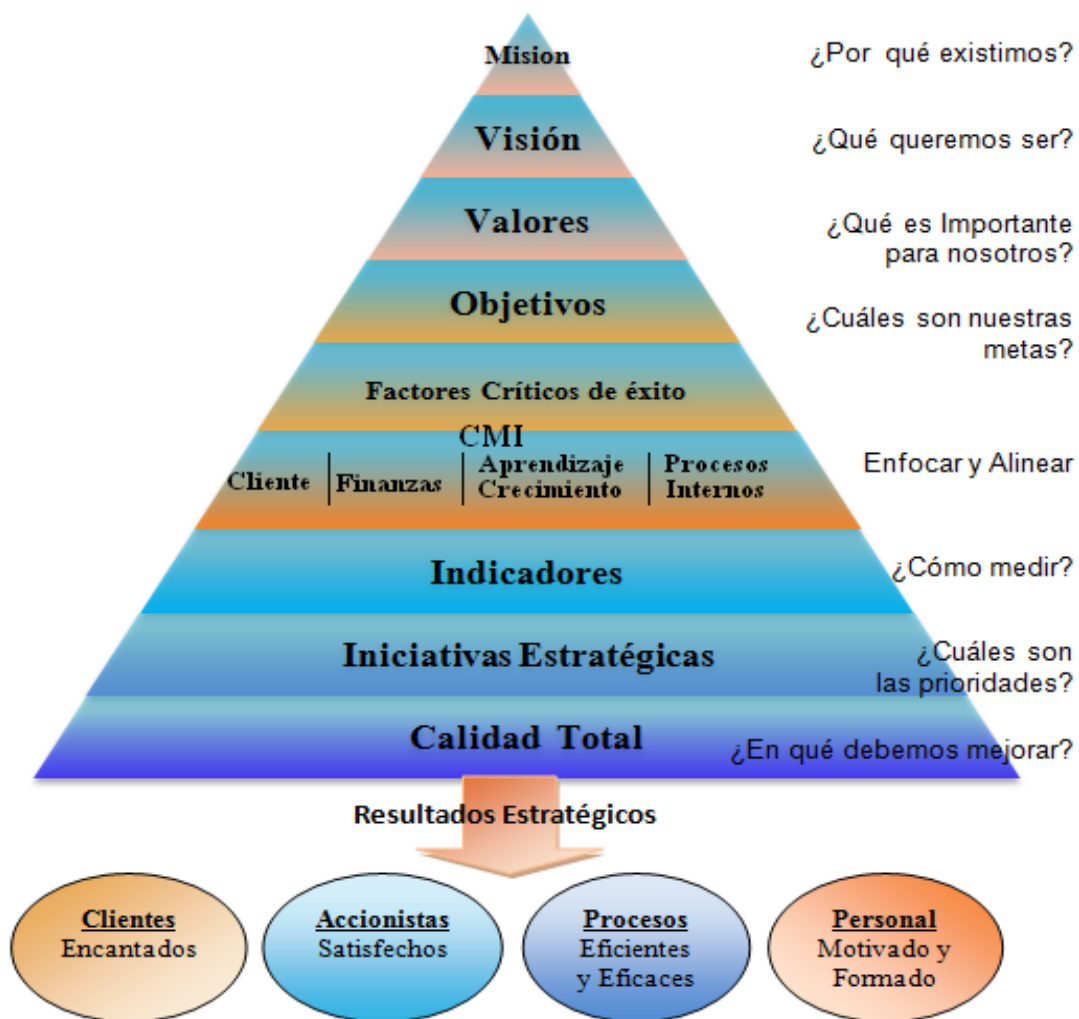


Figura 9: Elementos de la Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral. Fuente: Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). Modificado por García, N., Guerrero, L. y Padrón, S. (2014).

Consideraciones previas a la realización del Cuadro de Mando Integral

Para elaborar el CMI es recomendable como primera medida responder a cuestiones como:

1. *¿Para qué se quiere?* Normalmente, el planteamiento debe utilizar el Cuadro de Mando Integral como instrumento que facilite la implementación de la estrategia de la empresa a toda la organización. Si esto se hace de manera adecuada se convertirá, además, en un modelo de gestión. No obstante, si no se tiene cuidado al final el CMI será simplemente un instrumento que contiene indicadores (financieros y no financieros) de distintas perspectivas pero sin haber obtenido todo el potencial que lleva consigo.

2. *¿Cuándo llevarlo a cabo?* Cualquier momento es bueno, siempre que existan ganas y convencimiento por parte de la Dirección. Incluso, en momentos de cambio o crisis, puede ser adecuado, ya que conlleva consigo una filosofía de gestión que intenta comunicar y dialogar con todo el personal para que se canalicen sus energías hacia la consecución de la estrategia de la empresa.

3. *¿Quiénes deben participar en su elaboración?* Una de las aportaciones de este modelo reside en conseguir la mayor colaboración de los trabajadores, de forma que participen en el análisis y discusión conjunta de la situación y capacidades de la empresa, identificando las perspectivas estratégicas, los factores de éxito y las relaciones causa-efecto. De esta forma, a medida que el proyecto avanza, el número de empleados que participen se deben incrementar.

4. *¿Para qué tipo de empresas?* Esta herramienta permite la formulación e implantación de la estrategia en cualquier tipo de organización tanto privada como pública, fundaciones, etc. Tampoco se debe pensar, que es exclusiva de las grandes

empresas, sino que también es aplicable a pequeñas y medianas empresas, ya que les facilita su planificación estratégica y su control de gestión.

El tamaño y la poca complejidad de estas organizaciones contribuyen a facilitar la comunicación de la estrategia para que sea entendida por toda la organización, así como también el diálogo cara a cara, propiciando el feedback. Además, la mayoría de las pequeñas empresas no tienen un proceso formal de planificación y su visión está limitada al corto plazo, por lo tanto, el CMI es ideal para incorporar la visión a largo plazo y la implantación del proceso de revisión continua de la estrategia.

Sin embargo, hay que hacer las siguientes consideraciones: En principio, no debería aplicarse cuando se está creando una empresa muy pequeña. Aunque posteriormente cuando lleve unos años de funcionamiento se podría utilizar. En segundo lugar, las empresas consideradas deben tener un número de trabajadores mínimo de por ejemplo siete. Es decir, que para empresas muy pequeñas no tiene mucho sentido su realización, ya que éstas no tienen una gran complejidad.

Fases de elaboración del Cuadro de Mando Integral

Cada organización posee características que la hacen única y por ello, puede definir su propio proceso de elaboración del CMI. De forma general se presenta el plan de desarrollo típico y sistemático que los creadores de esta herramienta (Norton y Kaplan y otros investigadores como Muñiz y Monfort), utilizaron para elaborar Cuadros de Mando en diversas organizaciones. Se trata de un proceso en 7 fases o etapas:

1. *Planificación:* Esta fase consiste en establecer o confirmar elementos estructurales de la organización tales como: Misión, Visión y Valores Corporativos. Dado que el modelo de CMI se basa en la visión global compartida, resulta esencial

confirmar los mismos. Si no los hay, este punto presenta una excelente oportunidad para comenzar a echar los cimientos de una visión conjunta. Adicionalmente, en esta etapa debe definirse el equipo de trabajo y diseñar un cronograma de reuniones que permitan avanzar en el proceso de diseño del CMI. Además es aconsejable programar actividades de motivación y formación dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implantación del cuadro.

2. *Definición de la Estrategia:* En esta parte deben definirse o revisarse los objetivos de la organización, tanto generales como específicos; teniendo en cuenta que estos deben estar alineados a los elementos estratégicos planteados en la fase anterior. Asimismo, debe recolectarse la información necesaria para determinar la situación actual de la empresa para así definir los puntos críticos hallados en el proceso de diagnóstico previo (Interno-Externo). La empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorarla y estimar con qué sistemas de información va a poder contar en cada momento o escenario.

3. *Establecer las Perspectivas:* se tendrá que decidir el ámbito de aplicación, ya que puede implantarse en una determinada área a modo de prueba o en la empresa en su conjunto. Obviamente esta selección está supeditada a los hallazgos obtenidos en la etapa de diagnóstico. Es importante destacar que las empresas deben buscar un equilibrio entre las medidas externas; como la satisfacción del cliente, y medidas de procesos internos de negocio; como la productividad. El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

4. *Determinar los Indicadores:* Los Indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Durante esta etapa es fundamental determinar cuáles son las metas más importantes, para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado

proceso de toma de decisiones. La clave de éxito de un CMI está en la correcta identificación de indicadores que mejor recojan y expresen los objetivos y, por tanto, el significado de la estrategia.

Existen ciertos indicadores denominados centrales que aparecen repetidamente en un CMI y que recogen las situaciones deseables para toda empresa como: cuota de mercado, rentabilidad, productividad de empleados, entre otras. Sin embargo, el éxito está en la capacidad de los directivos de definir los indicadores que posibilitan que las cosas ocurran con el propósito de que los indicadores centrales recojan los resultados esperados.

5. *Diseño del Cuadro de Mando Integral:* En esta etapa se formalizan los pasos anteriores y se desarrolla el plan de implantación. El formato queda a criterio propio del líder que lo implantará, teniendo en cuenta que este debe considerar la adaptabilidad y factibilidad aplicada a la empresa. Pueden crearse fichas o cedulas; los cuales son formatos que sirven de instrumentos para recoger información relativa a las acciones a realizar para su consecución, detalla los responsables de cada unidad empresarial y contienen los indicadores seleccionados así como la frecuencia con que deben medirse.

Asimismo, pueden formularse fichas resúmenes por periodos para presentar posteriormente los resultados que se han ido obteniendo. En la actualidad, dado el gran volumen de información que se maneja en las empresas, no es concebible un CMI que se mantenga manualmente, sino que debe estructurarse dentro de nuestros sistemas de información, adquiriendo un papel relevante dentro del capital de información de la empresa.

6. *Implantación:* Como su nombre lo indica, es la aplicación de las medidas seleccionadas en las fases anteriores, comprende la vinculación con los sistemas

informáticos de la empresa, la transcripción y presentación de los resultados generados. Si la unidad organizativa elegida para la implantación del CMI es la empresa en su totalidad, la aplicación en cascada supone el despliegue del mismo a todos los niveles de la organización: unidades estratégicas de negocio, departamentos y áreas.

7. *Control y Seguimiento:* Formular la estrategia no es suficiente. Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar la estrategia. Además este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están realizando correctamente sus tareas y si estas repercuten en el éxito de la estrategia de la empresa.

Dentro de este orden de ideas el diseño e implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo (Ver figura 10).

El Cuadro de Mando Integral como parte de la organización

No se debe pensar en esta herramienta como un proceso que se inicia y se finaliza. El CMI no tiene fin, ya que una vez implantado un primer cuadro, éste debe irse modificando con el paso del tiempo, bien por necesidad de redefinición de los objetivos como consecuencia del ajuste con la estrategia de la empresa o bien porque los indicadores seleccionados no muestran correctamente lo deseado. Incluso el cambio del entorno justifica su modificación a medida que pasa el tiempo.

Matriz DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es

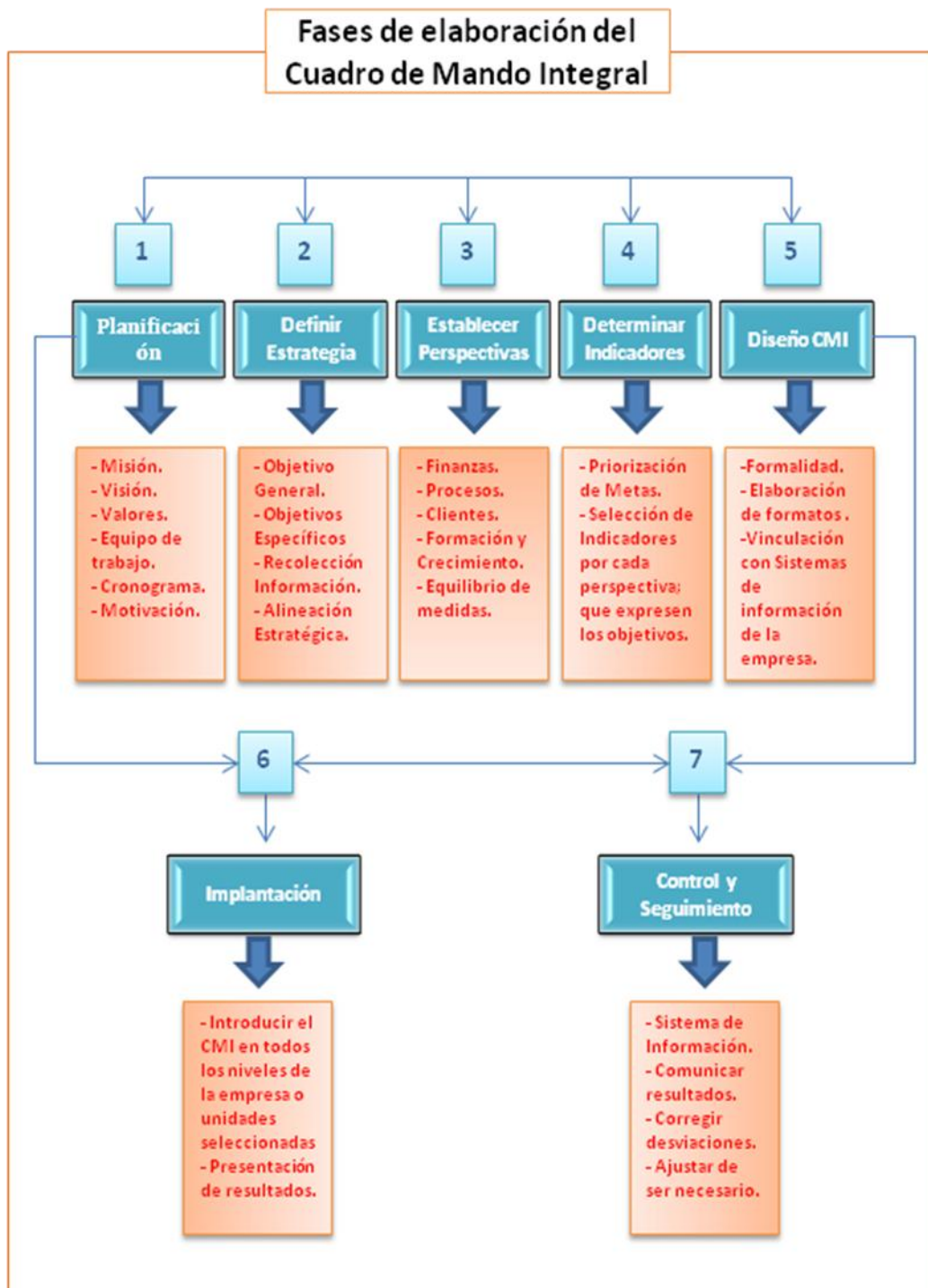


Figura 10: Fases de elaboración de un Cuadro de Mando Integral. Fuente: García, N., Guerrero, L. y Padrón, S. (2014).

Según Gerencia.com (2007):

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios o idea.

Por lo tanto, el análisis DOFA implica examinar las potencialidades (fortalezas) y debilidades de una entidad y las oportunidades y peligros (amenazas) que puedan presentarse en el entorno. Por lo que el propósito esencial de este análisis es la generación de estrategias que permitan a la organización, conectar sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades. En relación al tema, Patenaude (2004) esgrime:

Debe enfocarse solamente hacia los factores clave para el éxito del negocio y debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno o variables externas a la organización (p.15).

Es por esto que es importante el uso de este tipo de herramienta, pues con ella se diseñan las estrategias que se seguirán para el lograr el cumplimiento de los objetivos, enfrentando el ambiente externo con la definición de las oportunidades y amenazas del mercado, y en el ambiente interno las fortalezas y debilidades que posee como empresa. Dichas estrategias, para poder enfrentarse a una amenaza u oportunidad, pueden surgir de cualquier parte de la organización y en cualquier momento.

Para realizar el análisis de la matriz DOFA no se puede dejar a un lado su verdadera finalidad que es la planeación estratégica, ya que lleva a la empresa a integrar procesos que anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, potenciar las fortalezas internas y aprovechar de forma real las oportunidades, el análisis debe estar integrado a todos los niveles de tal manera que las actividades y objetivos de la empresa se complementen para que se direccionen en un solo sentido.

Realizar un análisis DOFA, implica conocer el escenario en el que se desenvuelve la organización, determinar cómo interactuar con el ambiente externo y reconocer las fallas que se presentan en la misma, utilizar sus puntos fuertes y acondicionarlos para mejorar sus puntos débiles de forma estratégica, es importante escuchar las fallas internas que son reportadas y reconocer que las mismas existen, este proceso requiere de madurez, aceptación y compromiso de las partes, pues se enfocará en mejorar la situación actual en la que se encuentra la empresa. A partir de este análisis se descubren particularidades dentro de la organización que son de vital importancia para el eficaz funcionamiento de la misma.

Esta importante herramienta conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. En otras palabras, es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

Sobre esa base, el análisis DOFA consta de dos partes: una interna, constituida por las fortalezas y debilidades de la empresa, es decir, aquellos elementos negativos y positivos que existen dentro de la misma, motivo por el cual, se pueden denominar elementos controlables y, otra externa, que está compuesta por las oportunidades o factores externos que representan una ventaja para la entidad y las amenazas o elementos externos a través de los cuales se pueden generar situaciones desfavorables para la organización estudiada (Ver figura 11)



Figura 11: Matriz DOFA. Fuente: García, N., Guerrero, L. y Padrón, S. (2014).

Definición de Términos Básicos

Calidad: Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos para llevar a cabo un proceso.

CMI: Acróstico de Cuadro de Mando Integral

Eficacia: Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo determinado.

Eficiencia: significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

Estandarización: Documentar la mejor forma de realizar el trabajo.

Estrategia: Conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo, que se determinado previamente.

Gestión Administrativa: Serie de actividades orientadas a controlar los resultados de las operaciones que se desarrollan en la empresa.

Gestión: Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Indicador: Son medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos.

Indicadores de Gestión: Cálculo realizado sobre registros de operaciones en la empresa, utilizados para medir la eficacia del manejo de algunas de las actividades que allí se desarrolla y que sirven para la toma de decisiones gerenciales.

Misión: Es la definición del propósito principal de la empresa.

Objetivos: Los objetivos son como las metas o las respuestas que se quieren lograr con el estudio de un tema planteado. Existe un objetivo principal del cual saldrán o se dividirá en objetivos más específicos que conllevaran a lograr el objetivo principal.

Oportunidades: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo, si se aprovechan oportuna y adecuadamente.

Organización: Es un sistema de actividades coordinadas con los recursos disponibles (materiales, humanos, financieros) con el fin de obtener un objetivo específico.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad.

