UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR

Autora: Lcda. Yalexis, B. Gómez, R.
C.I.: V-16.401.273
Tutor de Contenido: MBA. PMP. Dávila, Luis
Tutor Metodológico: MBA. Riera, Paulina

Bárbula, Marzo 2017

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR

Autora:
Lcda. Yalexis, B. Gómez, R.
C.I.: V-16.401.273

Trabajo de Grado presentado para optar al título

Magister en Administración de Empresa Mención Gerencia

Bárbula, Marzo 2017

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

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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR

Tutor de Contenido:
MBA. PMP. Dávila, Luís

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de estudios de Postgrado
Maestría Administración de empresas Mención Gerencia
Por:

Luis A. Dávila

MBA. PMP. Dávila, Luís
C.I. 12.352.027

Bárbula, Marzo 2017

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

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

VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado "**PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR**"; presentado por la: Lcda. Gómez R., Yalexis B., cédula de identidad V-16.401.273; para optar al Título de: Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado a los 01 días del mes de Marzo del año 2017.

Nombre y Apellido	**C.I.**	**Firma**
Gisela Pérez Silva	3.490252	
Belkis Rojas H	4.872471	
Yaneth Rodríguez	6028532	

Bárbula, Marzo de 2017

DEDICATORIA

A *Dios Todo poderoso*, por ser el maestro y la luz que me guía, sin ti nada es posible, me has llevado de la mano por el camino de la esperanza y de la fortaleza, gracias por darme la vida y llenarme de salud para lograr esta meta.

A *mi Madre* por ser tan excepcional, maravillosa y tan especial, por darme la vida, darme todo tu apoyo y confianza en cada reto que me propongo, por celebrar cada una de mis alegrías y haberme acompañado en mis penas, por el valor que me transmites. Te Amo con todo mi corazón

A *mi Padre* por ayudarme con sus consejos que me guían en todo lo que hago, por su amor incondicional, y por el apoyo brindado para la culminación de ésta meta tan importante, por ser un ejemplo de dedicación y ser mi mejor amigo. Te Amo mucho… Gracias por estar en mi vida.

A *mi Esposo Alvaro* que me ha acompañado durante más de diez años, gracias por estar en las buenas y en las malas aconsejándome cuando más lo he necesitado. Gracias por estar a mi lado apoyándome en cada momento. Te amo mi cielo.

A *mi Hija Gabriela* por ser la alegría de los momentos difíciles en mi vida, mi niña preciosa eres mi mayor orgullo, y lo más lindo que me ha pasado en la vida, espero que la culminación de este reto te sirva de inspiración, te amo mi niña.

A *mis Hermanas* por estar a mi lado en todo momento, porque son mis mejores amigas, espero que la culminación de este reto les sirva de inspiración. Las amo mucho.

A *mis Sobrinos*, por darme todo su amor, gracias por estar al lado de mi hija dándole compañía y amor. Los amo muchísimo.

A mis amigas *Olymar Figueredo, Ibeth Páez y Betsy Castillo* por su apoyo incondicional. Las quiero mucho.

Lcda. Yalexis, B. Gómez, R.

AGRADECIMIENTOS

A *Dios Todopoderoso,* por ser el maestro y la luz que me guía.

A mi *Familia* por acompañarme y ayudarme en todo momento, que Dios los bendiga y les mantenga en unidad por siempre…

A los Profesores *Luis Dávila, Leonardo Villalba y Paulina Riera* por su apoyo incondicional en todo momento, por compartir sus conocimientos para la materialización del trabajo de investigación que hoy se presenta, por sus palabras de apoyo que me proporcionó para seguir adelante en todo momento y por confiar en mí. *Mil gracias.*

A la *Universidad de Carabobo,* nuestra insigne casa de estudios en cuyas aulas aprendimos mucho más de lo que nos hubiésemos imaginado, el valor de la amistad, la verdad, la honestidad, e incluso del amor.

A todos aquellos profesores que han influidos directamente en mi educación y han marcado la vida de cada uno de nosotros con sus valiosos consejos en especial a la Profesora *Paulina Riera* que siempre su enseñanza estará en mi memoria.

Al *área de estudio de Postgrado de Universidad de Carabobo* en especial a la al personal administrativo, gracias por compartir tus valiosos aportes a esta investigación.

Gracias a todas aquellas personas que de una manera u otra, colocaron su granito de arena para concluir esta investigación, es un honor mencionarlas y agradecerles cada día.

¡Mil Gracias! de todo corazón que Dios los bendiga….