Visión: Expresa a dónde quiere llegar la empresa en el futuro.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de una investigación está compuesto por un conjunto de acciones que se describen y analizan para conocer a fondo el problema planteado, esto a través de procedimientos que incluye distintas técnicas seleccionadas que al ser aplicadas dan forma a dicha indagación; el mismo está estructurado para dar a conocer que tipo de investigación se está aplicando, diseño de la investigación, las unidades de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para dar respuesta al problema planteado, en la Empresa RUSTY FORROS, C.A.. En virtud de lo señalado Arias, F. (2012:110) afirma “Es el “como” se realizará el estudio para resolver al problema planteado”.

Tipo y Diseño de la Investigación

Uno de los aspectos fundamentales en una investigación es la decisión y explicación sobre el tipo y diseño de estudio que se llevó a cabo, para tal fin estuvo enmarcado dentro de un estudio tipo proyectivo, descriptivo, con un diseño de campo con revisión documental, no experimental, y con una modalidad de proyecto factible.

Tipo de la Investigación

De acuerdo con la naturaleza del estudio, se fundamentado dentro de una investigación proyectiva, debido a que se orientó a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad, como es la de proponer estrategias gerenciales mediante el uso de indicadores de gestión, basadas en el cuadro de mando integral de la empresa objeto de estudio. Con base en lo señalado

por Hurtado de Barrera, J. (2012:122), este tipo de investigación es aquella que “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar, y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. En esta categoría entran los Proyectos factibles”.

Además, se apoyó en un estudio de tipo descriptivo, que la misma autora lo reseña, “el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se puedan obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador” (p.109). Este tipo de estudio se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad, es decir, que se hizo referencia a los hechos observados con detalle sin ir más allá de su simple descripción.

Diseño de la Investigación

La investigación se situó dentro de la modalidad de proyecto factible, pues vino a atender necesidades específicas, a partir de un análisis y cuya finalidad será que los indicadores de gestión permitan optimizar los procesos productivos y la satisfacción de los clientes de la empresa en estudio; al respecto la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.21).

Por otra parte, el diseño utilizado para este estudio fue de campo, debido a que

los datos necesarios para recabar la información se obtuvieron de los trabajadores, directivos, y clientes de la empresa en estudio, se evaluaron diversos aspectos de su estructura organizativa y a la vez propone herramientas de control mediante el uso de indicadores de gestión con la intención de mejorar el proceso productivo y en consecuencia la satisfacción de su cartera de clientes. Así Palella, S. y Martins, F. (2010: 88) indica que la investigación de campo se refiere a: “La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.”

También se basó en una revisión documental, pues se apoyó en trabajos anteriores referentes al tema, con la intención de ampliar y profundizar sobre la naturaleza del problema, al respecto Arias, F. (2012:27) explica “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Al mismo tiempo, fue no experimental porque se precisó sin manipular voluntariamente las variables, basándose en la realidad que se observó, sin la intervención directa de las investigadoras, tal y como lo señalan Palella, S. y Martins, F. (2010:87), “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable”.

Población y Muestra

Población

Una vez definido el problema y establecido el campo de estudio, se hizo necesario delimitar la población estudiada y sobre la cual fue posible generar los resultados. En tal sentido Palella, S. y Martins, F. (2010:105) definen la población como “es el conjunto de unidades de los que se desea obtener información y sobre los que se van a generar conclusiones” y en este caso fueron los empleados que laboran

en la empresa Rusty Forros, C.A., la cual estuvo conformada por catorce (14) personas, presentados en el cuadro 1, que representa la población sujeta a estudio (Ver cuadro 1).

Cuadro 1.
Población Sujeta a Estudio

Cargo que ocupa	N° de personas
Gerente General	1
Jefe de Administración	1
Costureras	6
Operarios de Producción	6
Total	14

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2014)

Muestra

En relación al tema Balestrini, M. (2006:145) señala “Dada las características de esta población pequeña y finita, se tomaron como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran”, es decir no se aplicaron criterios muestrales, a objeto de extraer una muestra reducida del universo, y extender la indagación a esta parte elegida de la población. De allí que se tomó como muestra el mismo conjunto poblacional, que corresponde a las catorce (14) personas mencionadas en el cuadro 1.

De igual manera para analizar la satisfacción de los clientes como punto de esta investigación se tomó como muestra un total de quince (15) clientes jurídicos, los cuales según lo expuesto anteriormente representan una población finita.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez definido el evento y sus indicios, fue necesario seleccionar las técnicas e instrumentos mediante los cuales se consiguió la información necesaria. En consecuencia, dada la naturaleza del proyecto y tomando en cuenta los datos que se necesitan, las técnicas que se utilizaron estuvieron conformadas por la observación directa y la encuesta, mientras que los instrumentos fueron una entrevista y dos cuestionarios.

Técnicas de Recolección de Datos

A objeto de poder captar los datos que son de interés para este estudio, fue necesario seguir las recomendaciones que plantea Arias, F. (2012:67) quien señala: “las técnicas de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Además indica que para cada estudio existe una técnica particular y específica, que sirve de complemento al método científico.

Bajo este enfoque, las técnicas utilizadas para la obtención de información de la población objeto estudio fue la observación directa y la encuesta. Según Palella, S. y Martins, F. (2010:115,123) la observación directa: “Cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar”. Y en relación con la Encuesta los mismos autores la definen “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Por medio de éstas técnicas las investigadoras, alcanzaron los requerimientos y resultados necesarios para cumplir con los propósitos del trabajo.

Instrumentos de Recolección de Datos

En relación al tema Palella, S. y Martins, F. (2010:125) explican que un instrumento es “cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Según las técnicas ya señaladas, los instrumentos mediante el cual se recopiló la información y los datos relacionados con la investigación fueron el cuestionario y la entrevista.

Al hacer referencia al cuestionario, Palella, S. y Martins, F. (2010:131) expresan “El cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta”. En el caso particular de esta investigación se realizaron dos cuestionarios uno de preguntas cerradas dicotómicas que Tamayo, M. (2009:190-191) señala: “Permite aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”, y cerradas “Se contestan con un sí o un no”, las cuales se formalizaron de acuerdo a los objetivos específicos y las variables contenidas en la operacionalización de variables (ver anexo A). Está compuesto por diez (10) interrogantes, las cual fueron aplicadas a los miembros que conforman la parte operativa de la Organización (Ver anexo B).

Y un segundo cuestionario mixto, que para Arias, F. (2012: 74,75) “Es aquel cuestionario que combina preguntas abiertas, cerradas y mixtas; abiertas “Son las que no ofrecen opciones de respuestas, sino que se da la libertad de responder al encuestado, quien desarrolla su respuesta de manera independiente”, cerradas, “Son aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado y mixtas, esta son preguntas cerradas pero que dan opción al encuestado a razonar, matizar o ampliar su respuesta y constó de diez (10) Ítems (Ver anexo B), este fue aplicado a los clientes (Ver anexo I).

También se aplicó la entrevista a un experto, que para Palella, S. y Martins, F. (2010:131), explican “Se utilizan para extraer información de especialistas sobre temas relacionados con su área de especialización”, partiendo por lo citado, esta se aplicó, al Gerente General y al Jefe de Administración de la empresa, con la finalidad de obtener un diagnóstico técnico objetivo, en el que se reflejaron algunos aspectos relevantes en cuanto al crecimiento de la cartera de clientes; la cual constó de cinco (5) preguntas basadas en un listado preestablecido de interrogantes (Ver anexo B).

Validez y Confiabilidad

Validez

En esta investigación la validez se determinó por medio del juicio de un equipo de expertos, quienes evaluaron el instrumento bajo los criterios de claridad, congruencia, redacción así como pertinencia de los ítems con relación a los objetivos, dimensiones e indicadores del estudio (Ver anexo C), apoyándose en la operacionalización de variables. En relación a lo planteado, Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010:201), afirman “Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide”; por tanto el instrumento es válido sí los datos obtenidos se ajustan a la realidad sin que sean modificados los hechos.

Confiabilidad

Al respecto, Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010:200), señalan “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Analizándose como el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, sea similar si se vuelve a medir la misma característica en condiciones idénticas.

Igualmente, Palella, S. y Martins, F. (2010:164), la definen “como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de desviación producidas por los errores causales”.

En relación al presente estudio los resultados se revisaron utilizando la forma de Kuder Richardson (KR_{20}), propio de este tipo de instrumento, debido a que este coeficiente se aplica para respuestas dicotómicas, pues permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los restantes. El resultado de la confiabilidad fue 0,90 considerada Muy Alta (Ver anexo D), según el cuadro de criterios para la confiabilidad de un Instrumento de Palella, S. y Martins, F. (2010:169); ya que consideran que un instrumento es confiable cuando el resultado es mayor o igual a 0,61 (Ver cuadro 2).

Cuadro 2.

Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	MUY ALTA
0,61 – 0,80	ALTA
0,41 – 0,60	MEDIA
0,21 – 0,40	BAJA
0 – 0,20	MUY BAJA

Fuente: Palella y Martins (2010:169)

Técnica para el Análisis e Interpretación de los Resultados

En esta sección se mencionan los tipos de medida que se utilizan con mayor frecuencia y que son los que van a permitir decidir cuál es la más apropiada para analizar los datos, contenidos en el instrumento y considerados válidos; que según Palella, S. y Martins, F. (2010:174) “Permite hacer suposiciones e interpretaciones

sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que pueden proporcionar”. Para la presentación de los resultados se recurrió a cuadros distributivos de frecuencias que para Ortiz, F. y García, M. (2008:136), es “Conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías (...) pueden completarse agregando las frecuencias relativas (...) son los porcentajes de casos en cada categoría”.

En tal sentido el análisis se efectuó a través de estadísticas descriptiva, que Palella, S. y Martins, F. (2010:175,176) la definen como: “Consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas (...). Se plantea cuando se trabaja con toda la población”. De este modo, la codificación y tabulación de los datos se verificó mediante cuadros de información estructurados en frecuencias y porcentajes por cada ítems, con la finalidad de desarrollar los objetivos trazados; que luego de ser tabulados, se explicaron por medio de cuadros, gráficos circulares y columnas agrupadas, para dar una mejor visualización e interpretación de los mismos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados

El siguiente capítulo presenta los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos de acuerdo a la consecución de los objetivos y a lo especificado en el marco metodológico. De acuerdo al análisis de la información se presentará la aplicación de varios instrumentos, dos tipos de cuestionarios uno para evaluar los procesos productivos y otro para evaluar la satisfacción del cliente, por otra parte se estará presentado el desarrollo de una entrevista a los expertos; con los cuales se busca diagnosticar la situación actual de la empresa Rusty Forros, C.A. respecto a los elementos claves de las estrategias gerenciales desarrolladas en la misma, con el propósito de determinar indicadores de gestión alineados a los objetivos y metas propuestas.

Resultados obtenidos con la aplicación de cuestionario 1 para diagnosticar la situación actual de la empresa sujeto de estudio, en cuanto a su estructura organizacional y procesos productivos.

Los resultados están relacionados con las características de la estructura y procesos productivos que se ejecutan en la misma, mediante la aplicación del cuestionario a los trabajadores sobre el acontecer diario donde se puedan vincular los mismos con el cumplimiento de las políticas establecidas en la empresa, que implique el desempeño de los procesos eficazmente, y mejorar el uso eficiente de los elementos que integran a la organización. La forma de presentación del resultado de las preguntas aplicada al personal, se codificaron y se vaciaron en cuadros de frecuencia con los valores absolutos y relativos, representados visualmente por medio

de una gráfica en forma circular separando por ponderación la inclinación de cada resultado y su respectivo análisis; lo cual busca ser coherente con la información documental desarrollada en capítulos anteriores de esta investigación.

Resultados obtenidos con la aplicación de cuestionario 2, para evaluar la satisfacción de los clientes en la empresa sujeto de estudio

Para la aplicación de este cuestionario, se tomó en cuenta la formulación de preguntas dicotómicas, de selección y una pregunta abierta. Los resultados de las preguntas, están relacionadas con aspectos a la calidad del producto, atención al cliente y precios, aspectos tabulados con la frecuencia de respuestas en proporción al total de los encuestados y los cuales fueron graficados y analizados para su posterior análisis. La pregunta abierta fue tabulada en base al procedimiento para preguntas abiertas por codificación de respuestas, determinando el porcentaje de confiabilidad.

Es decir, que una vez que se recogieron los valores que toman las variables estudiadas, se procedió al análisis estadístico, que permitió hacer observaciones e interpretaciones de los datos, en atención a los distintos tipos de información que fueron proporcionados, al momento de la aplicación del instrumento. En relación a lo planteado, Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010:278), señalan que “Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” de errores, el investigador procede a analizarlos”.

Análisis descriptivo Ítem por Ítem del cuestionario 1. Variable: Estrategias

Gerenciales. Dimensión: Estructura Organizacional

Ítem 1. ¿Conoce usted alguno de los siguientes elementos: Visión, Misión, Valores y Objetivos planteados en la Organización?

Cuadro 3. Distribución porcentual Visión, Misión, Valores y Objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	12	100
TOTAL	12	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

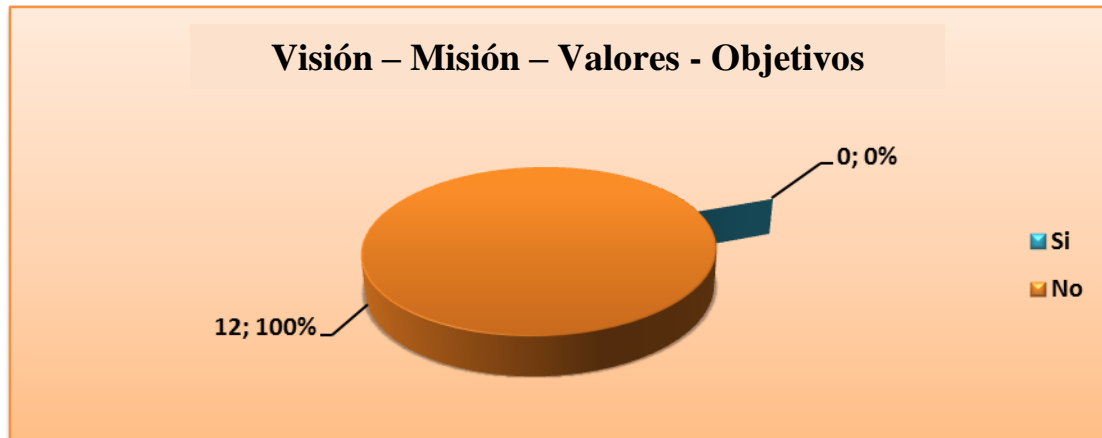


Gráfico 1. Representación porcentual Misión, Visión, Valores y Objetivos.

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

Análisis

Del análisis de los resultados obtenidas a través de esta encuesta, se evidencia que el 100% de la población entrevistada manifiesta que desconoce la misión visión valores y objetivos de la empresa, por lo que podemos inferir que no están estipuladas solo de forma empírica, pero los empleados no tienen conocimiento de la existencia de estas estrategias para direccionar los procesos en una organización, bloqueando estrechamente el mejoramiento de los procesos productivos.

Análisis descriptivo Ítem por Ítem de la Variable: Proceso de las Operaciones.

Dimensión: Factores Internos y Externos

Ítem 2. ¿Tiene claro usted las fases del proceso productivo?

Cuadro 4. Distribución porcentual de las fases del proceso productivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	4	33
No	8	67
TOTAL	12	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)



Gráfico 2. Representación porcentual de las fases del proceso productivo. Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

Análisis

El resultado que arrojo esta interrogante fue de un 33% de la población que esta consiente de las fases del proceso productivo, por otra parte el 67% de la población manifiesta no tener conocimiento de las mismas, lo que puede ser un problema significativo pues el desconocimiento a la hora de ejecutar tareas puede causar retardos y perdidas dentro de la línea de producción, ya que no existen planes destinados a mejorar o supervisar esta falla.

Ítem 3. En su opinión, ¿El proceso productivo va enfocado en lograr los objetivos de la Organización?

Cuadro 5. Distribución porcentual sobre los objetivos de la Organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	4	33
No	8	67
TOTAL	12	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)



Gráfico 3. Representación porcentual sobre los objetivos de la Organización.

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

Análisis

De los resultados obtenidos, para la realización de este estudio, se puede notar un 33% de la población manifiesta de forma positiva la ejecución de los procesos productivos enfocado al logro de objetivos, pero un 67% de la población manifiesta que no se cumple esa regla, por lo que se puede inferir que al no estar los procesos direccionados en cumplir los objetivos de la organización, no hay un sentido de pertenencia para mantener a flote la empresa, desconocer la razón de ser y a donde se quiere llegar, es trabajar a ciegas.

Ítem 4. ¿Conoce usted la importancia de entregar pedidos a tiempo?

Cuadro 6. Distribución porcentual sobre pedidos a tiempo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	4	33
No	8	67
TOTAL	12	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)



Gráfico 4. Representación porcentual sobre pedidos a tiempo. *Fuente:* García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

Análisis

Del resultado obtenido un 33% de la población tiene conocimiento de la importancia de las entregas a tiempos de pedidos, y un 67% muy significativo y representativo de la muestra, manifiesta no tener conocimiento de la misma, lo que puede presentar un retraso en la realización de los procesos al no medir el impacto que este causa al no terminar el producto como se desea, ya que el desconocimiento en la calidad de atención que debe tenerse puede significar pérdida de clientes por descontento.

Ítem 5. ¿Existen errores en el proceso productivo de forma recurrente?

Cuadro 7. Distribución porcentual sobre los errores en el proceso productivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	67
No	4	33
TOTAL	12	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

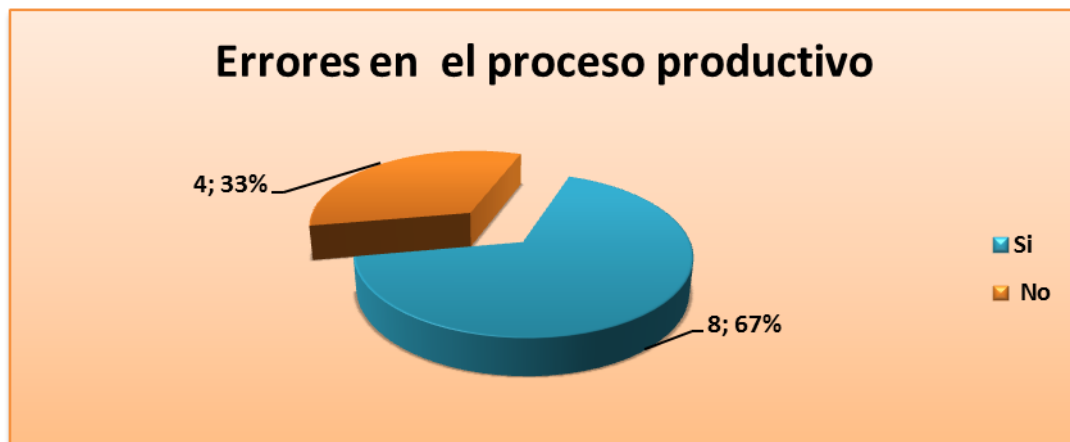


Gráfico 5. Representación porcentual sobre los errores en el proceso productivo.

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

Análisis

En el análisis de los resultados obtenidos un 33% de la población encuestada comenta que no existen errores recurrentes en el proceso productivo y un 67% de la misma opina que si hay existencia de errores en el proceso productivo, por lo que se puede inferir que no hay supervisión ni control dentro de la ejecución de los procesos productivos causando fallas de forma repetida, que a corto y largo plazo afecta la liquidez de la empresa.

Ítem 6. ¿Existe control o supervisión en el uso de la materia prima?

Cuadro 8. Distribución porcentual sobre la supervisión de la materia prima

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	42
No	7	58
TOTAL	12	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

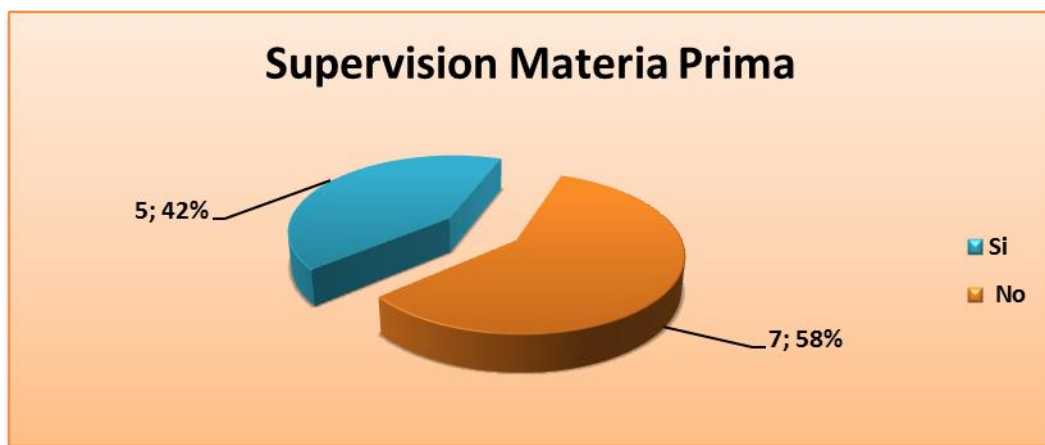


Gráfico 6. Representación porcentual sobre la supervisión de la materia prima.

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

Del resultado arrojado por la encuesta realizada se observa que dentro de la población seleccionada un 42% opina que hay existencia de supervisión en el uso de la materia prima y el 58% de la misma asegura que hay falla en la ejecución del mismo. Lo que indica que a pesar de ser muy estrecha las opiniones se debe reforzar el control en el uso de la materia prima para que no exista reproceso y no haya pérdidas de ese tipo.

Ítem 7. ¿El nivel de desperdicio por proceso productivo es supervisado?

Cuadro 9. Distribución porcentual sobre desperdicio y supervisión del proceso productivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	17
No	10	83
TOTAL	12	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)



Gráfico 7. Representación porcentual sobre desperdicio y supervisión del proceso productivo. Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

De los resultados obtenidos con respecto a la encuesta realizada se evidencia que un 17% asegura que existe supervisión de desperdicios en el proceso productivo y un 83% significativo asegura que no hay supervisión como tal. Por lo que se puede inferir que existe un descuido en cuanto a supervisar el nivel de desperdicio en cada proceso productivo pues este factor puede ser un problema a largo plazo ya que pueden estar ocurriendo errores en alguna fase que al repetirse y no ser notificada causa pérdida en el uso de la materia prima, siendo este el principal insumo necesario para la elaboración del producto terminado.

Ítem 8. ¿En su opinión, las exigencias de los clientes se comunican de forma clara?

Cuadro 10. Distribución porcentual sobre la comunicación de las exigencias del cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	25
No	9	75
TOTAL	12	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)



Gráfico 8. Representación porcentual sobre la comunicación de las exigencias del cliente. Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

De los resultados obtenidos en la encuesta realizada se observa que un 25% de la población conoce las exigencias de los clientes, y el otro 75% desconoce las exigencias de los clientes a la hora de fabricar el producto. Por lo que se puede inferir que no existe comunicación clara dentro de la línea de mando y que es un error ya que la persona que está fabricando el producto debe saber cuál es la preferencia del cliente en específico para lograr mayor satisfacción y fidelidad con el mismo; sin dejar de un lado que se mantiene un control en la realización del mismo y no causaría repetición del proceso.

Análisis descriptivo Ítem por Ítem de la Variable: Indicadores de Gestión basados en el Cuadro de Mando Integral. Dimensión: Perspectiva de Procesos Internos

Ítem 9. ¿Existen planes para conocer la percepción de los clientes respecto al proceso productivo?

Cuadro 11. Distribución porcentual sobre la percepción de los clientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	12	100
TOTAL	12	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)



Gráfico 9. Representación porcentual sobre la percepción de los clientes. *Fuente:* García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

El 100% de la población encuestada desconoce la existencia de planes que guíen a conocer la percepción de los clientes en cuanto al proceso productivo que se realiza, por lo que se puede evidenciar que el empleado dedicado a la producción no sabe el punto de vista del cliente en cuanto a las fases del mismo. Esto causa un problema ya que la elaboración del producto se realiza de forma personalizada y la misma requiere de información necesaria antes de pasar de un proceso a otro lo que puede causar retardo en el mismo o error al fabricar.

Ítem 10. ¿Estaría dispuesto a trabajar bajo un plan de actividades en la ejecución de los procesos productivos?

Cuadro 12. Distribución porcentual sobre el plan de actividades del proceso productivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100
No	0	0
TOTAL	12	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

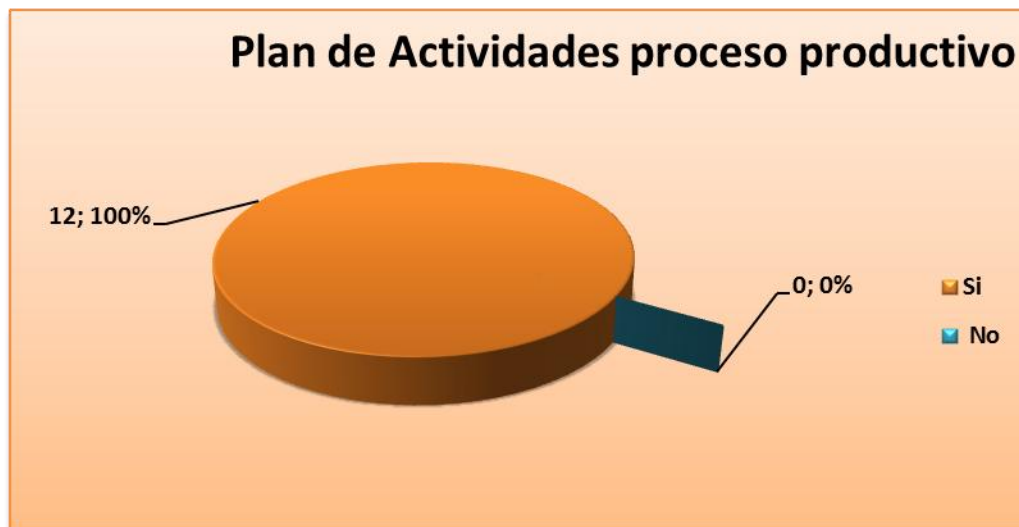


Gráfico 10. Representación porcentual sobre el plan de actividades del proceso productivo. *Fuente:* García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

El resultado de la encuesta realizada arroja que el 100% de la población encuestada están dispuestos a seguir un plan de acción para ejecutar los procesos productivos, lo que indica que ellos reconocen que existen deficiencias en este punto y conocen la importancia de trabajar enfocados en reglas.

Diagnóstico de la situación actual de la empresa Rusty Forros C.A., en cuanto a su estructura organizacional y procesos productivos.

Una vez aplicado el instrumento al personal de la empresa Rusty Forros C.A., se descubrieron varios aspectos que dan a conocer la situación actual de la misma en cuanto a su estructura organizacional; en primera instancia se conoció que el equipo de trabajadores desconoce la existencia de la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la empresa a la cual prestan sus servicios significando esto, que no están definidos los mismos en su estructura; al no estar las mismas definidas no se pueden enfocar los procesos productivos en función de lograr los objetivos, no conocer la razón de ser y a donde se quiere llegar es un factor que implica trabajar sin un horizonte.

Con relación al proceso productivo, se evidenció desconocimiento en cuanto a las fases del mismo, no se supervisa el desperdicio por proceso ni existe supervisión del uso de la materia prima, esto trae como resultado fallas recurrentes en la línea de producción y merma de la materia prima, aunado a esto, el personal desconoce la importancia de entregas a tiempo, las exigencias de los clientes y la percepción de los mismos en cuanto al proceso productivo.

Una vez resumidos los puntos importantes que arrojó este instrumento se concluye que como primera medida, debe establecerse la planificación de la organización para que el personal se identifique con la misma y trabaje en función de lograr y reforzar sus metas. Como segundo punto debe crearse planes de actividades donde se desglose la ejecución del proceso productivo y se implementen puntos de supervisión donde existen mayores problemas o desconocimiento, para fortalecer el trabajo en equipo y direccionar las actividades hacia el mismo logro.

Análisis descriptivo Ítem por Ítem del cuestionario 2. Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Estructura Organizacional

Ítem 1. ¿Mediante qué medio se enteró usted de la empresa Rusty Forros C.A y sus productos?

Cuadro 13. Distribución porcentual sobre el medio de conocimiento de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Redes sociales (RS)	0	0
Ventas directas (VD)	6	40
Recomendaciones (R)	9	60
Medios de comunicación (MC)	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

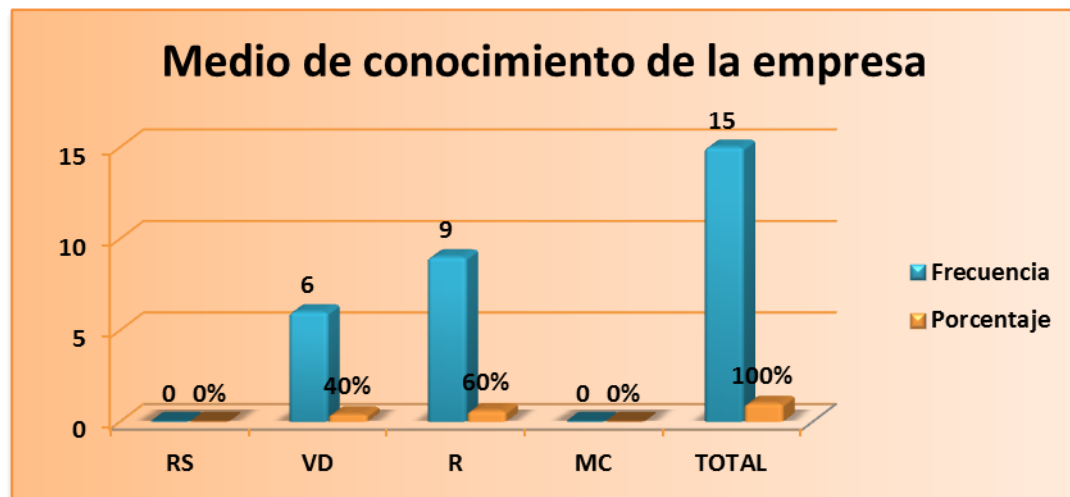


Gráfico 11. Representación porcentual sobre el medio de conocimiento de la empresa.

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, sobre el conocimiento que tiene la empresa Rusty Forros como empresa innovadora en forros para vehículos, se puede apreciar que los medios a través de los cuales los clientes han contactado a la empresa es a través de Recomendaciones, representado por un 60% del total de los clientes encuestados, otra parte tiene conocimiento a través de ventas directas realizadas de manera independiente por el director de la empresa con un 40%. Concluyéndose que la empresa a pesar de mantener una buena cartera de clientes carece de publicidad y no utiliza las redes sociales y medios de comunicación para promocionar su producto.

Ítem 2: ¿Usted Cree que el precio de venta es competitivo en el mercado?

Cuadro 14. Distribución porcentual sobre precio competitivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	15	100
No	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

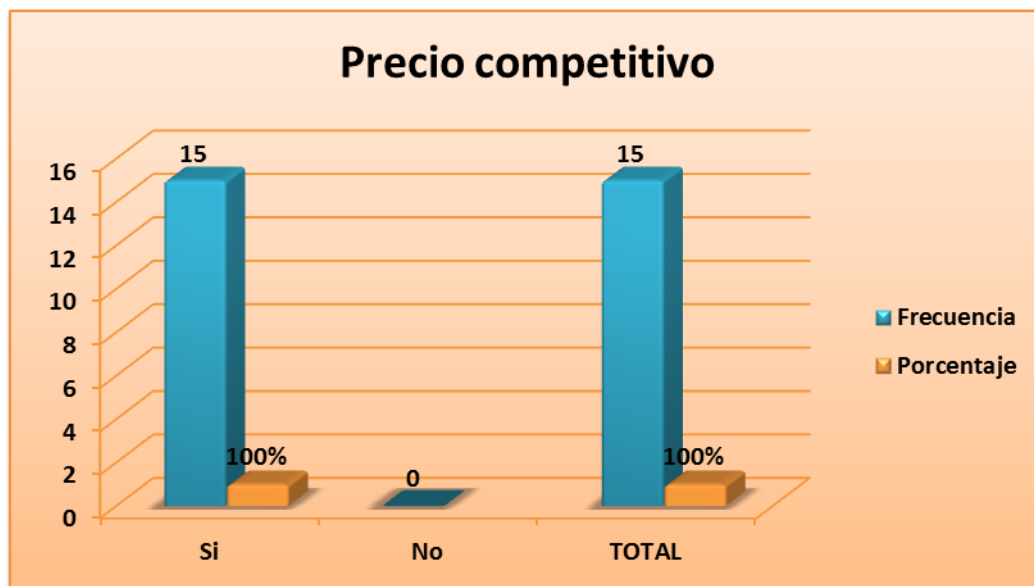


Gráfico 12. Representación porcentual sobre precio competitivo. *Fuente:* García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

Del total de los clientes encuestados, el 100% opina que los precios son competitivos en el mercado. Con esta información podemos tener la certeza de que el cliente en cuanto a precios se refiere no tiene ninguna inconformidad, lo cual es un punto favorable y atractivo para la captación de nuevos clientes en el mercado y para mantener los que ya tienen.

Ítem 3: ¿Qué recomendaría usted a la empresa Rusty Forros C.A., para el mejoramiento en la calidad de sus servicios?

A continuación se presenta tabla resumen con las categorías de respuestas más repetidas por cada sujeto, representado por 15 clientes, de acuerdo a la pregunta abierta planteada y tomando en cuenta la frecuencia de respuesta para así determinar el nivel de confiabilidad.

Cuadro 15. Análisis de la Pregunta Cualitativa, sobre recomendación a la empresa

Ítem	Categorías de Respuestas	Frecuencia	Confiabilidad Individual
1	La empresa debe mejorar los tiempos de entrega	12/15	80%
2	La empresa debe mejorar la atención al cliente al momento de la compra	14/15	93,33%
3	Problemas para la instalación del forro	14/15	93,33%

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

Cálculo de la Confiabilidad Individual

$$CI = \frac{\text{Número de unidades de análisis catalogadas correctamente por el codificador}}{\text{Número total de unidades de análisis}}$$

$$CI = \frac{80\% + 93,33\% + 93,33\%}{3} = \frac{266,66\%}{3} = 0,89\%$$

Cuadro 15. Análisis de la pregunta cualitativa, sobre recomendación a la empresa (Cont.)

Categorías de Respuestas	Frecuencia	Confiabilidad Individual
Tiempo de entrega (TE)	12	80%
Atención al cliente (AC)	14	93,33%
Proceso de instalación (PI)	14	93,33%

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

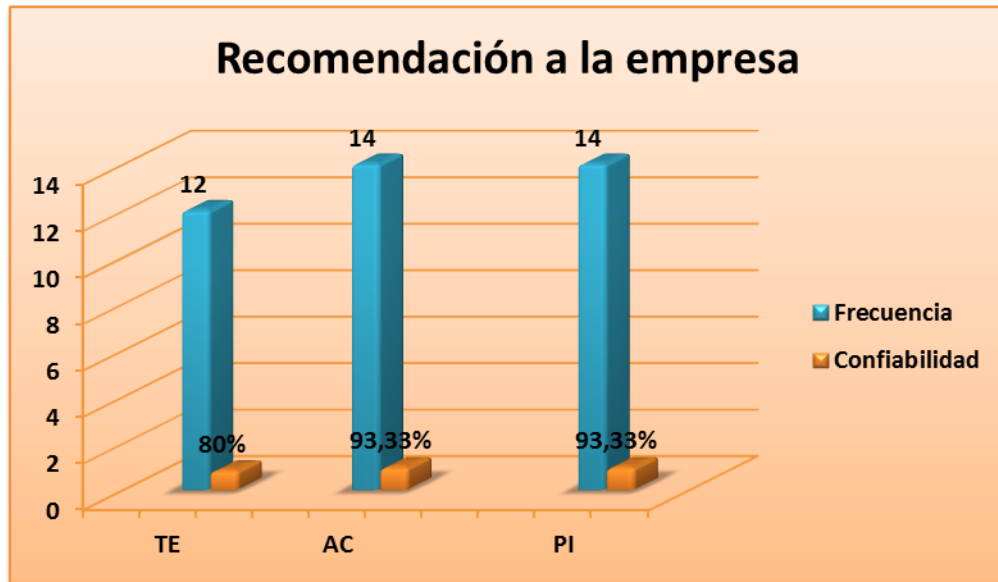


Gráfico 13. Representación porcentual de recomendación a la empresa. Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

La pregunta abierta aplicada a un total de 15 clientes, dio como resultado tres respuestas, las cuales fueron categorizadas de acuerdo a la frecuencia con que se repetía, la respuesta, teniendo como resultado porcentajes de confiabilidad para cada una de las categorías, las cuales según los resultados dieron a conocer las recomendaciones dadas por los clientes con un nivel de confiabilidad alto, esto es de gran importancia para este estudio pues termina de confirmar las debilidades que la empresa debe mejorar.