Lcda. Yalexis, B. Gómez, R

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR

Autora: Lcda. Yalexis Gómez C.I.: V-16.401.273
Tutor: MBA. PMP. Dávila, Luís

RESUMEN

Las organizaciones empresariales se encuentran bajo la influencia de variables que, diseñan y controlan todas sus operaciones contemplando la incertidumbre, y riesgos que tendrán que asumir para mantenerse en el mercado competitivo. Por lo tanto, cuando la actividad se realiza en el marco de un sistema de control de gestión se puede considerar un modelo basado en el cuadro de mando integral (CMI) que responde a la estrategia empresarial. Este estudio tuvo como objetivo general proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica en las empresas de servicios del sector automotor. Por tanto, la investigación desarrollada fue de tipo cuantitativa, el nivel de investigación fue descriptivo, mientras que el método del estudio fue de tipo no experimental descriptivo, y el diseño de tipo documental y de campo, todo esto permitió enmarcar esta investigación dentro de la modalidad de proyecto factible, con respecto a la población estuvo conformada por 39 empresas de la cuales se selecciono 3 empresas como muestreo aleatorio representativo, la muestra utilizada en esta investigación se obtuvo mediante de la aplicación de la fórmula para población finita, la muestra de los trabajadores represento 41 trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. El diagnostico del sector permitió identificar una evidente desconexión entre las estrategias financieras y operacionales. Las acciones definidas, a partir del CMI favorecieron la obtención de resultados mediante la base de la organización, es decir, el recurso humano aportando los cambios necesarios, para así apoyar el mejoramiento de los procesos y beneficiarían la satisfacción del cliente reflejándose en los objetivos financieros, aportando a través de este trabajo de grado a las empresas una mejor estructura de desarrollo comercial. Teniendo como logros obtenidos la alineación de los objetivos estratégicos.

Palabras Claves: Gestión Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Optimización de los Procesos, Perspectivas, Plan de Acción.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR

Author: Lcda. Yalexis Gómez C.I.: V-16.401.273
Tutor: MBA. PMP. Dávila, Luís

ABSTRACT

The business organizations are under the influence of variables that design and control all their operations contemplating the uncertainty, and risks that they will have to assume to stay in the competitive market. Therefore, when the activity is carried out within the framework of a management control system, a model based on the balanced scorecard (CMI) that responds to the business strategy can be considered. This study aimed to propose a model of management support based on the Integrated Scorecard as a tool to optimize strategic management in service companies in the automotive sector. Therefore, the research developed was of a quantitative type, the level of research was descriptive, while the method of the study was non descriptive type descriptive, and the design of documentary and field type, all this allowed to frame this research within the Feasible project modality with respect to the population was made up of 39 companies from which 3 companies were selected as representative random sampling, the sample used in this research was obtained by applying the formula for finite population, the sample of the Workers represented 41 workers, who were asked to use the questionnaire as a data collection tool. The diagnosis of the sector made it possible to identify an evident disconnection between financial and operational strategies. The actions defined, based on the WCC, favored the achievement of results through the organization's base, that is, the human resource providing the necessary changes, in order to support the improvement of the processes and benefit the client's satisfaction reflected in the financial objectives. Contributing through this work of degree to the companies a better structure of commercial development. Having as achieved the alignment of the strategic objectives.
Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard, Process Optimization, Perspectives, Action Plan.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

Dedicatoria……..... v
Agradecimiento……..... vi
Resumen en español……..... vii
Resumen en ingles……..... viii
Índices de Figuras…… xi
Índices de Cuadros…….. xii
Índices de Tablas…… xiii
Índices de Gráficos……. xiv
Introducción……..... 15

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento y formulación del problema……. 19
Formulación del Problema…… 28
Objetivos…… 29
Justificación…….. 29

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes…… 33
Bases Teórica…….. 46
Definición de Términos Básicos……. 86

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Pág.

Tipo de Investigación……... 89
Diseño de la Investigación…… 91
Población…….…….... 92
Muestra……..... 93
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos…… 94
Validez del Instrumento…….. 96
Confiabilidad del Instrumento…… 96
Técnicas de Análisis de Datos…….. 98

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Presentación y análisis de los resultados…….. 102

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR…….. 159

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones…… 179
Recomendaciones……. 183

LISTA DE REFERENCIAS……..…… 186

ANEXOS…….. 193

ÍNDICE DE FIGURA

Pág.