**Análisis descriptivo Ítem por Ítem Variable: Proceso de las Operaciones.
Dimensión: Factores Internos y Externos**

Ítem 4. Luego de haber adquirido su forro para vehículo ¿Cómo evalúa usted la calidad? **Cuadro 16. Distribución porcentual sobre la evaluación de calidad**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Malo	0	0
Regular	6	40
Bueno	9	60
Excelente	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

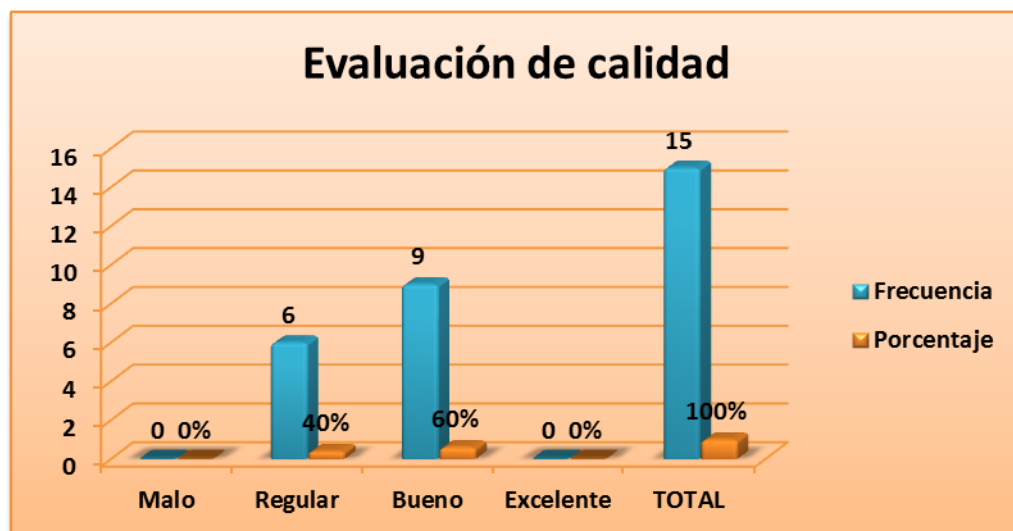


Gráfico 14. Representación porcentual sobre el medio de conocimiento de la empresa.
Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

Para evaluar la calidad del producto de los forros para vehículos, a través de la encuesta se pudo evidenciar que un 60% de los clientes consideran que la calidad del producto es buena, y un 40% opina que es regular lo cual nos hace referencia a que la calidad del producto tiene algún tipo de deficiencia con lo cual el cliente no se siente totalmente satisfecho, y por lo tanto no llega a ser excelente.

Ítem 5: ¿El Producto adquirido presento algún desperfecto?

Cuadro 17. Distribución porcentual sobre desperfecto en el producto

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	7
No	14	93
TOTAL	15	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

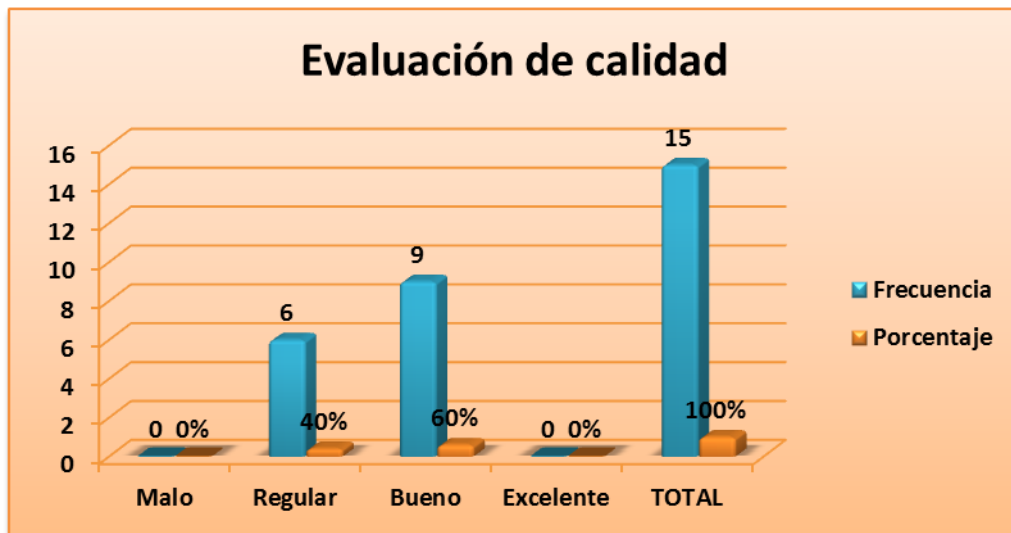


Gráfico 15. Representación porcentual sobre desperfecto en el producto. Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

Del total de los clientes encuestados, se puede evidenciar que un 93% opino no tener problemas en cuanto al producto adquirido, lo cual es favorable para la empresa pues la calidad de los forros es excelente en cuanto a diseño, material y confección. Por su parte solo un 7% ha tenido problemas lo cual no es representativo para diagnosticar algún problema en cuanto a la calidad del mismo.

Ítem 6. ¿Usted recomendaría a otros usuarios los Forros para vehículos?

Cuadro 18. Distribución porcentual sobre recomendación del producto

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	80
No	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

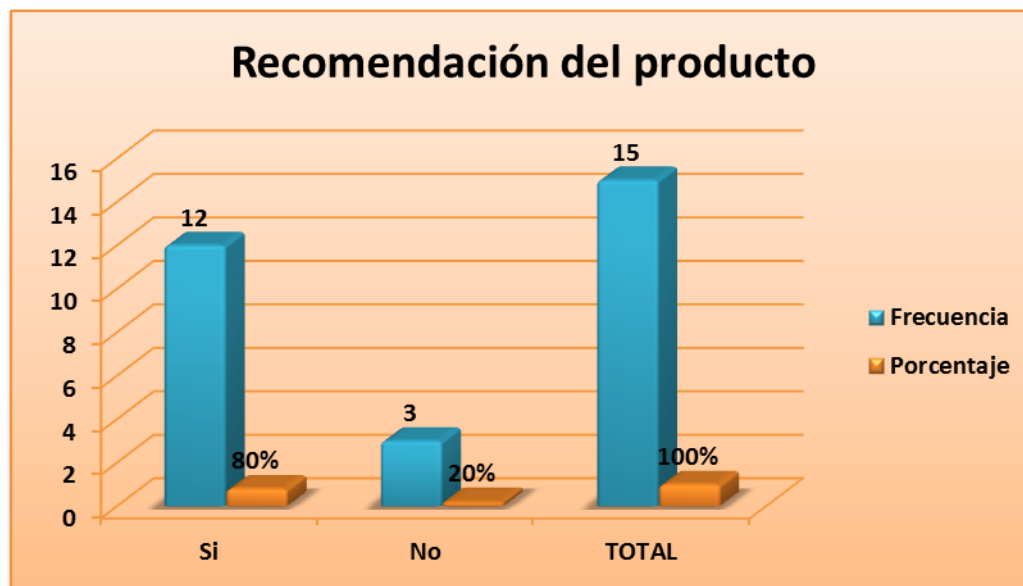


Gráfico 16. Representación porcentual sobre recomendación del producto.

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

Del total de los clientes encuestados, en relación a la recomendación del producto, se puede apreciar que un 80% recomendaría el producto, lo cual significa que más de la mitad de los clientes quedaron satisfechos en cuanto a la calidad del mismo y no dudarían en recomendarlo, sin embargo un 20% de los clientes opinó que no lo recomendaría; este porcentaje no es representativo, sin embargo se debe aplicar los correctivos necesarios para que este valor no aumente, pues traería como consecuencia una disminución en la cartera de clientes.

Análisis descriptivo Ítem por Ítem Variable: Indicadores de Gestión basados en el Cuadro de Mando Integral. Dimensión: Perspectiva del Cliente

Ítem 7. ¿Tuvo atención personalizada al momento de la compra?

Cuadro 19. Distribución porcentual sobre atención personalizada

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	4	27
No	11	73
TOTAL	15	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)



Gráfico 17. Representación porcentual sobre atención personalizada. *Fuente:* García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

Del total de los clientes encuestados, se puede evidenciar que solo un 27%, ha recibido atención personalizada, quedando un 73% de los clientes los cuales respondieron no recibir atención personalizada al momento de efectuar la compra. Este resultado indica que la empresa no tiene como prioridad la atención personalizada a sus clientes, el área de ventas tiene deficiencias y por lo tanto este porcentaje de clientes no atendidos, correctamente, puede aumentar de no tomar los correctivos a tiempo.

Ítem 8. ¿Cómo califica el servicio de post-venta?

Cuadro 20. Distribución porcentual sobre servicio postventa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Malo	0	0
Regular	13	87
Bueno	2	13
Excelente	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

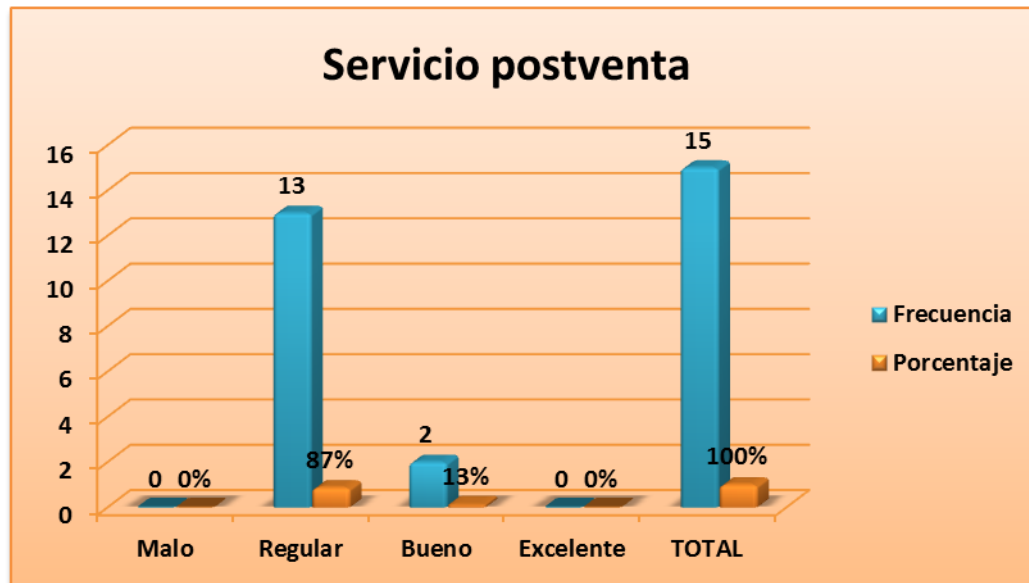


Gráfico 18. Representación porcentual sobre servicio postventa. Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

Para la evaluación del servicio post-venta, se puede evidenciar que un 87% de los clientes encuestados opinan que el servicio postventa es regular, mientras un 13% opinan que es bueno. En medias generales el servicio postventa es regular e indica que los clientes una vez que reciben el producto tienen alguna inquietud la cual no es atendida, es por ello que no se logra la excelencia y por ende la satisfacción completa del cliente.

Ítem 9. ¿El Producto fue entregado oportunamente?

Cuadro 21. Distribución porcentual sobre entrega oportuna

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	6	40
No	9	60
TOTAL	15	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

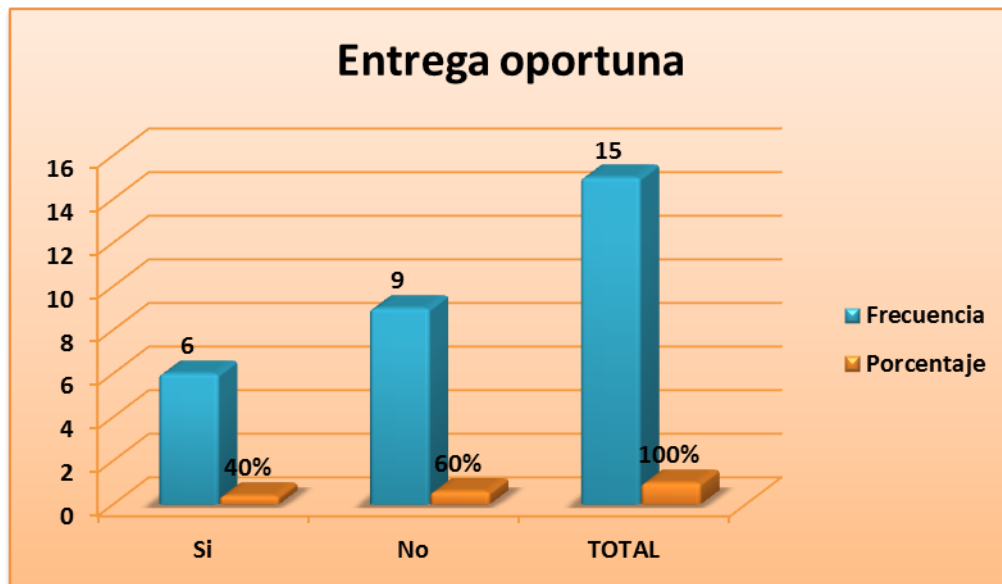


Gráfico 19. Representación porcentual sobre entrega oportuna. Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

Para medir la capacidad de respuesta de la empresa en relación a las entregas, se puede verificar que un 60% de los clientes no reciben el producto a tiempo, mientras que un 40% si lo reciben. En su mayoría los clientes no están satisfechos con la entrega, en la empresa existe retardos por alguna razón, lo cual impide en parte el cumplimiento de metas internas de la organización en cuanto a las ventas, al igual que puede influir en la captación de nuevos clientes.

Ítem 10. ¿Usted volvería a comprar el producto?

Cuadro 22. Distribución porcentual sobre la satisfacción al comprar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	80
No	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)



Gráfico 20. Representación porcentual sobre la satisfacción al comprar. Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Análisis

Del total de los clientes encuestados, un 80% de ellos compraría el producto nuevamente, este porcentaje es satisfactorio y refleja la fidelización del cliente a través del tiempo, solo un 20% no compraría nuevamente, a pesar de ser un valor bajo la empresa debe atender cualquier inconformidad del cliente de manera que no aumenten estos niveles y la cartera de clientes se incremente satisfactoriamente.

Diagnóstico de la situación actual de la empresa Rusty Forros CA, en cuanto a la evaluación de la satisfacción del cliente

Una vez aplicado el instrumento a los clientes de la empresa Rusty Forros CA, se descubrieron varios aspectos que dan a conocer la situación actual que se presenta en el área de ventas y atención al cliente. Se pudo conocer que la empresa en cuanto a calidad del producto no tiene deficiencias significativas, pues en su mayoría los clientes están satisfechos con la calidad del producto en cuanto a material, durabilidad, confección. Otro punto a favor que tiene la empresa es la competitividad con los precios del mercado, los clientes afirmaron que los precios son accesibles. Por último las personas encuestadas expresaron que si recomendarían el producto y lo volverían a comprar, aspecto positivo para el crecimiento continuo de la cartera de cliente.

Por otra parte se debe hacer referencia, a respuestas en cuanto se refiere al servicio de venta y postventa, el cual según un porcentaje significativo de los encuestados concluye que no se sienten atendidos a la hora de la compra del producto y existe poca asesoría de parte de la empresa. También se hace referencia a las debilidades en cuanto a tiempos de entrega, pues los clientes deben esperar mucho tiempo para recibir los pedidos. Por último existe una queja constante en cuanto a la instalación del forro cubreasientos para el vehículo, los clientes coinciden en que es muy tediosa la instalación y tienen poca asesoría para colocarlos.

Finalmente se puede concluir que la empresa tiene debilidad en tres aspectos que son: tiempo de entrega, atención de venta y postventa y por último para la instalación del producto, aspectos que se consideran son el punto inicial para realizar mejoras tomando en cuenta los indicadores correspondientes para medir y tomar correctivos, pues a pesar de que la calidad del producto es óptima una mala atención al cliente puede traer pérdidas significativas para esta empresa en crecimiento.

Resultados de la entrevista para identificar las variables internas consideradas como críticas en la gestión administrativa y operativa de la empresa Rusty Forro, C.A. que deben formar parte de la planeación estratégica para determinar los indicadores de desempeño.

En la búsqueda para tratar de obtener la más amplia y relevante información de la empresa objeto de estudio se hizo necesario recurrir a un instrumento de recolección de datos adicional al cuestionario, se trata de una entrevista, la cual fue aplicada a los dos (2) dueños de la empresa que cumplen funciones de Gerente General y Jefe de Administración respectivamente, con el fin de intercambiar opiniones con los líderes de la unidad empresarial, que permitan evaluar de una manera más eficiente la situación actual de la misma (Ver anexo B)

Es por ello que el propósito del segundo instrumento de recolección de datos fue conocer las percepciones de estos con respecto a los elementos característicos de la estructura organizativa de la empresa, así como también de las operaciones que se desarrollan en la misma y abarcan perspectivas internas (procesos productivos) y perspectivas externas (filosofía orientada a la satisfacción de los clientes) y determinar los puntos críticos que orienten a posteriori el diseño de los indicadores necesarios para formular el cuadro de mando integral. Para tal fin se redactó una entrevista, cuyos resultados se presentan a continuación y para lo cual se identificó cada unidad de análisis de acuerdo con el contenido de la pregunta: (Ver cuadro 23).

Cuadro 23. Análisis de contenido de la entrevista

Categoría	Texto de la Entrevista Gerente General	Texto de la Entrevista Jefe de Administración
<p>Estructura Administrativa Funciones administrativas y gerenciales no delimitadas</p> <p>La empresa no dispone de herramientas de planificación estratégica de acuerdo a:</p> <p>- Proceso de planificación (Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo),</p> <p>-Lineamiento estratégico (Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos) e,</p> <p>- Indicadores de gestión.</p> <p>Estilo de Gerencia: Empírica Trabajo en equipo</p>	<p>- Comente acerca de la estructura organizativa de la empresa y las estrategias gerenciales que utiliza para dirigir la misma</p> <p>En lo que respecta a la estructura administrativa de la empresa, la encargada es mi esposa quien vendría a ejercer el puesto de Jefe de Administración. Yo por mi parte hago las veces de Gerente General, aunque <u>en realidad poseo muchas funciones adicionales</u>. En cuanto a la distribución de los cargos de obreros de producción, están definidos de forma tácita y por costumbre, pero por escrito la empresa no cuenta con un organigrama como tal. Ahora bien, adicionalmente <u>la empresa no posee Misión y Visión definidas, tampoco contamos con una declaración de objetivos y valores</u>, aunque como para todo empresario mis expectativas son <u>poder satisfacer a nuestros clientes, mantener un crecimiento constante frente a las adversidades y posicionar más nuestra marca a nivel nacional</u>. Nuestros valores comprenden: igualdad, responsabilidad y solidaridad, aunque nuestra <u>forma de dirigirnos es evidentemente empírica</u> y nuestro <u>estilo gerencial se fundamenta básicamente en el trabajo en equipo</u>. Considero que estos elementos son fundamentales para cimentar nuestro crecimiento y más aún, nuestra sostenibilidad en el tiempo, ya que para mí, más que una empresa somos una familia.</p>	<p>- Comente acerca de la estructura organizativa de la empresa y las estrategias gerenciales que utiliza para dirigir la misma</p> <p>Hay mucha tela por cortar para lograr establecer todas las directrices y <u>fundamentar la estructura administrativa de la empresa</u>. El <u>sobrecargo de funciones operativas</u> no permite dedicar tiempo para realizar otras actividades que brinden ese valor agregado, ese piso que toda organización requiere, es decir, tiempo para <u>dedicarse a diseñar la misión, visión y objetivos, y hasta redactar nuestros valores corporativos que nos caracterizan</u>. Reconocemos que estas bases son necesarias y fundamentales y es evidente que necesitamos ayuda para soportarlas. Nuestra <u>filosofía</u> pienso que se orienta a <u>brindar la mayor satisfacción al cliente</u> y como empresarios a la sostenibilidad en el tiempo de nuestra empresa, no solo porque es nuestro sustento, sino también porque al estar ubicados en una comunidad de escasos recursos, representamos una fuente importante de empleo para nuestros vecinos. <u>Ese nivel de solidaridad es el que nos motiva a trabajar en equipo</u>, como una familia. Por ello necesitamos medir de manera más óptima nuestro desempeño y <u>al trabajar empíricamente es obvio que muchos indicadores no son considerados</u>.</p>

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

Cuadro 23. Análisis de contenido de la entrevista (Cont.)