FIGURAS

Nº

1. Ciclo estratégico formal……. 49
2. Ciclo estratégico informal…….. 50
3. Ciclo de caja …….……. 71
4. Indicadores centrales……..…… 75
5. El modelo de la cadena genérica ……..……... 79
6. La estructura de indicadores de aprendizaje y crecimiento…… 82
7. Cuadro de mando integral como estructura estratégica para la acción…. 83
8. Análisis PESTEL……..….. 155
9. Causa y efecto de objetivo estratégicos…….. 169
10. Mapa Estratégico……...…….. 170
11. Esquema de cuadro de mando integral…….. 171
12. Causa y efecto cuadro de mando integral…….. 173

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

CUADROS

Nº

1. Cuadro de operacionalización de los objetivos: Diagnosticar la situación actual del plan estratégico de las empresas de servicio del sector automotor..... 99
2. Cuadro de operacionalización de los objetivos: Identificar a través de un análisis situacional las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas (DOFA) de las operaciones en las empresas de servicio del sector automotor……. 100
3. Cuadro de operacionalización de los objetivos: Diseñar la propuesta de un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral, que contribuya a optimizar los la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor……. 101
4. Cuadro de la Matriz DOFA…… 157
5. Objetivo estratégico…… 168
6. Análisis de factibilidad perspectiva financiera……. 175
7. Análisis de factibilidad perspectiva de cliente…… 176
8. Análisis de factibilidad perspectiva de procesos internos…….. 177
9. Análisis de factibilidad perspectiva aprendizaje y crecimiento…….. 178

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

TABLAS

Nº

1. Aplicación de indicadores financieros……. 104
2. Utilidad de los indicadores financieros…… 105
3. Sistema de gestión de control interno……. 107
4. Evaluación de la gestión de riesgo…….. 109
5. Asignación en función de los objetivos previamente definidos……. 110
6. Nivel de cumplimiento de la gestión…….. 111
7. Ajuste del plan estratégico…… 113
8. Nivel de desempeño económico…… 114
9. Cumplimiento de las perspectivas…….. 116
10. Cumplimiento de las estrategias……. 118
11. Aprendizaje continuo……. 119
12. Mejoramiento continuo……. 121
13. Capacidad para evaluar los procesos……. 123
14. Ejecución de los procesos……. 125
15. Verificación y mejoramiento de los procesos……. 127
16. Herramientas gerenciales para la evaluación y análisis…… 128
17. Control de gestión en las organizaciones…… 130
18. Indicador de gestión en relación de los objetivos…… 131
19. Indicador de gestión ejecutado por la gerencia…… 132
20. Matriz DOFA aplicada al desarrollo de plan estratégico…… 134
21. Cambios para el logro de los objetivos…….. 135
22. Mayor rentabilidad en la organización……... 136
23. Normas ISO 9001 en la calidad de servicios……. 138
24. Estrategias para evaluar la satisfacción del cliente…… 139
25. Procesamiento de la información…… 141
26. Prestación de servicio de una manera adecuada……. 143
27. Crecimiento personal y profesional…… 144
28. Ausentismo laboral…… 146
29. Rotación del personal…… 147
30. Políticas de sueldo y salarios…….. 149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

GRÁFICOS

Nº

1. Aplicación de indicadores financieros……. 104
2. Utilidad de los indicadores financieros…… 105
3. Sistema de gestión de control interno……. 107
4. Evaluación de la gestión de riesgo…….. 109
5. Asignación en función de los objetivos previamente definidos……. 110
6. Nivel de cumplimiento de la gestión…….. 112
7. Ajuste del plan estratégico…… 113
8. Nivel de desempeño económico…… 115
9. Cumplimiento de las perspectivas…….. 116
10. Cumplimiento de las estrategias……. 118
11. Aprendizaje continuo……. 120
12. Mejoramiento continuo……. 122
13. Capacidad para evaluar los procesos……. 124
14. Ejecución de los procesos……. 126
15. Verificación y mejoramiento de los procesos……. 127
16. Herramientas gerenciales para la evaluación y análisis…… 129
17. Control de gestión en las organizaciones…… 130
18. Indicador de gestión en relación de los objetivos…… 131
19. Indicador de gestión ejecutado por la gerencia…… 133
20. Matriz DOFA aplicada al desarrollo de plan estratégico……. 134
21. Cambios para el logro de los objetivos…….. 135
22. Mayor rentabilidad en la organización……... 137
23. Normas ISO 9001 en la calidad de servicios……. 138
24. Estrategias para evaluar la satisfacción del cliente…… 140
25. Procesamiento de la información…… 141
26. Prestación de servicio de una manera adecuada……. 143
27. Crecimiento personal y profesional…… 145
28. Ausentismo laboral…… 146
29. Rotación del personal…… 148
30. Políticas de sueldo y salarios…….. 149

INTRODUCCIÓN

Dentro del entorno económico actual y bajo el efecto de la globalización durante los últimos años y los constantes cambios tecnológicos las empresas se ven en la imperiosa necesidad de mejorar sus procesos día a día para afianzar su competitividad, satisfaciendo a su clientela de la mejor manera con sus productos y servicios y además haciendo un uso eficiente y eficaz de sus recursos.