Categoría	Texto de la Entrevista Gerente General	Texto de la Entrevista Jefe de Administración
<p>Perspectiva Procesos Internos</p> <p>Proceso de Producción sencillo y artesanal.</p> <p>Confusión en las ordenes de producción</p> <p>Ausencia de liderazgo y supervisión constante</p> <p>Disminución de la capacidad productiva</p> <p>Baja importancia a los errores en el proceso productivo</p>	<p>- Explique ampliamente los procesos internos de la empresa</p> <p><u>El proceso de producción es sencillo y si se quiere artesanal</u>, la mayoría de las veces contra pedido. Las fallas de producción generalmente ocurren por confusión en las ordenes, que pueden causar diferencia según tipo o marca de vehículo, tipo de tela, color o bordado solicitado, entre otras especificaciones. Tiendo a pensar que esto lo causa la <u>falta de dirección y supervisión constante</u>. Sin embargo, en este momento país, los retrasos se deben fundamentalmente a la falta de materia prima y la elevada burocracia con la que uno como empresario se encuentra al momento de querer gestionar eficientemente nuestras compras de materia prima. Por eso <u>estamos produciendo tan solo un 30% de nuestra capacidad productiva</u>, esta situación nos llevó a reducir el personal considerablemente. Las fallas en realidad representan alrededor de un 5% de la producción, y no se corresponde con desperdicio, merma o productos defectuosos, sino con diferencias respecto a las especificaciones de los clientes, es decir, que estos productos terminados luego pueden ser vendidos a otros clientes. <u>Sabemos que se puede hacer mejor pero no le damos tanta importancia</u>. Para mí <u>la falla grande está en el sistema de instalación del producto</u>.</p>	<p>- Explique ampliamente los procesos internos de la empresa</p> <p>Los procesos administrativos son mínimos y recaen en mi persona y en mi esposo. <u>En cuanto al proceso productivo, es sencillo</u>: Yo recibo la orden de compra, la envío al taller donde la verifican, pasa al departamento de trazos y cortes, se separa la parte que necesita bordado y se envía al bordador, se verifican los mismos, pasa al departamento de confección (costura) verificada y aprobada la calidad se lleva al área de empaques de productos terminados y se procede al despacho. La inspección en cada fase de producción la hacen los mismos obreros, es decir, pocas veces mi esposo se encuentra en el taller para las inspecciones, por lo tanto <u>existe ausencia de supervisión constante</u>. Esto produce fallas o errores de producción que alcanzan un 5% sobre el total. Aunque <u>eso no es tan relevante porque luego ese producto terminado (que no era igual al solicitado por el cliente) puede venderse a otro</u>.</p>

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Cuadro 23. Análisis de contenido de la entrevista (Cont.)

Categoría	Texto de la Entrevista Gerente General	Texto de la Entrevista Jefe de Administración
<p>Retrasos en tiempos de entrega</p> <p>Problemas de abastecimiento de materia prima</p> <p>Perspectiva Clientes</p> <p>Permanencia en el mercado</p> <p>Ausencia de políticas claras de Venta</p> <p>Ventaja comparativa respecto a la competencia</p>	<p>Claro el otro lado de la moneda es que eso <u>nos retrasa los tiempos de entrega a nuestros clientes</u> y consumidores. Los clientes tienen un sentido de inmediatez y urgencia que la mayoría de las veces <u>no podemos cumplir por las fallas de materia prima</u>. Nosotros somos un punto a seguir, impulsador, dentro del barrio donde estamos, un punto que genera empleos dentro de la comunidad.</p> <p>- Puede hacernos saber qué percepción tiene de sus clientes a pesar de los problemas</p> <p><u>A pesar de todo nosotros nos hemos mantenido en el mercado</u>, el producto es bueno, el cliente está contento, aunque de vez en cuando ocurren pequeños detalles. Hay clientes de clientes, <u>tenemos problemas con clientes que confunden los forros o cubre asientos con el tapizado de estos</u>. Debemos encontrar la manera de mejorar este aspecto, ya que atender personalmente a un cliente implica sacar un personal del área de producción para que desmonte los asientos y coloque el producto en el mismo, y esos costos adicionales no los hemos considerado.</p> <p>Nuestro producto nos brinda una ganancia del 30%, es decir, estamos ajustados a la ley, <u>esto nos hace bien atractivos en el mercado, ya que nos ubica en un 10% por debajo de la competencia</u>. Nosotros fuimos pioneros, aunque hay quienes nos han seguido, <u>aun no hay muchos competidores</u>.</p>	<p>Y bueno <u>el cliente debe esperar un poco más para recibir su pedido</u>.</p> <p>Además muchas veces estos <u>retrasos son causados por la falta de materia prima</u>. Creo que esta realidad no es ajena a nuestros clientes ni a ningún ciudadano en nuestro país en este momento</p> <p>- Puede hacernos saber qué percepción tiene de sus clientes a pesar de los problemas</p> <p><u>Permanecemos en el mercado</u>, aunque ya no somos los únicos y al ser pioneros nos cuesta afrontar que debemos luchar contra una dura competencia. Adicionalmente creo que <u>los clientes perciben las dificultades que tenemos para manejar las quejas</u>, sin mencionar que muchas de estas son causadas por la mala instalación del producto (Forros) y es que <u>no hemos educado a nuestros clientes</u> para hacerles entender que no se trata de un servicio de tapizado. Sin embargo, <u>aun así nos prefieren, por nuestros excelentes precios</u> y valores agregados como la elaboración de dos (2) bordados adicionales, a diferencia de la competencia.</p>

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Cuadro 23. Análisis de contenido de la entrevista (Cont.)

Categoría	Texto de la Entrevista Gerente General	Texto de la Entrevista Jefe de Administración
<p>Ventajas comparativas del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio. - El trato. - Políticas de Crédito - Numero de Bordados - Calidad. <p>Ausencia de herramientas para medir la Satisfacción de los clientes</p> <p>Incapacidad para aumentar sus clientes. Incapacidad para cubrir la demanda</p> <p>Metas: Fidelización de Clientes e impulso a la marca</p> <p>Otras consideraciones</p> <p>Ausencia de políticas de venta y post-venta</p> <p>Sobre cargo de funciones</p>	<p>- Según su opinión, que hace más atractivos sus productos</p> <p><u>Primero el precio, luego el trato y la forma de pago;</u> ninguno de los competidores existentes ofrece un plazo de 60 días para pagar como nosotros <u>También destacamos por ofrecer mayor número de bordados y por la calidad.</u> En cuanto al nivel de satisfacción, es bueno, aunque en realidad <u>nunca hemos aplicado ningún instrumento como test o cuestionarios para medirla.</u> En este momento <u>no tenemos la capacidad para captar más clientes,</u> por la escases de materia prima no cubriríamos la demanda. Pese a esto estamos interesados en hacernos sentir en el mercado, <u>dar impulso a nuestra marca,</u> ser reconocidos a nivel nacional.</p> <p>- Cuéntenos cualquier asunto que considere de importancia para la empresa</p> <p>En cuanto al sistema de cobranza y servicio post venta, como tenemos vendedores externos y poco preparados <u>muchas veces no saben cómo manejar los conflictos o canalizar las quejas.</u> Entonces yo tengo que salir y darle la cara al cliente donde quiera que esté, y allí caigo en el <u>exceso de funciones</u> que tengo y la <u>necesidad de un liderazgo que pueda tomar decisiones acertadas</u> en mi ausencia.</p>	<p>- Según su opinión, que hace más atractivos sus productos</p> <p>Como dije anteriormente creo que <u>lo principal es el precio,</u> menor que los ofrecidos por la competencia así como la cantidad de bordados. También <u>la calidad,</u> pese a las dificultades procuramos obtener la mejor materia prima disponible en el mercado y tratamos de hacer las cosas bien en el taller. Precisamente <u>la dificultad de obtener los materiales, los cuales son importados, nos impiden captar nuevos clientes, así que optamos por tratar de mantener los ya existentes.</u> Sin embargo <u>no queremos que dejen de reconocer nuestra marca, al contrario, buscamos posicionarla más.</u></p> <p>- Cuéntenos cualquier asunto que considere de importancia para la empresa</p> <p>Es evidente que <u>es necesaria la figura de un líder que vigile más de cerca el proceso productivo</u> y proponga mejoras. Al mismo tiempo urge disponer de un encargado de ocupar varias funciones administrativas que nos toca realizar a mi esposo y a mí, y <u>nos mantienen sobrecargados de funciones.</u></p>

Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Conclusiones de la Entrevista

En síntesis, se pueden extraer las siguientes conclusiones como resultado de las respuestas obtenidas por parte del Gerente General y la Jefa de Administración, dueños de la empresa Rusty Forros, C.A.

– **Estructura organizativa de la empresa y estrategias gerenciales que utiliza para dirigir la misma:** se pudo conocer que en lo que respecta a las funciones administrativas; las labores son ejercidas por los mismos dueños de la empresa y no se encuentran bien delimitadas, adicionalmente sienten la carga de tener exceso de funciones de índole operativa que imposibilitan dedicar tiempo a otras actividades que generen valor agregado en sus procesos internos. En cuanto al resto del personal, el gerente expresó que cada quien sabe las tareas y responsabilidades asignadas, pero la empresa no tiene definida la organización jerárquica de los mismos mediante un organigrama formal.

Por otra parte, la empresa no dispone de herramientas de planificación estratégica de acuerdo a: Lineamientos estratégicos (Misión, Visión, Valores Corporativos), Proceso de planificación (Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo), Indicadores de gestión u algún otro sistema de control de desempeño. Sostienen a su vez, que el estilo gerencial con el cual dirigen, se fundamenta en el trabajo en equipo y su liderazgo es descrito como puramente empírico, basado en la experiencia. Pese a la ausencia de lineamientos estratégicos, su filosofía está orientada a la satisfacción de los clientes y servir a la comunidad donde se ubican, la cual es de escasos recursos.

– **Objetivos que persigue la gestión de administración de la empresa:** destacaron como metas más importantes; poder satisfacer a los clientes, mantener crecimiento constante a pesar de las adversidades actuales, fortalecer el

posicionamiento de la marca y mejorar el proceso productivo, pero manifiestan no saber cómo traducir estas expectativas en objetivos estratégicos concretos.

– **Administración de Operaciones y procesos internos de la empresa para la manufactura de sus productos:** el tipo de operación de manufactura es mixto, en primer lugar sencillo y artesanal; y en segundo lugar por lotes. Los entrevistados están conscientes que los niveles de supervisión son muy bajos, lo que evidencia la ausencia de liderazgo responsable. En el proceso productivo existen fallas en la fase de transmisión y verificación de las ordenes; estas desviaciones ocasionan merma de material, disminución del flujo del efectivo, reproceso y retrasos en la entrega de los pedidos a los clientes. Es importante destacar que la gerencia le resta importancia a este problema ya que consideran que a pesar del error en producción, el producto terminado (aunque no haya sido el ordenado por el cliente) puede venderse a otro cliente.

También refieren como mayor problema el abastecimiento de materia prima debido a que la misma es comprada a un proveedor que la obtiene mediante importación y no es secreto para nadie el problema actual en la adquisición de divisas, pero consideran que es un problema del tipo coyuntural. Esta situación ha traído como consecuencia una disminución significativa de los niveles de producción y ha obligado el uso de materiales diferentes a los que usaban normalmente. Finalmente esta situación conlleva a la incapacidad para aumentar su cartera de clientes, ya que bajo esos términos no es posible satisfacer una mayor demanda.

Asimismo, las fases del proceso productivo no están establecidas formalmente. La empresa no cuenta con un flujograma del proceso productivo, así como tampoco posee normas y procedimientos que rijan el mismo. Las actividades se han venido desarrollando por hábitos y costumbres de sus empleados a través del tiempo.

– **Percepción que tienen los directivos de la empresa de sus clientes:** puede considerarse que sus clientes los prefieren por algunas ventajas competitivas como el precio, más días de crédito, personalización de diseños, mayor número de bordados a diferencia de los ofertados por los competidores, calidad de los materiales; estas características les ha permitido mantenerse en el mercado. Sin embargo, se pudo observar ausencia de políticas claras de los procesos de ventas y cobranzas, no están especificadas tampoco las garantías de los productos, ni existe adiestramiento oportuno para manejar las quejas que los clientes presenten. Aunado a estas deficiencias, existen fallas en el servicio postventa en lo relativo a la instalación de sus productos (Forros para asientos de vehículos), es un tema aun no resuelto y que se corresponde con el mayor número de quejas.

Finalmente se pudo evidenciar la ausencia de instrumentos o herramientas que permitan monitorear y medir los niveles de satisfacción de los clientes; por lo tanto, toman decisiones en base a elementales suposiciones de lo que los clientes esperan.

Análisis Matriz DOFA de la Empresa de Estudio

Oportunidades y Amenazas

En lo que respecta a los factores externos, la empresa en la actualidad, enfrenta cambios que no puede controlar del tipo macroeconómico, que, de no ser estudiados y enfrentados pueden causar graves problemas a la organización hasta su posible extinción, pues se evidencia que la misma no está en capacidad de cubrir la demanda de nuevos clientes a causa de esos cambios inesperados.

Se puede deducir que en el descubrimiento de la existencia de estos indicadores la empresa se ve obligada a especializarse en temas que quizás desconocía pero que le permitirán mejorar sus procesos o actividades, utilizando sus capacidades existentes

para renovarlos y optimizarlos, tomando en cuenta que si es aplicado correctamente abriría un abanico de infinitas posibilidades que pueden ser de provecho a corto y largo plazo, ya que permitiría afianzar la relación del personal con la gerencia, generando seguridad al ejecutarse las tareas y por ende mejor rendimiento, al sentirse comprometido con los objetivos planteados.

Siendo esto el trampolín que la empresa aprovecharía para estar a la vanguardia con respecto a sus competidores, que han ido incrementándose con los nuevos emprendimientos surgidos, por tanto, se hace absolutamente necesario mantenerse atento a los cambios del ambiente externo, como estrategia para prever alguna situación que pueda afectar la empresa significativamente.

Debilidades y Fortalezas

Se evidenció que la empresa no dispone de herramientas de planificación estratégica de acuerdo a: Lineamientos estratégicos (misión, visión, valores corporativos), Proceso de planificación (objetivos a corto, mediano y largo plazo), Indicadores de gestión u algún otro sistema de control de desempeño. Asimismo, en cuanto a sus procesos, pudo conocerse fallas en el proceso productivo causado por la ausencia de definición formal de las fases de producción; estas desviaciones ocasionan merma de material, disminución del flujo del efectivo, reproceso, horas hombre perdidas y retrasos en la entrega de los pedidos a los clientes; además de algunas debilidades en relación a actividades como, en las fases de transmisión y verificación de las órdenes de los clientes al departamento de producción.

Con respecto a las fortalezas del producto, se ha verificado mediante las encuestas y entrevista, que la empresa ha logrado mantenerse en el mercado gracias a las ventajas comparativas del producto relativas al precio, personalización según el gusto del cliente, calidad, entre otros, sin embargo se observó la existencia de

deficiencias en la gestión de clientes en cuanto al servicio de postventa, la educación de los clientes y políticas de cobranza.

Por otro lado, se demostró la necesidad de implementar indicadores de gestión en las áreas productivas en atención a las necesidades de los clientes, aprovechando la plataforma tecnológica y la capacidad de innovación y mejora de la empresa, y la facilidad de manejo que brinda el poseer una producción del tipo artesanal, contribuyendo con esto al logro de objetivos organizacionales.

Ya establecidos las metas, el análisis de la matriz se hace en función a las mismas, es por eso la importancia de que estén claramente definidas. Dicha matriz puede ser presentada en un cuadro 2x2, donde la columna uno (1) y dos (2) corresponde a las oportunidades y amenazas respectivamente y la fila superior e inferior son para las fortalezas y debilidades respectivamente. Donde se plasmará en forma sistemática la realidad en la que está inmersa la organización, se evaluarán los escenarios posibles, tendencias futuras y el impacto de las realidades internas y externas. (Ver cuadro 24).

Cuadro 24.
Aplicación Matriz DOFA

Factores Internos	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de herramientas de planificación estratégica y procesos. - Ausencia de supervisión oportuna y constante. - Fallas en la fase de comunicación y verificación de las órdenes. - Existe reproceso y retrasos en la entrega de los pedidos a los clientes. - Las fases del proceso productivo no están establecidas formalmente - Ausencia de programas post-venta. - Deficiencia en la gestión cliente. - Ausencia de adiestramiento al cliente. - Fallas de atención y seguimiento de los procesos de cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto de calidad, personalizado que ofrece mejores y mayores beneficios ante la competencia. - Proceso productivo sencillo (Artesanal) - Precios competitivos en el mercado. - Generar fuente de trabajo en la comunidad y capacitar al empleado - Capacidad de innovación y mejoras. - Plataforma tecnológica en cuanto a procesos productivos. - Agresividad para controlar la competencia. - Trabajo en equipo.
Factores Externos	Oportunidades (O)	Estrategias (DO)
<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación personal con la gerencia. - Fidelización de Clientes e impulso a la marca. - Sentido de pertenencia del personal. - Disposición del personal para el mejoramiento continuo. - Rendimiento, Rapidez para mejora de procesos. - Captar nuevos proveedores que faciliten la obtención de materia prima. - Darse a conocer como fuente de trabajo en la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir Misión, Visión, Objetivos. - Realizar estrategias de comunicación con el personal para vincularlos con la estructura organizativa. - Aprovechar la buena disposición del personal para mejorar los procesos. - Implementar encuestas de satisfacción a los clientes. - Establecer lineamientos generales para un programa post-venta. 	Estrategias (FO)
Amenazas (A)	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidad para cubrir la demanda de nuevos clientes. - Situación País-económica en materia cambiaria. - Inflación. - Desconocimiento de estrategias aplicadas por competidores cercanos. - Surgimiento de nuevos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar personal de inspección de producción y ventas. - Capacitarse constantemente para estar a la par con los cambios macroeconómicos. - Sondeo de mercado de competidores. - Buscar alianzas estratégicas con nuevos proveedores nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la ventaja competitiva precio-calidad. - Utilizar las páginas web de los proveedores para mejorar sistema de compras. - Alimentar su sistema de gestión (Software) que brinde información oportuna.