Por tal motivo las empresas de servicios del sector automotor del estado Carabobo, se encuentran inmersas en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución de innovación con el fin de crecer y afianzarse en el mercado, donde el conocimiento está disperso y la dirección requiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar todos los recursos de la organización.

En razón de lo anterior, la intención de esta investigación fue proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor, que permita gestionar las competencias especificas y básicas así como las estrategias organizacionales siendo estas un análisis de la situación de las empresas tanto internas como externas, esto significa que hay que analizar lo que sucede con la competencia y con cada parte de la empresa. En consecuencia esta herramienta lograra que ciertas aptitudes como el trabajo en equipo, la planificación, negociación, comunicación, favorezca de manera sustancial el buen funcionamiento y capacidad de los procesos de gestión.

El modelo de Cuadro de Mando Integral, es una herramienta cuyo objetivo fundamental es alinear a la operación con el plan estratégico, determinando los aspectos que deben implantarse como son indicadores de medición financieros y no financieros basados en la visión y estrategia que sirva para la toma de decisiones gerenciales de las empresa de servicio del sector automotor, enfocándose en las cuatro perspectivas que el gerente no debe descuidar en su dirección, siendo estas perspectivas las siguientes: la perspectiva financiera, la del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

De igual modo permite hacer y conocer los planes estratégicos y operativos de los diversos niveles de las organizaciones y etapas de los mismos proporcionando información a los diversos niveles acerca de lo que está ocurriendo en el lugar de trabajo y de esta manera que sirva para el crecimiento sostenible de las empresas de servicios del sector automotor del estado Carabobo.

De allí pues, por estas razones trasciende la necesidad de efectuar una búsqueda en las empresas del estado Carabobo específicamente en las de servicio del sector automotor, los cuales demuestran debilidad en cuanto a la ejecución de sus procesos, debiéndose esto a la ausencia de una planificación estratégica, carencia de mecanismos que proporcionen y permitan evaluar la gestión de las mismas, por tal motivo se planteó el Diseño de un modelo de gestión dentro de las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral a fin de optimizar los procesos que se realizan en dichas empresas, de manera que esta se desarrolló en cinco capítulos.

Capítulo I, se desarrollaron los aspectos relacionados con el estudio del problema, (planteamiento, formulación, sistematización), luego se formularon los

objetivos de la investigación, tanto generales como específicos que contribuyan a la búsqueda de respuestas de la situación descrita, objeto de investigación y más adelante se registra la justificación del problema; la cual describe la situación actual de gestión de las empresas de servicios del sector automotor del estado Carabobo.

Capítulo II, se desarrollaron los aspectos relacionados con el marco teórico, en el que se describen los antecedentes que se implementaron como apoyo técnico del presente proceso investigativo. En éste capítulo, de igual manera, se desarrollaron las bases teóricas relacionadas con gestión estratégica y cuadro de mando integral (CMI).

Capítulo III, se desarrollaron los aspectos relacionados con el marco metodológico, en el cual se determinó el tipo de investigación desarrollada, siendo ésta de campo, apoyada por un diseño investigativo no experimental, transeccional, bajo un nivel investigativo descriptivo, mediante un proyecto factible.

Capítulo IV, se desarrollaron los aspectos relacionados con la presentación de los instrumentos de recolección de los datos, el análisis interpretación de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta estructurada, que logra establecer los resultados, a través de la representación gráfica porcentual.

Capítulo V, se procedió al diseño y formulación de la propuesta del cuadro de mando integral, como herramienta para gerenciar las competencias de empresas de servicios del sector automotor, se construyó la matriz de evaluación de factores internos y externos, se identificaron las oportunidades y amenazas. Así como los

principales indicadores que determinan las debilidades existentes en el área de las de servicios del sector automotor del Estado Carabobo.

Una vez realizado el análisis interno y externo, se procedió a formular las estrategias empleando la matriz DOFA, las estrategias formuladas se compararon con los objetivos estratégicos establecidos, para determinar cual estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos.

El paso siguiente fue construir la propuesta del mapa estratégico con todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas y el cuadro de mando integral según las cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, la perspectiva de proceso interno, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Posteriormente se muestran las conclusiones en donde se concluye que la opción del cuadro de mando integral es una alternativa viable, practicable y totalmente factible de implementar en las empresas de este ramo.