Fuente: García, N. Guerrero, L. y Padrón, S. (2015)

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MEDIANTE EL USO DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA RUSTY FORROS, C.A.

Introducción de la Propuesta

La época actual, exige de la adopción de modelos de gestión capaz de integrar todos los elementos que se encuentran en el entorno, donde el futuro y el pasado sean debidamente combinados para lograr los objetivos deseados por la empresa. En el contexto expuesto, el uso de novedosos modelos de gestión, marcan la pauta para la diferenciación y el incremento de las ventajas competitivas, motivo por el cual, cada vez son más las organizaciones que están incorporando este tipo de herramienta en su quehacer cotidiano.

Debe señalarse, que entre estos modelos destaca el Cuadro de Mando Integral, el cual se ha convertido en un reconocido medio global de administración de la eficiencia o del desempeño, que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear los requerimientos del cliente, las tareas diarias, las estrategias de la dirección, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.

Todo lo antes motivo el desarrollo de la presente propuesta, la cual plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de los procesos internos (productivo) y la perspectiva de clientes, en la empresa Rusty Forros, C.A., con el fin

de proporcionar los medios necesarios para la posible implantación de dicho instrumento, y de esta manera, incrementar la eficiencia operacional, facilitar la identificación de las prioridades de gestión, reducir los costos y al mismo tiempo, monitorear el progreso, mejorando con ello los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa y contribuyendo con el reforzamiento de la marca en el mercado.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un sistema de estrategias gerenciales mediante el uso de indicadores de gestión, basado en el cuadro de mando integral a objeto de optimizar los procesos productivos y mejorar la satisfacción de los clientes en la empresa Rusty Forros, C.A.

Objetivos Específicos

- Diseñar los lineamientos estratégicos de la empresa en cuanto a Misión, Visión, Valores Corporativos y al proceso de Planificación Estratégica; objetivos generales y específicos de la organización.
- Establecer las perspectivas que se considerarán debido a su importancia como elementos críticos en la gestión de la empresa, obtenidas de la fase de diagnóstico aplicado en el capítulo IV de la presente investigación.
- Precisar Indicadores de gestión que se correspondan con la consecución de objetivos relativos a las perspectivas establecidas; Procesos Internos (procesos productivos) y Clientes.
- Establecer el Cuadro de Mando Integral, abarcando los elementos estratégicos

diseñados, las perspectivas establecidas y los indicadores de gestión seleccionados para las mismas.

Justificación de la Propuesta

El reto para cualquier empresa está en la capacidad de generar valor añadido a sus clientes, un valor diferencial que permita a la empresa mantener el liderazgo en el mercado y con ello un equilibrio en sus ingresos. Dado el ciclo económico que la economía atraviesa en la actualidad, es ahora más que nunca cuando la innovación e implementación de estrategias de control del desempeño en pro de la consecución de los objetivos estratégicos, se presenta como un elemento clave y crítico para la supervivencia y desarrollo a largo plazo de las empresas.

Es por este motivo y por las necesidades encontradas en la empresa objeto de estudio, que esta propuesta pretende incentivar a los accionistas a mejorar y establecer los lineamientos necesarios para contribuir con la optimización de los procesos productivos y el incremento de los niveles de satisfacción de los clientes, contribuyendo con el personal en la medida en que éste fortalezca su nivel de identificación y compromiso con la empresa, promoviendo la alineación de sus metas personales y profesionales con el crecimiento de la empresa y finalmente, otro beneficiario clave son los clientes, quienes mediante los resultados positivos de los cambios efectuados, recibirá entregas oportunas, productos innovadores basados en sus necesidades y expectativas, entre otros.

Reseña Histórica de la Empresa

La empresa Rusty Forros CA, nace hace cinco años en la localidad carabobeña, específicamente el Municipio Libertador. Surgió de la idea de su propietario actual quien, haciendo uso de la experiencia ganada en su antiguo empleo decide incursionar

en el campo de confeccionar forros cubre asientos para vehículos. Tuvo un duro comienzo, ya que las actividades arrancaron por primera vez en su habitación personal, donde se apoyaba del piso para realizar los trazados de los patrones a fabricar, el mismo realizaba todo el proceso de producción, por lo que caracteriza su producto de tipo artesanal.

Haciendo uso de dinero ahorrado decide comprar las maquinas necesarias para la confección del mismo, y al ver que su producto fue muy bien aceptado por los usuarios se anima y decide optar por un crédito para hacer crecer su sueño, con ayuda de su actual esposa realiza un proyecto para presentar su idea, y se enfrentó a pruebas de todo tipo para dar a demostrar que era merecedor del mismo. No es sino hasta dos años después, que lo logró, al recibir el apoyo del ejecutivo nacional construye las primeras bases de lo que hoy en día es la estructura física de su compañía que consta de aproximadamente 200 metros cuadrados de construcción, en parte del terreno de su casa.

También realiza la inversión en maquinaria de tipo industrial y con mayor capacidad para poder cubrir la demanda a la que se enfrentaba, decide contratar personal y capacitar al mismo en el uso de cada equipo y en la realización de trazados, generando fuente de empleo en la comunidad que opera, y rápidamente se convierte en pionero de la fabricación de forros cubre asientos para vehículos a la medida, contando hoy en día con un equipo de trabajo que se apoya mutuamente y con el cual espera crecer y posicionar su marca, para extenderse a nivel nacional.

Alcance de la Propuesta

La propuesta tiene como objetivo el proponer a la Gerencia y demás miembros de la empresa Rusty Forros C.A., una herramienta innovadora llamada Cuadro de Mando integral la cual tiene la finalidad de establecer los indicadores de gestión más

relevantes de la organización, alineados con su estrategia, en cuanto a los procesos internos y satisfacción al cliente, previo diagnóstico de la situación actual basados en la aplicación de instrumentos y técnicas de recolección de datos.

Desarrollo de la Propuesta

Para facilitar el proceso de diseño, se debe comenzar por el desarrollo de un análisis exhaustivo de la organización tanto a nivel interno como externo para presentar un conjunto de actuaciones que ofrezcan soluciones claras y realistas que ayuden a las empresas a identificar esa demanda diferencial, para poder aprovechar las oportunidades derivadas de la misma y/o montar su propio plan defensivo, protegiéndose de las amenazas identificadas. En este contexto, la finalidad del presente trabajo es la definición y desarrollo de un plan estratégico que culmine con el diseño de un cuadro de mando integral de manera que los directivos de la empresa puedan contar con una herramienta en la cual basar su estrategia empresarial innovadora, en aspectos desde la perspectiva clientes y procesos internos a través de la detección de las actividades que generen más valor, produciendo ventajas competitivas.

Para llevar a cabo un plan de estas características, en primer lugar, se considera oportuno detallar una serie de aspectos fundamentales para la consolidación de un proyecto de control de desempeño. Se debe profundizar en los lineamientos estratégicos (misión, Visión, Valores Corporativos), Procesos de Planificación Estratégica (objetivos) y la metodología a seguir para el desarrollo de la estrategia, teniendo en cuenta dos procedimientos clave para la detección de áreas con potencial innovador: el estudio interno de la organización a través del análisis de la cadena de valor y la evaluación de la capacidad de la empresa para satisfacer a sus clientes.

El siguiente paso es el diseño de un cuadro de mando integral para conocer en todo momento si la compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos a través de indicadores que muestran el grado de consecución de los objetivos. A continuación, se explica cómo se desarrolla y establece en la práctica el plan estratégico (Ver figura 12).

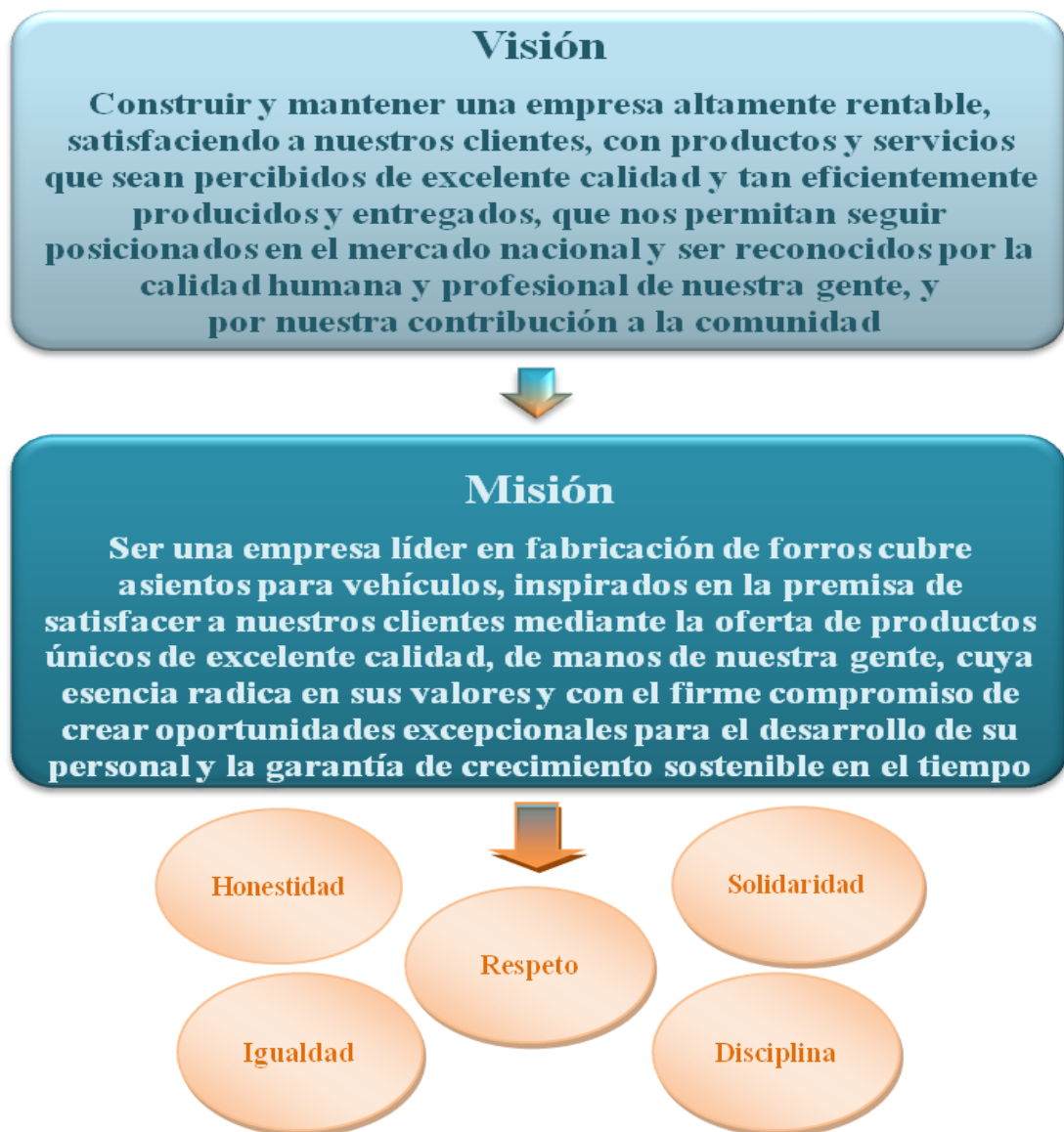


Figura 12: Lineamientos Estratégicos de la empresa Rusty Forros, C.A.
Fuente: García, N.; Guerrero, L. y Padrón, S. (2015).

Valores Corporativos Rusty Forros, C.A.

Los valores de la empresa Rusty Forros C.A., representan las afirmaciones que la empresa emplea para hacer cumplimiento de sus objetivos en función de su misión y visión, para ello vale la pena señalar algunos de los valores más relevantes:

- *Honestidad*: Rusty Forros C.A., se caracteriza por la transparencia con los clientes, lo que hace crear una relación de confianza entre los miembros.
- *Respeto*: para nosotros es fundamental el respeto al cliente; su opinión cuenta para el mejoramiento continuo de la organización, a su vez el ambiente interno de la organización este es un valor de gran importancia para el logro de los objetivos.
- *Disciplina*: como empresa manufacturera, procuramos mantener el orden dentro de la organización con el fin de cumplir con los procesos y por consiguiente con las metas propuestas.
- *Igualdad*: en empresa Rusty Forros C.A, mantenemos un ambiente donde los miembros de la organización tienen igualdad de oportunidades y de trato lo cual permite un trabajo armonioso.
- *Solidaridad*: como organización procuramos dar apoyo al personal, motivándolos cada día para el logro de los objetivos propuestos.

Objetivo General empresa sujeto de estudio:

Consolidar el patrimonio de la organización mediante el mantenimiento de tecnología de punta y a la vanguardia en innovación, fundamentada en la filosofía orientada hacia los clientes, garantizando su posicionamiento en el mercado y con esto, un crecimiento sostenido aun en momentos críticos de la economía del país.

Teniendo clara la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de Rusty Forros, C.A. se pueden clasificar estos objetivos en las cuatro perspectivas del CMI:

Finanzas, Clientes, Procesos y Desarrollo y crecimiento. Sin embargo, esta propuesta desarrollará estrategias y brindará herramientas conducentes al mejoramiento de la perspectiva Clientes y la optimización de los procesos bajo el enfoque operativo, como primera fase de desarrollo del CMI. Estas perspectivas fueron determinadas considerando los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico y son compartidas, a su vez, por los directivos de la empresa (Ver figura 13).

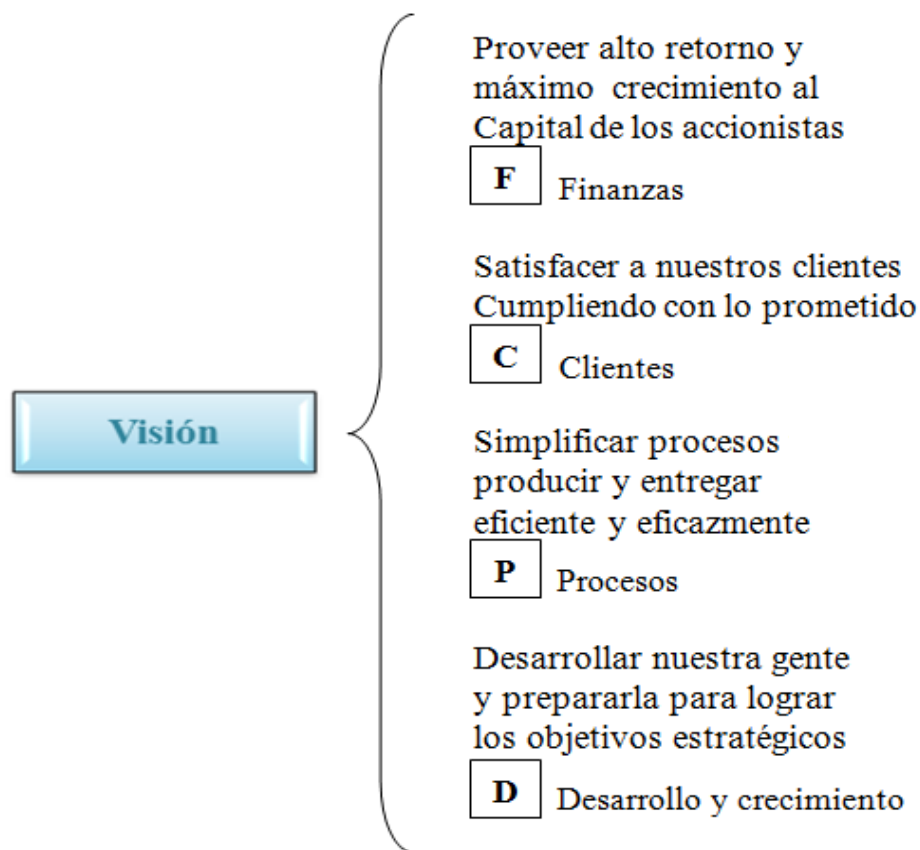


Figura 13. Objetivos Estratégicos según las Perspectivas del CMI. Fuente: García, Guerrero y Padrón (2015)

Una vez esclarecidos los objetivos estratégicos, se procede a traducir los mismos en objetivos específicos. En tal sentido, adaptado a las necesidades de la empresa Rusty Forros, C.A., se recomendarían los siguientes:

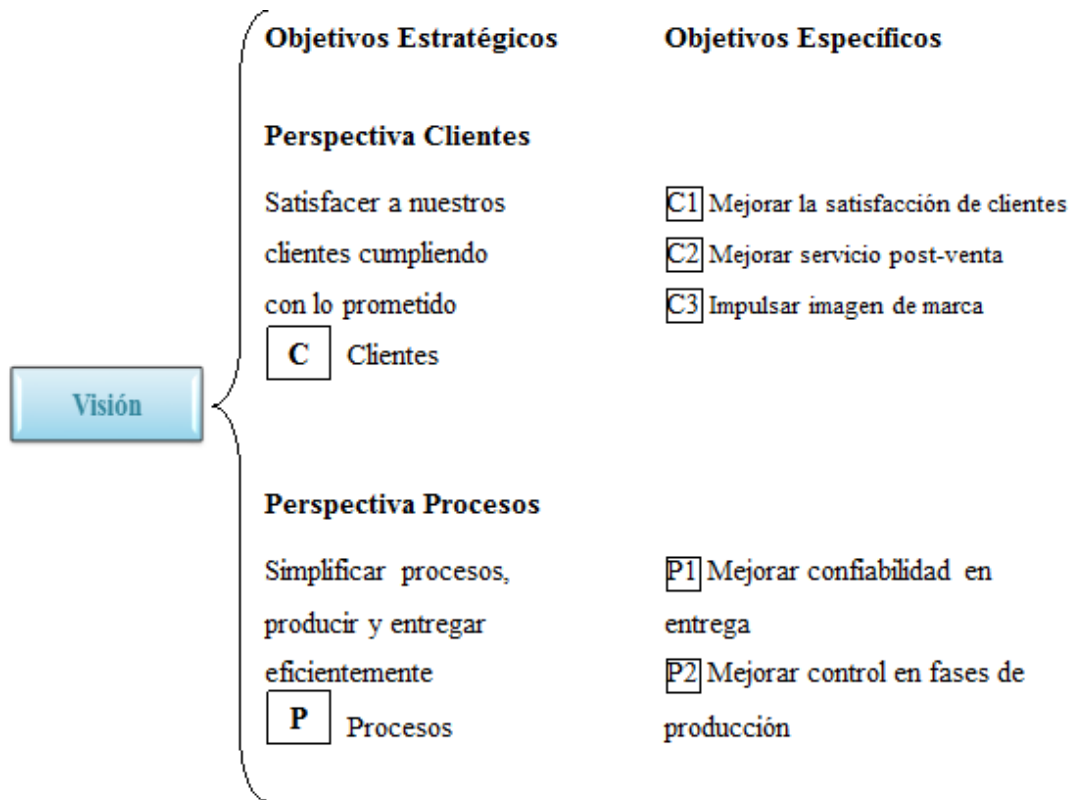


Figura 14. Objetivos Estratégicos y Específicos según las Perspectivas del CMI.
Fuente: García, Guerrero y Padrón (2015)

Establecimiento de las Perspectivas

Las perspectivas seleccionadas prioritarias a desarrollar, luego de la fase de diagnóstico fueron las de procesos internos y clientes. Las estrategias y herramientas planteadas se desarrollan a continuación.