Finalmente se presentaron, las recomendaciones como la de implantar los indicadores de gestión del cuadro de mando integral, que le permita evaluar si se están cumpliendo las metas trazadas, y por último se presenta las referencias bibliográficas de esta investigación

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los grupos u organizaciones empresariales en la actualidad se encuentran bajo la influencia de un complejo de variables, por lo tanto, deben diseñar y controlar todas sus operaciones, ya que, mientras mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos que tendrán que asumir para mantenerse en un mercado competitivo. Son muchos los factores que intervienen en la operatividad de las mismas, es decir, influyen aspectos de índole económico, humano, operacional entre otros

En los últimos años, el sector automotor en Venezuela se ha visto afectado por múltiples problemas que perjudican sus procesos de producción por falta de insumos y problemas laborales, así como, los retrasos en las aduanas para nacionalizar las mercancías importadas. Resulta importante acotar que la caída de los precios del petróleo, el aumento continuo del precio del dólar, las dificultades existentes por los entes gubernamentales para el otorgamiento de las divisas, juegan un papel esencial en este tema, proyectando un panorama incierto no sólo para las empresas fabricantes, sino también, para todas las empresas relacionadas a la actividad desarrollada por el sector automotor.

En este sentido, dentro del ámbito de la administración de empresas el control es una de las principales funciones mediante la cual se trata de alcanzar las metas y objetivos debidamente planificada por la dirección de la empresa. Desde la perspectiva más general, la mayor parte de las prácticas empresariales se miden en la

toma de decisiones ya que en ella se resume su cultura, su conjunto de creencias y sus prácticas gerenciales. Teniendo en consideración los términos financieros, tanto en índices como en estadísticas.

Los indicadores empresariales sirven para analizar el sistema de control de gestión, el cual es un instrumento gerencial, que permite que las empresas sean efectivas para captar recursos, eficientes para transformarlos y eficaces para canalizarlos. Dicho sistema descansa sobre el seguimiento y la medición de dichos indicadores siendo trascendente contar con una información administrativa que de tal manera logre un análisis óptimo y eficaz.

Logrando trabajar la toma de decisiones por medio de modelos y estructuras matemáticas, que permiten incorporan múltiples criterios, tanto cuantitativos (costos o tiempos, por ejemplo) como cualitativos (riesgos, impacto político, ambiental, social, laboral, etc.) todo esto asociados a la situación sobre la que se tiene que decidir. Esto le permite a las empresas tomar decisiones de mayor calidad, totalmente soportadas, con mejores criterios y cuantificando riesgos, generando así mayores beneficios en dinero y tiempo para las empresas.

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, se puede decir que el proceso toma de decisiones para la implementación de políticas y estrategias, muy especialmente las asociadas al área gerencial, debe considerar detenidamente los aspectos anteriormente mencionados, ya que antes de decidir la puesta en práctica de las estrategias es primordial conocer con qué recursos económicos cuenta la organización, determinar el uso más rentable y productivo que debe dársele a dichos recursos, estudiar cuáles son los resultados que se esperan y establecer el valor

financiero o efectivo del negocio. Todo ello contribuirá a tomar decisiones acertadas en cuanto a qué cursos de acción implementar y a prevenir consecuencias negativas futuras que pudieran impedir el cumplimiento de objetivos y por ende truncar el progreso de la organización.

Por estas razones, todas las empresas deben tener un sistema renovado de tomas de decisiones considerando, la definición del problema, analizar el problema, generar opciones, valorar cada acción, decidir un plan de acción, ejecutar el plan, aplicando soluciones, evaluar los resultados, considerando uno de los componentes más importante, es por eso que, se debe crear unos niveles estratégicos, tácticos y operacionales.

Para incorporar nuevas metodologías, a los procesos que actualmente manejan las empresas de servicio del sector automotor siempre se hace presente el desafío de la evolución gerencial considerando aquellas que se acerquen más a las necesidades propias de las empresas del sector antes mencionado, sin dejar de lado las que se aplican.

Por lo que se puede aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI), como sistema de gestión estratégico, en este sentido se comprende una evaluación de la situación y de establecer una estrategia, la cual ya está pensada o visualizada. Teniendo en cuenta que la aplicación que se hace de la herramienta diseñada, tiene como fin valorar su efectividad.

Es importante destacar que las empresas de servicios del sector automotor específicamente en el ramo de importación distribución y venta de neumáticos, servicios de alineación, balanceo y mecánica ligera, en donde el mercado se caracteriza por ser altamente competitivo, debido a la diversidad de distribuidores y centros de servicios de este sector surge la imperiosa necesidad de diseñar un plan estratégico, basado en las cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos, perspectiva de los clientes y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas están basadas en: la economía, la efectividad, la excelencia, y la eficiencia.