Perspectiva Procesos

En manufactura, los procedimientos de planeación y programación de la producción están diseñados para llevar un flujo ordenado y secuencial de los productos a través de una planta, a una velocidad adecuada para cumplir con las entregas programadas a los clientes. Para lograr este objetivo es esencial utilizar las

máquinas y el personal de forma eficiente.

En las plantas pequeñas es frecuente que se apliquen procedimientos de control simples e informales. Si un procedimiento es sencillo y la producción pequeña, un gerente puede mantener las cosas en movimiento y sin interrupciones con un mínimo de documentación. Sin embargo, a la larga cualquier empresa de manufactura que experimente crecimiento tendrá que establecer procedimientos formales para asegurar la eficiencia de la producción. Tal es el caso de la empresa objeto de estudio, la cual con el incremento sostenido de las ventas y las mejoras de su plataforma tecnológica, se encuentra en el momento justo para formalizar sus procesos y corregir las desviaciones que se han venido presentando.

En este sentido, durante la fase de diagnóstico pudo evidenciarse que la empresa no cuenta con un flujograma de procesos que le dé formalidad al proceso productivo. En atención a esta deficiencia detectada, es necesario establecer el flujo de procesos productivos de la empresa Rusty Forros, C.A. antes de pensar en plantear mejoras en cualquiera de las fases del mismo (Ver anexo E).

Una vez diseñado el flujograma de procesos, y revisadas las debilidades obtenidas en los instrumentos y en la matriz DOFA, se determinó que las principales fallas se encuentran primordialmente en las fases de *Transmisión de orden del departamento de Ventas a producción* y en segundo lugar en el *Proceso de verificación de las ordenes*. Por ello, se propone el establecimiento de herramientas de control representadas mediante la creación de formatos de *Orden de Pedido* (Ver anexo F) y *Orden de Producción* (Ver anexo G), así como también se precisarán más adelante, indicadores que permitan evaluar el impacto de las mismas en el logro del objetivo estratégico de simplificación de procesos y la producción y entrega eficientes los clientes (Ver cuadro 25-26).

Perspectiva Clientes

Alineados con el objetivo de satisfacción de los clientes, se recomienda el uso de encuestas, ya que estas permitirán observar de primera mano los cambios que surgen en el mercado y orientar mejoras e innovaciones en los productos o servicios ofrecidos, siempre teniendo como premisa que el cliente es quien percibe la calidad y manifiesta el más mínimo cambio en sus necesidades. Esta herramienta complementa la implementación de Indicadores que permitirán reaccionar a los cambios más rápidamente, creando elementos que añadan valor a sus productos. Al hacerlo se estará mejorando la calidad y productividad, aparte de que se estará colocando a la empresa en una posición estratégica más ventajosa frente al cliente (Ver anexo H).

Asimismo, en lo que respecta al objetivo de mejoramiento del servicio post-venta; se recomienda a la empresa Rusty Forros, C.A. medir la proporción de reclamos presentados y atendidos mediante el indicador propuesto para ello (Ver cuadro 25-26). Como estrategia se sugiere estudiar la posibilidad de innovar en el producto para que el proceso de instalación de los forros cubre asientos se realice con mayor facilidad, o bien, considerar el empleo de trabajadores a destajo que presten el servicio en nombre de la empresa, ya que se evidenció que los clientes manifestaron que las mayores dificultades se presentan luego de realizar la compra, al tratar de instalar el producto en sus vehículos.

En atención al objetivo de impulsar la imagen de marca; motivados por la meta planteada por los directivos durante la entrevista realizada, de mantenerse líderes en el mercado pese a la crisis actual del país, y específicamente en relación con la escasez de materia prima que imposibilita en este momento ampliar la cartera de clientes debido a la incapacidad para satisfacer una nueva y mayor demanda, se recomienda permanecer en el corazón y la mente del cliente mediante el uso de los medios gratuitos digitales como las redes sociales, así como también, la participación

en ferias industriales y del segmento automovilístico (como por ejemplo las Ferias de Valencia y el Offroad del municipio San Diego), para fortalecer la presencia frente a sus competidores y respaldar las bondades de la marca, elemento que contribuye a su vez con la fidelización de los clientes.

Posteriormente se presentará en el CMI un indicador que permita medir que efectivamente surgieron iniciativas de publicidad y mercadeo para el logro de la meta planteada (Ver cuadro 25-26).

Establecimiento de Indicadores para la empresa Rusty Forros, C.A. basados en la perspectiva procesos y clientes del Cuadro de Mando Integral

La clave de éxito de un Cuadro de Mando está en la correcta identificación de indicadores que mejor recojan y expresen los objetivos y, por tanto, el significado de la estrategia. Una vez definidas las perspectivas, se proponen un conjunto de indicadores formulados especialmente en atención a los factores críticos hallados en la empresa objeto de estudio. Para ello se presenta un cuadro que permite observar los vínculos y alineación de los objetivos estratégicos y específicos, los indicadores para cada perspectiva y la función que cumplen los mismos en relación a los resultados que se obtendrán. Se aspira que el uso de estos indicadores contribuya significativamente con el proceso de toma de decisiones (Ver cuadro 27).

Cuadro 25. Indicadores Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR	FUNCIÓN
Simplificar procesos, producir y entregar eficientemente P	Mejorar la confiabilidad en el tiempo de entrega.	Tiempo de entrega: $\frac{\% \text{ Entregas con retrasos}}{\text{Entregas totales}}$	Mide el tiempo de entrega tomando en cuenta el porcentaje de las entregas con retraso entre las entregas totales.
	Mejorar control en fases de producción.	Errores en ordenes (unid.) $\frac{\text{N}^\circ \text{ de errores en producción}}{\% \text{ Total de productos}}$	Mide la relación de errores en órdenes de producción en relación al total de productos.
		Errores en ordenes (Bs.) $\frac{\text{Costo de errores en producción}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la relación de errores en producción en Bs con relación a las ventas netas.
		Ordenes de Pedidos Ordenes de Producción	A través de estos formatos se mide el control interno en las fases del proceso productivo.

Fuente: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)

Cuadro 26. Indicadores Perspectiva Clientes

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR	FUNCIÓN
Satisfacer a nuestros clientes cumpliendo con lo prometido C	Mejorar la satisfacción al cliente	Satisfacción al cliente : $\frac{\% \text{Total quejas clientes}}{\text{Total ventas realizadas}}$	Mide el porcentaje de quejas por número de clientes en función del total de las ventas realizadas
		Encuesta de satisfacción al cliente	A través de esta herramienta se pueden medir los reclamos más relevantes en cuanto a calidad del producto, servicio entre otras
	Mejorar la satisfacción al cliente	Efectividad Atención al cliente $\frac{\text{N}^\circ \text{reclamos resueltos}}{\text{Total reclamos recibidos}}$	Toma en cuenta los resultados de solucionar al cliente cualquier reclamo, tomando en cuenta el número de reclamos resuelto en relación a los recibidos
	Posicionar la marca	Número de iniciativas de la empresa en implementar el uso de redes sociales	Se pretende medir las iniciativas y esfuerzos de la organización para incluir el uso de redes sociales en función al tiempo

Fuente: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)

Cuadro 27. Cuadro de Mando Integral

Logo Empresa		CUADRO DE MANDO INTEGRAL EMPRESA “ X “							
X - OBJETIVO ESTRATEGICO				AÑO					
X i/n - Objetivo Especifico	INDICADOR	Resp	Frec	Actual	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	META
PERSPECTIVA CLIENTES									
C - Satisfacer a nuestros clientes cumpliendo con lo prometido									
C1 - Mejorar la satisfaccion de Clientes	% Total quejas de clientes	Resp	Tiempo						
	Total ventas realizadas								
C2 - Mejorar la efectividad de atención al cliente, servicio post-venta	Nº reclamos resueltos	Resp	Tiempo						
	Total reclamos recibidos								
	Encuesta de Satisfaccion al cliente (Nº Encuestas realizadas)								
C3 - Impulsar imagen de marca	Número de iniciativas de la empresa en implementar el uso de redes sociales	Resp	Tiempo						
PERSPECTIVA PROCESOS									
P - Simplificar procesos, producir y entregar eficientemente									
P1 - Mejorar la confiabilidad en el tiempo de entregas	% Entregas con retrasos	Resp	Tiempo						
	Entregas totales								
P2 - Mejorar control en fases de producción	Nº Errores de productos	Resp	Tiempo						
	Total productos								
	Costo errores produccc (Bs)	Resp	Tiempo						
	Ventas Netas (Bs)								
	Nº Ordenes de Pedido								
	Nº Ordenes de Produccion								

Fuente: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad indica la posibilidad de implementar la herramienta propuesta o de tener los recursos necesarios en términos operativos, técnicos y económicos, es decir en el caso de estudio la empresa Rusty Forros C.A. podrá contar con estrategias gerenciales basadas en la herramienta del Cuadro de Mando Integral para optimizar sus procesos productivos y mejorar la satisfacción al cliente.

Factibilidad Técnica: En cuanto a la factibilidad técnica, la empresa cuenta con los equipos necesarios para cumplir su proceso productivo, así como cuentan con el personal capacitado en cada fase del proceso con la disposición de tomar los correctivos necesarios para hacer las mejoras necesarias para mejorar la calidad del servicio. Por otra parte la empresa también cuenta con un sistema de información el cual puede ser adaptado según las herramientas propuestas de manera personalizada y fácil de comprender por el área administrativa.

Factibilidad Operativa: La empresa cuenta con las instalaciones necesarias para el desarrollo de sus procesos, el sistema de información propuesto podrá ser implementado por la Gerencia y el departamento de administración, el personal tiene la disposición de adaptarse a los nuevos cambios, es por ello que la propuesta gerencial planteada traerá las mejoras necesarias. La empresa teniendo la disposición, las instalaciones y el sistema necesario se puede concluir que el proyecto es factible, pues no requiere de mayor inversión para la puesta en marcha de la herramienta planteada.

Factibilidad Económica: En cuanto a la factibilidad económica, la propuesta es beneficiosa pues la empresa solo debe adaptar los cambios propuestos a nivel de su software, planificación, aplicación de herramientas estratégicas derivadas de indicadores de gestión planteados. Por otra parte cuentan con los equipos

tecnológicos y las instalaciones necesarias, por lo que no necesitaran mayor inversión y el coste beneficio es óptimo, el beneficio es intangible pues la propuesta viene a mejorar los procesos internos y la satisfacción al cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se pudo observar los factores internos y externos de la organización, y es conveniente dar a conocer las conclusiones en base a lo estudiado con el fin de proponer Estrategias Gerenciales basadas en el Cuadro de Mando integral para mejorar los procesos internos y la satisfacción del cliente. Por su parte se aplicaron tres instrumentos. El primero estudió la situación actual de la empresa en cuanto a su estructura organizacional y procesos internos, el segundo estudió las deficiencias en cuanto a la calidad del servicio al cliente y por último se realizó una entrevista a un experto con la cual se terminó de diagnosticar la situación de la empresa.

En lo que se refiere a los procesos productivos, se puede decir que los empleados desconocen cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa; por consiguiente si los gerentes conocen cuales son las bases de la organización, el simple hecho de que sus empleados desconozcan hace que no estén alineados a la hora de cumplir las metas propuestas. Por otra parte, la falta de supervisión en cuanto a los desperdicios revela que existen fallas en las fases del proceso para la elaboración del producto, es decir, existen errores al momento de recibir los pedidos y por consiguiente la materia prima no se aprovecha efectivamente.

En cuanto a las entregas del producto existen retrasos, según lo analizado, los empleados desconocen la importancia de los tiempos de entrega al cliente generando

impacto en la satisfacción de estos usuarios.

El diagnóstico de lo estudiado en la encuesta a clientes, hace referencia a la propuesta valor del cliente, es decir lo que el usuario considera importante para su satisfacción en relación al proveedor. Se puede afirmar a través de la aplicación del instrumento que la empresa no hace uso de ningún medio o red social, con lo cual podría promocionar su marca, tiene fallas en cuanto a tiempos de entrega, la atención al cliente en cuanto a la venta y postventa es deficiente, y por último los usuarios se quejaron de tener problemas a la hora de la instalación de forro para vehículo.

Por último la entrevista al experto confirmó las irregularidades en cuanto a estructura organizacional, la función gerencial y administrativa no está bien definida por lo que existe una sobrecarga de funciones; la empresa tiene un sistema basado en el trabajo en equipo y liderazgo pero carecen de lineamientos estratégicos y de planificación, pese a la ausencia de lineamientos estratégicos, su filosofía está orientada a la satisfacción de los clientes y servir a la comunidad donde se ubican, la cual es de escasos recursos, no obstante aun teniendo en cuenta las deficiencias descritas carecen de las herramientas para mejorar su situación actual , es por ello que se realiza la propuesta de las Estrategias Gerenciales basadas en el Cuadro de Mando Integral y seguidamente se estarán formulando varias recomendaciones.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones expuestas anteriormente, se puede decir que luego de estudiar la situación actual de la empresa Rusty Forros C.A., la misma proporcionó información necesaria para realizar varias recomendaciones a organizaciones emprendedoras del mismo ramo con el fin de mejorar la calidad en sus procesos, es por ello que se mencionarán algunos aspectos importantes:

- En primer lugar las organizaciones, deben tomar en cuenta como punto de partida el diagnóstico de la situación actual en cuanto a su estructura, pues una empresa que carezca de misión, visión y valores difícilmente podrá establecer sus objetivos y metas, por consiguiente su equipo de trabajo no estará identificado y motivado con la razón de ser de la organización.

- Otro punto importante es la determinación de los factores internos y externos con lo cual la empresa tendrá una visión más amplia de los aspectos que están presentes y que pueden afectar o beneficiar en el desarrollo de sus actividades.

- Luego de detectar las fallas, tal como se indicó en la propuesta, la idea es que las organizaciones puedan tomar en cuenta la implementación de estrategias gerenciales que permitan mejorar o cambiar situaciones o aspectos críticos en la organización. La herramienta de Cuadro de Mando Integral es innovadora, ya que la forma de manejar los indicadores de gestión tradicionalmente cambio a partir de la creación de esta herramienta pues se basa en cuatro perspectivas integradas como son la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; todas ellas alineadas de manera que pueden cubrir cada aspecto de la organización.

- En el caso de la empresa estudio, de acuerdo a la necesidad y el alcance de la investigación solo se desarrollaron las propuestas para las perspectivas de procesos productivos y perspectiva cliente, en cada una de ellas se aplicó un tratamiento , donde es vital el conocimiento de los indicadores de gestión los cuales deben estar enlazados con los objetivos estratégicos de la organización, sin embargo se recomienda a las empresas el desarrollo de las cuatro perspectivas pues aporta grandes beneficios para la organización.

- Se recomienda a las organizaciones, el uso de indicadores que midan la satisfacción del cliente, entre las herramientas sencillas que se ha propuesto, está el

uso de encuestas a clientes con ellos se puede medir de manera práctica aspectos positivos y negativos de la empresa. Por otra parte la aplicación de formatos de órdenes de pedido y órdenes de producción, al aplicarlas en la línea de sus procesos productivos tendrá un mejor orden y por consiguiente evitará el reproceso y el desperdicio.

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión tiene el objetivo de optimizar los procesos en cada área de la organización teniendo amplia adaptabilidad, por lo que es recomendable la implementación en el caso de empresarios emprendedores con miras a innovar su sistema actual.

LISTA DE REFERENCIAS

Aguilar, A. (2008). **Diagnóstico de Factibilidad de Aplicación de Indicadores de Gestión dentro de la Dirección de Desarrollo Urbano de la Alcaldía de Bejuma del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica**. Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas.

Balestrini, M. (2006). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Séptima edición. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Venezuela.

Beltrán, J. (1999). **Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad**. Tercera Edición. 3R Editores. Bogotá.

Beltrán, J. (2001). **Indicadores de Gestión**. 3ra Edición. Editorial 3R Editores. Santa fe de Bogotá, Colombia.

Borely, M. Padrón, A y Padrón D. (2011). **Diseño de Estrategias Gerenciales que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional en la PYMES caso de estudio Speed Shop 04, C.A.** Trabajo especial de grado para optar por el título de Licenciado en Administración en la Universidad de Carabobo.

Chiavenato, I. (2001) **Administración, teoría, proceso y práctica**, 3ra Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Chiavenato, I. (2007). **Administración Recursos Humanos: El Capital Humano de la Organización**. 12ª Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México

Cordero, Doria e Hidalgo (2003). **Propuesta para la Aplicación del Balanced Scorecard como Estrategia Gerencial y su relación con el Control de Gestión en el logro de los Objetivos de la empresa 3M, Manufacturera de Venezuela, S.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Correa, K. y Mijares, J. (2011). **Indicadores de Gestión como elementos de medición de Eficiencia, Eficacia y Desempeño en las Actividades Operativas y Administrativas de la Empresa ALCA, C.A.** Trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo.

Espinoza, P. (2011). **Metodología Ecológica para el desarrollo Organizacional**. Editorial Petras & Son Asesorías, C.A. Caracas.

Estrada, E. y Peñalver L. (2011). **Diseño de Indicadores de Gestión para la medición de Satisfacción de Clientes en los Centros de Servicio de Atención al Cliente de Movistar en la Región Centro**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo.

Fernández, A. (2004). **Indicadores de Gestión y cuadro de mando integral**. Editor: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. España.

García, B. (1988). **Educación, investigación y gerencia para una mejor calidad de vida: universidad y sector productivo**. Tesis doctoral no publicada. Doctorado en Ciencias. Mención: Investigación. URBE. Maracaibo-Venezuela.

Gerencia.com (2007). **Análisis DOFA y análisis PEST**. [Artículo en línea] Disponible en: <http://bit.ly/1IERDiS>. [Consultado: 2015, enero 05]

Gerencia.com. (2014). **Planificación Estratégica**. [Artículo en línea] Disponible en: <http://bit.ly/1xCN05p>. [Consultado: 2015, enero 05]

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P., (2010). 5ta. Edición. **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Horváth y Partners (2003). **Dominar el Cuadro de Mando Integral: Manual Práctico Basado en Más de 100 Experiencias**. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Hurtado de Barrera, J. (2012). **El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación**. Séptima edición. Ediciones Quirón. Caracas, Venezuela.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). **El cuadro de mando integral**. Segunda edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona España.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). **Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

Muñiz, L. (2003). **Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Muñiz, L., Monfort, E. (2005). **Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Murcia, J. (2011). **Ventajas para la organización por implementar Indicadores de Gestión**. [Documento en línea] Disponible en: <http://bit.ly/1i3NrzJ>. [Consultado: 2014, noviembre 20].