Las empresas de servicios del sector automotor presentan diversos problemas relacionados al control interno los cuales fueron detectados por la observación indirecta que se aplica para la ejecución del presenta trabajo de grado, existe un reproceso y retrabajo en la funciones primordiales de cada departamento lo que genera irregularidades en el marco de eficiencia y eficacia, dado que la actividades internas no se cumplen bajo procesos establecidos por la alta gerencia, como lo son el tiempo estimado de entrega del servicio, con llevando esto a que no se realice un aprovechamiento de los insumos que permitan una excelencia en la calidad de los servicios esperados por los clientes, se evidencia debilidades en la toma de decisiones en cargos supervisores que minimizan el alcance de los objetivos planteados, todo lo antes expuestos se refleja en una disminución de la cartera de clientes que sobrelleva a efectos directos sobre la rentabilidad de las empresas de dicho sector, mermando con ello la posibilidad de crecimiento e inversión en la misma.

Aunado a esto se evidencia debilidad en el recurso humano, carente de capacitación y adiestramiento. En este sentido las empresas del sector antes mencionado pierden posicionamiento en el mercado, en relación a las demás

empresas del ramo automotor, convirtiéndolas en unas empresas secundarias, afectando de forma directa su imagen.

La realidad global muestra que para lograr la efectividad de la gestión organizacional, es imprescindible que exista una conexión entre la administración y las características conductuales del personal que lo integra, de allí que todas las empresas de servicio del sector automotor bien establecida tienen como objeto fundamental alcanzar el éxito y para lograrlo, es necesario tomar en cuenta todos los factores tanto internos como externos que puedan incidir directa ó indirectamente en sus logros.

Dentro de este orden de ideas, el Cuadro de Mando Integral (CMI), es un modelo desarrollado en el año 1992 por Kaplan y Norton centrado en un enfoque estratégico que da una solución clara y práctica al despliegue, implantación y gestión desarrollada en las organizaciones, orientadas hacia la creación de valor, y se haya centrada en proporcionar herramientas, que faciliten el logro del éxito competitivo a largo plazo a través de una adecuada definición de los objetivos, perfectamente alineados y relacionados.

Por su parte Fernández (2004): señala que:

> El 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. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos

> empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. (P/8).

De esta forma el CMI, permite desarrollar indicadores que se complementan entre sí, aportando información sobre el rumbo adecuado de la organización.

Es por ello, que las empresas relacionadas con el sector automotor deben adoptar el CMI, y colocar la estrategia en el centro de su sistema de gestión, para movilizar y guiar el proceso que les permita adaptarse continuamente a las nuevas exigencias marcadas por un entorno dinámico y competitivo.

En el caso de las pequeñas empresas, como aquellas dedicadas a la venta e instalación de partes automotrices, distribución y venta de neumáticos, servicios de alineación, balanceo y mecánica ligera, entre otros, tal como lo hacen las empresas de servicio del sector automotor, el panorama no es esencialmente distinto, debido a que, demandan un conjunto de requerimientos para mejorar sus procesos y su rendimiento.

De esta forma, el Cuadro de Mando Integral, se convierte en una herramienta integral que permite optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor, logrando concretar las competencias específicas y básicas así como las estrategias organizacionales. Instaurando los aspectos que deben establecerse como son indicadores de medición financieros y no financieros fundados en la visión y estrategia que sirva para la toma de decisiones gerenciales, alineándose con un plan estratégico en un tiempo determinado y un plan operativo teniendo presente un plan de acción y un diseño de política, considerando las cuatro

perspectivas (la perspectiva financiera, la del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

Por lo tanto en la necesidad de optimizar los procesos dentro de las empresas de servicios del sector automotor específicamente en el ramo de importación distribución y venta de neumáticos, servicios de alineación, balanceo y mecánica ligera, entre otros. El mismo se logra a través de un plan estratégico para obtener como resultado una adecuada gestión estratégica colocando en funcionamiento, el diseño del Cuadro de Mando Integral que se pueda considerar la formulación desde las siguientes perspectivas:

Perspectiva Financiera: El aspecto financiero, ha sido considerado como el parámetro más importante, por ser empresas con fines de lucro, en tal sentido las empresas de servicios del sector automotor revelan procesos y sistemas contables desactualizados que no responden a las expectativas de los accionistas de los centros de servicio del sector automotor, no permitiendo tener una visión clara y eficaz al momento de la toma de decisiones, en el CMI una de sus principales cualidades es la conjunción de indicadores financieros y no financieros, vinculando el control operativo a corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo permitiéndole a la empresa una panorama más claro a la hora de la toma de decisiones importantes que la favorezcan financieramente y permitan a la organización perdurar en el tiempo.

Perspectiva de Cliente: Esta perspectiva mide las relaciones con los clientes y las expectativas que estos tendrían con las empresas de servicios del sector automotor, uno de los problemas que acarrea es la escases de productos en el mercado

impidiendo mantener un stock deseable para satisfacer la necesidad del cliente, aumento de precios desenfrenados, cambios en políticas de cobranza, permitiendo así perder fuerza de ventas en sectores populares, falta de esmero de atención al cliente, daños en maquinarias de servicios, lo que trae como consecuencia que existan clientes insatisfecho por mala calidad en el servicio, el CMI permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización.

Perspectiva de Proceso Interno: Identifica aquellos procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, la misma perspectiva incorporara objetivos y medidas para el ciclo de innovación y de operaciones, por consiguiente la falta de estrategias de un control de gestión trae como consecuencia que el sistema de calidad existente no garantiza la formalidad al proceso de mejoramiento continuo, uno de los problemas evidentes en la las empresa de servicio del sector automotor es que carece de políticas de auditorías interna y control periódico de los procesos, además de ello la falta de personal calificado en el área de operaciones ocasiona retraso en los servicio de mecánica ligera prestados en la empresa. En tal sentido un adecuado diseño del sistema de control de gestión es de vital importancia para reorganizar lo procesos ya existentes y crear nuevos procesos que satisfagan al cliente interno y externo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Es la última que se plantea en el modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Se debe orientar sobre las personas y factores concernientes al desarrollo de la empresa, estando relacionada directamente en inversiones en la mejora y el progreso de los recursos humanos, debe estar constantemente en procesos de mejora continuamente orientada a la formación de nuevos conocimientos en las

empresas de servicios en el ramo automotor. En la organización se evidencia la falta de delegación de funciones, poco adiestramiento en algunas de las áreas como por ejemplo el departamento administración y de operaciones lo que conlleva a una baja productividad del equipo de trabajo impidiendo obtener resultados eficaces en la elaboración de algunos procesos, saturando de trabajo al personal calificado creando tensión en el clima organizacional.

Dentro de este orden de ideas se debe crear una gestión estratégica fundamentada en lo siguiente: La formulación, la ejecución y la evaluación de estrategias bajo un sistema de retroalimentación tales como la identificación de la misión, la visión, los objetivos, realizar los respectivos análisis tantos externos (amenazas y oportunidades), como los internos (fortalezas y debilidades).

Actualmente las empresas objeto de estudio cuentan con una misión y visión elaborada a comienzos de la creación, las empresas **Tires Solutions, C.A., Duro Import, C.A. y Evolution Tire, C.A.,** las cuales comparten en conjunto misión, visión y objetivos estratégicos, ya que las mismas pertenecen al mismo grupo denominado comercialmente **"Automall",** y en este sentido la misión de ellas es mantener en perfecto estado los vehículos de sus clientes ofreciendo en cada visita una experiencia agradable caracterizada por un ambiente cordial, asesoría, rapidez y calidad de servicios y productos y de esta forma contribuir para que viajen con mayor seguridad y tranquilidad en el territorio nacional, por otra parte su visión es ser la red de Centros Express de Servicio Automotriz con el mayor número de clientes fieles en el país, además de ello cuenta con objetivos estratégico bien definidos lo cual se detalla a continuación:

1. Garantizar una Utilidad Neta del 15 por ciento luego del I.S.L.R
2. Garantizar el suministro confiable de un portafolio amplio de productos y servicios.
   Incrementar la efectividad en cada proceso de la empresa.
3. Mantener alineados, motivados y sincronizados a todo personal de la organización.

En función a lo anteriormente expuesto surge la siguiente interrogante: ¿De qué manera podría contribuir la elaboración y posterior implementación de un modelo de apoyo gerencial dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) a la optimización de la gestión estratégica de las empresas de servicios del sector automotor?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual del plan estratégico de las empresas de servicio del sector automotor.

- ✓ Identificar a través de un análisis situacional las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas (DOFA) de las operaciones en las empresas de servicio del sector automotor.

- ✓ Diseñar la propuesta de un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral, que contribuya a optimizar los la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor.

- ✓ Evaluar la factibilidad de implantación del modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral para alinear la operación con el plan estratégico en las empresas de servicios del sector automotor.