Ortiz, F. y García, M. (2008). **Metodología de la investigación. El proceso y sus técnicas**. Editorial Limusa, S. A. de C.V. México.

Pacheco, E. (2009). **3 tipos de estrategias en las empresas**. [Blog en línea] Disponible en: <http://bit.ly/1xW9EWd>. [Consultado: 2014, diciembre 12].

Palella, S., y Martins, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 3^{ra} edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (FEDUPEL). La editorial pedagógica de Venezuela. Caracas.

Patenaude, M. (2004). **Global X**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://bit.ly/1owwoGh>. [Consulta: 2015, enero 05]

Requena, Y. (2013). **Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica para la toma de decisiones en la empresa Shafinca, C.A. ubicada en el Estado Carabobo**. Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez.

Robalino, C. y Carrillo, M. (2012). **Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa diseños Rivelino King, C.A.** Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Administración en la Universidad de Nueva Esparta.

Schermerhorn, J. (2002). **Administración**. Primera Edición. Editorial Limusa.

Serna, H. (2000). **Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología**. 7ma. Edición. 3R Editores. Colombia.

Serna, H. (2008). **Gerencia estratégica, índices de gestión**. 3R Editores. Bogotá

Strickland, T. (1998). **Dirección y Administración Estratégicas**. Edición Especial en Español. Editorial Mc. Graw - Hill.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. 5ta ed. Editorial Limusa, S.A. de C.V. México.

Torres, L. (2002). **La Auditoria Operativa: Un Instrumento para la mejora de la Gestión Pública**. AECA monografías. Madrid. España.

Tremarias, D. (2010). **Diseño de un plan estratégico financiero basado en el modelo Balanced Scorecard, para el Departamento de Finanzas en las empresas en Venezuela. Caso: General Motors Venezolana, C.A.** Trabajo Especial de Grado para obtener la Maestría en Administración de Empresas en la UC.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (Reimpresión 2012). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. 4ta edición 2006. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL. La Editorial Pedagógica de Venezuela).

Zambrano, A. (2006). **Planificación estratégica (Presupuesto y Control de la gestión Pública)**. 1era Edición. Universidad Católica Andrés Bello. Publicaciones U.C.A.B. Caracas.

ANEXOS

(ANEXO A: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES)

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales mediante el uso de indicadores de gestión, basadas en el cuadro de mando integral, a objeto de optimizar los procesos productivos y la satisfacción de los clientes en la empresa Rusty Forros C.A.						
Objetivos Específicos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems
Diagnosticar la situación actual de la empresa, en cuanto a estrategias gerenciales.	Estrategias Gerenciales	Herramientas que traducen la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión administrativa	Estructura Organizacional	Planificación Estratégica: Misión, Visión, Valores Objetivos.	Cuestionario Empleados	1
				Situación Actual	Cuestionario Clientes	1,2,3
Establecer los factores internos y externos que apoyen los procesos productivos de la empresa.	Proceso de las Operaciones	Actividades que crean valor para los clientes mediante la producción de los bienes y servicios de una empresa	Factores Internos y Externos	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas	Cuestionario Empleados	2,3,4,5, 6,7,8
					Cuestionario Clientes	4,5,,6
Diseñar un sistema de estrategias gerenciales mediante el uso de indicadores de gestión basada en el cuadro de mando integral a objeto de optimizar los procesos productivos y mejorar la satisfacción de los clientes en la empresa.	Indicadores de Gestión basados en el Cuadro de Mando Integral	Indicadores: son medidas de gestión que sirven para valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Perspectiva de Procesos Internos	Eficacia y eficiencia de los procesos actuales	Cuestionario Empleados	9,10
		CMI: Herramienta de control integradora que alinea los indicadores financieros y no financieros con la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	Perspectiva del Cliente	Como la organización transforma las expectativas del cliente en productos y servicios	Cuestionario Clientes	7,8,9, 10

Fuente: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)



(ANEXO B: INSTRUMENTOS)
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



El presente instrumento tiene como finalidad obtener información para desarrollar el Trabajo de Grado para Optar al Título de Licenciados en Administración Comercial, el cual está titulado:

ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RUSTY FORROS C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas planteadas.
- Seleccione marcando con una equis (X) la respuesta que considere apropiada a su realidad.
- Si se le presenta alguna duda con respecto a las preguntas del cuestionario, diríjase al encuestador a fin de solventar dicho inconveniente.

Es importante recordarle que la información que usted nos brinde será manejada de manera confidencial, por lo que suplicamos responda a las preguntas planteadas en forma sincera. De antemano agradecemos su colaboración y su tiempo.

Agradeciendo su colaboración

Las investigadoras

Cuestionario 1

Ítem	Interrogantes	Alternativas	
		SI	NO
1	¿La empresa tiene establecida formalmente su misión?		
2	¿La empresa tiene establecida formalmente su visión?		
3	¿Se emplean métodos para divulgar la Misión y la visión en empresa Inversiones Centella C.A?		
4	¿Inversiones Centella C.A tiene objetivos establecidos?		
5	¿En Inversiones Centella C.A están cuantificadas las metas establecidas?		
6	¿Se evalúa el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas en Inversiones Centella C.A?		
7	¿Existen políticas y estrategias para la coordinación de las actividades del personal?		
8	¿Las actividades realizadas en esta área están contempladas en un plan operativo anual?		
9	¿El área cuenta con un manual de normas y procedimientos para las actividades desarrolladas?		
10	¿Se aplica un indicador para analizar la rotación de las cuentas por pagar y el período de pago a los proveedores en Inversiones Centella C.A?		

Fuente: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)

Cuestionario 2

Ítem 1. ¿Mediante qué medio se enteró usted de la empresa Rusty Forros C.A y sus productos?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Redes sociales | <input type="checkbox"/> Ventas directas |
| <input type="checkbox"/> Recomendaciones | <input type="checkbox"/> Medios de comunicación |

Ítem 2: ¿Usted Cree que el precio de venta es competitivo en el mercado?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

Ítem 3: ¿Qué recomendaría usted a la empresa Rusty Forros C.A., para el mejoramiento en la calidad de sus servicios?

Ítem 4. Luego de haber adquirido su forro para vehículo ¿Cómo evalúa usted la calidad?

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular |
| <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Excelente |

Ítem 5: ¿El Producto adquirido presento algún desperfecto?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

Ítem 6. ¿Usted recomendaría a otros usuarios los Forros para vehículos?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

Ítem 7. ¿Tuvo atención personalizada al momento de la compra?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

Ítem 8. ¿Cómo califica el servicio de post-venta?

Malo

Regular

Bueno

Excelente

Ítem 9. ¿El Producto fue entregado oportunamente?

SI

NO

Ítem 10. ¿Usted volvería a comprar el producto?

SI

NO

ENTREVISTA A EXPERTOS

N°	Ítem
1	Comente acerca de la estructura organizativa de la empresa y las estrategias gerenciales que utiliza para dirigir la misma
2	Explique ampliamente los procesos internos de la empresa
3	Puede hacernos saber qué percepción tiene de sus clientes a pesar de los problemas
4	Según su opinión, que hace más atractivo sus productos
5	Cuéntenos cualquier asunto que considere de importancia para la empresa

Fuente: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)



(ANEXO C: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO)
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA

Yo, _____, venezolano, titular de la Cédula de Identidad N° _____, de profesión _____, por medio de la presente, doy validez a los instrumentos anexos presentados para mi revisión por: Nelba García C.I. 16.582.550, Lisbeth Guerrero C.I. 16.400.186 y Susmaly Padrón C.I. 16.049.099, para aplicar en la Investigación que están realizando para desarrollar el Trabajo de Grado, de su autoría titulado, **Estrategias gerenciales basadas en el cuadro de mando integral para optimizar los procesos productivos y satisfacción de los clientes en la empresa Rusty Forros, C.A. ubicada en el Municipio Libertador estado Carabobo**, con el cual están optando al Título de Licenciadas en Administración Comercial y que los mismos cumplen con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra seleccionada para tal fin.

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ del año 2015

Prof.
C.I.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombre y apellido: _____

Título que posee: _____

Institución donde labora: _____

Ítems	Redacción			Pertinencia con el Objetivo	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SÍ	NO
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					

Prof.
C.I.

(ANEXO D: CONFIABILIDAD)
Cálculo de la Confiabilidad

Confiabilidad Kuder Richardson 20. Instrumento Estrategia Gerencial											
Sujeto	Ítems										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	8
2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
9	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	8
10	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	7
11	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	4
12	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
$\Sigma(1)$	10	11	7	11	10	10	9	10	8	12	98
$\Sigma(0)$	2	1	5	1	2	2	3	2	4	0	22
p	0,83	0,92	0,58	0,92	0,83	0,83	0,75	0,83	0,67	1,00	
q	0,17	0,08	0,42	0,08	0,17	0,17	0,25	0,17	0,33	0,00	
p*q	0,14	0,08	0,24	0,08	0,14	0,14	0,19	0,14	0,22	0,00	1,36

1:	Respuesta afirmativa (Sí)
2:	Respuesta negativa (No)
$\Sigma(1)$:	Sumatoria de respuestas afirmativas
$\Sigma(0)$:	Sumatoria de respuestas negativas
p:	Proporción respuestas correctas
q:	Proporción respuestas incorrectas
p*q:	Producto de las proporciones

Σxi :	Sumatoria del total de las respuestas afirmativas
n-1	Nº de sujetos menos uno
K:	Nº de ítems
Vt ² :	Varianza total
$\Sigma p.q$:	sumatoria del producto de las proporciones

$$\frac{\sum Xi}{N^{\circ} \text{ sujetos}} = \frac{98}{12} = 8,17$$

Cálculo de la media Aritmética:

Ahora se procede a determinar el cálculo de la varianza total de los aciertos.

Sujetos	X (Total)	x -X	(x - X) ²
1	8	-0,17	0,03
2	9	0,83	0,69
3	10	1,83	3,36
4	10	1,83	3,36
5	10	1,83	3,36
6	10	1,83	3,36
7	10	1,83	3,36
8	10	1,83	3,36
9	8	-0,17	0,03
10	7	-1,17	1,36
11	4	-4,17	17,36
12	2	-6,17	38,03
$\sum (x-X)^2$:			77,67

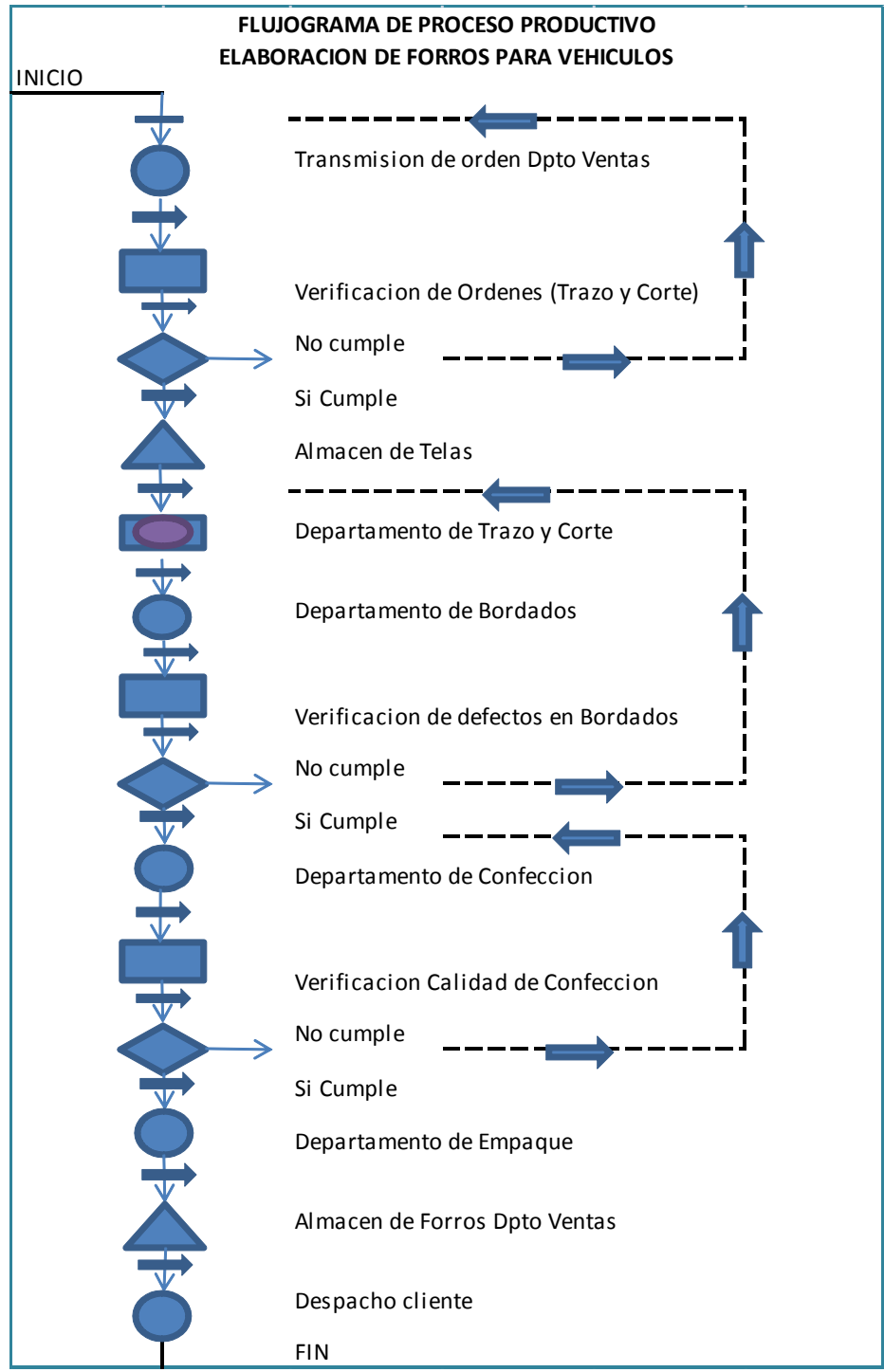
$$\frac{\sum(x-X)^2}{n-1} = \frac{77,67}{11} = 7,06 \text{ Varianza Total: } Vt^2 =$$

$$KR20 = \frac{K}{K-1} \left[\frac{Vt^2 - \sum p \cdot q}{Vt^2} \right]$$

Ahora se procede a calcular el coeficiente de:

$$K_{R20} = \frac{K}{K-1} \left[\frac{Vt^2 - \sum p \cdot q}{Vt^2} \right] = \frac{10}{9} * \frac{7,06 - 1,36}{7,06} = 1,11 * 0,81 = 0,90$$

(ANEXO E: FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO)



Fuente: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)

(ANEXO F: ORDEN DE PEDIDOS)

Logo Empresa							
<i>Telefonos de conta</i> <i>Correo electronico</i>						<i>Fecha:</i>	
<i>Proveedor/ Cliente</i>						<i>Orden de</i>	
<i>Rif/ C.I:</i>						<i>Compra N°</i>	
<i>Direccion:</i>							
<i>Telefonos:</i>							
<i>Correo:</i>							
<i>Contacto:</i>							
ORDEN DE PEDIDO							
Item	Cantidad	Marca/año	Unicolor ó Combinado	Color Later/Centro	# de Bordados	Caracteristica Bordado	Tipo de tela
Fecha acordada para entrega del pedido: _____							
_____			Nombre: _____				
Firma Conforme			Cedula/Rif _____				
						_____ Sello	
Solo Para uso de la empresa							
Emision a produccion: _____							
Orden de produccion N°: _____							
Observaciones:							

Fuente: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)

(ANEXO G: ORDEN DE PRODUCCIÓN)

<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Logo Empresa</div>							
<i>Telefonos de contacto:</i>		0241-8765843 /0414-2347654 /0414-2340976					
<i>Correo electronico:</i>		rustyforrosCA@hotmail.com				<i>Fecha:</i>	
<i>Ciente:</i>							
<i>Fecha de Entrega Convenido:</i>							
ORDEN DE PEDIDO A FABRICAR							
<i>Item</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Marca/año</i>	<i>Unicolor ó Combinado</i>	<i>Color Later/Centro</i>	<i># de Bordados</i>	<i>Caracteristic a Bordado</i>	<i>Tipo de tela</i>
ORDEN DE PRODUCCION							
<i>Fases de Produccion</i>							
Fase	Check	Entrega:	Fecha	Hora	Recibe:	Fecha	Hora
Trazado							
Corte							
Bordado							
Costura							
Empaque							
Inspeccion de Calidad (Observaciones):							
Producto Aprobado:							
Producto a Reproceso:							

Fuente: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)

(ANEXO H: PERSPECTIVA CLIENTES)

Logo Empresa					
<i>POR FAVOR NECESITAMOS SU AYUDA!! USTED ES EL JEFE.... TODOS EN RUSTY FORROS, CA TENEMOS UN PROPOSITO.....--> SERVIRLE Y AGRADARLE.</i>					
Lea detenidamente y seleccione la respuesta en funcion a su satisfaccion.					
I	Aspectos a Considerar	Muy Ineatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Fiabilidad	La empresa realiza los procesos en el tiempo prometido?				
	El producto que recibio cumple sus				
	Se atienden oportunamente las quejas y reclamos?				
	Los reclamos son registrdos				
Empatia	Ofrece la empresa un servicio adicional y atractivo?				
	La empresa ofrece horario conveniente para los clientes.				
	Los empleados se muestran interesados en atender las quejas de los clientes?				
	Los empleados estan capacitados para dar soluciones a sus quejas?				
	La empresa se preocupa por los intereses de sus clientes.				
II	Considera que la empresa tiene otros aspectos que deberia cambiar para su mejor funcionamiento?	SI	NO		
Es importante que nuestro producto sea de su plena satisfaccion. Le agradecemos cualquier comentario adicional.					

Fuente: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)

(ANEXO I: LISTADO DE CLIENTES)



LISTA DE CLIENTES	
Ítem	Razón Social
1	Dr. Boom Cars
2	Point Cars Audio Shop
3	Snorkel Air System
4	JM Store 4x4
5	Check Point
6	Rusty Cars Audio Shop
7	Xtreme Cars
8	Rusty Xtreme
9	Cars Transformación
10	Forros Laly
11	Auto manía
12	E/S La Catalana
13	VHIMPORT
14	Makinas Center
15	Global Store 4x4

Fuente: Rusty Forros C.A. (2014). Modificado por: García, N., Guerrero, L., Padrón, S. (2014)