Justificación de la Investigación

La importancia de este trabajo radica fundamentalmente en la realización de un estudio situacional, que permita mejorar la planificación de las empresas de servicios del sector automotor.

Por consiguiente, para la consecución de los objetivos de la investigación fue ejecutada en primera instancia una revisión detallada de los elementos teóricos asociados a la investigación y a partir de entonces se realizó un diagnóstico con respecto a la planificación estratégica en las empresas de servicios del sector automotor dedicadas a la venta e instalación de partes automotrices, distribución y venta de neumáticos, servicios de alineación, balanceo y mecánica ligera, entre otros, posteriormente se realizo un análisis situacional identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las empresas, para finalmente delinear el modelo de apoyo gerencial basado en el CMI de las empresas de servicios del sector automotor.

En este sentido, con la creación de la estrategia para las empresas del sector, diseñada en la construcción de un Cuadro de Mano Integral, se pretende conseguir la comunicación en todos los niveles evitando que surja incertidumbre en la aplicación de los objetivos a cumplir.

Por ende, se considera de suma importancia la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las empresas de servicios del sector automotor. Lo que es evidente que consolide y fortalezca el objetivo de proveer un excelente servicio utilizando en forma segura y sistémica el propósito de la investigación impulsando y determinando el uso del capital intelectual a fin de lograr el objetivo y estrategia determinada. En lo que se pueden mencionar: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, entre otros. Igualmente se considera que toda empresa que opera en un sector posee una estrategia competitiva, siendo uno de los componentes fundamentales el desarrollo de un plan estratégico.

Lo más importante de implementar el CMI es que enseña a los empresarios a establecer planes estratégicos muy bien formulados y que sean debidamente ejecutados en la práctica exitosamente. En este sentido que se establezca un vínculo entre el presupuesto y la estrategia definida y una autosuficiente comunicación de la visión y misión de la empresa.

Cabe destacar, que la metodología reconoce que el aprendizaje organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral, ayuda en la investigación a favorecer y desarrollar el trabajo en equipo y permite integrar diversas disciplinas de manera que se pueda compartir conocimientos con todo el equipo de trabajo tanto administrativo como operativo.

La estrategia y aplicación de esta metodología, que se pueda adoptar en las empresas del sector automotor influye a que los propietarios de estas empresas sean más agresivos y competitivos en la manera de capitalizar nuevas capacidades de desempeños primordialmente motivando y estimulando al cambio en el ámbito interno de las empresas de lo operativo–financiero, a lo estratégico-financiero. De esta forma es posible establecer un diagrama Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del Cuadro de Mando Integral.

Finalmente es conveniente destacar que se puede ofrecer este material de referencia para futuras investigaciones ya que la investigación se enmarca en la línea de investigación de cambio, estructura y entorno. De tal manera a titulo ilustrativo,

profesionalmente se pondrán en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la maestría y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Bavaresco (2006:51) el marco teórico referencial, "brinda a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito dónde éste cobre sentido".

Dentro de este orden de idea, el presente capitulo estuvo referida al conjunto de estudios precedentes a esta investigación, así como, a las bases teóricas y definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Dentro de las empresas de servicio del sector automotor hoy en día es necesario plantear varias iniciativas para poder mantener a una empresa en el liderazgo, la importancia de implementar herramientas gerenciales y el efecto multiplicador que éstas tienen en la competitividad de la empresa, así que esto enfatiza en el desarrollo de habilidades y destrezas para analizar, diseñar, mejorar y monitorear los procesos administrativos gerenciales, aplicables a todas las áreas de la empresa, aportar conceptos y un marco de análisis y reflexión que ayude a delimitar la evaluación de la gestión gerencial de la empresa, frente a los grupos con los cuales se relaciona, puesto que la competencia y los clientes cada día son más exigentes, y se debe mantener un estándar comercial, que garantice la permanencia en el tiempo. Es por consiguiente, y en relación al área de la temática y al objeto de estudio que se

incluyen algunos antecedentes de importancia para el desarrollo de la investigación. Para Balestrini (2002:91) los antecedentes deben "referir en la medida de lo posible, otras investigaciones que se han realizado, inherentes al problema de estudio". Según Hurtado y Toro (1998:73), "debe incluirse un pequeño recuento histórico del problema que lo explique y ubique en el momento presente".

Un antecedente de gran relevancia es la investigación realizada por Quintana (2015), el cual realizó una investigación en el Área de Estudios Superiores Para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita, para optar el título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, denominada: **"Control de Gestión Financiera Basado en el Balanced Scorecard (BSC) del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua".**

El objetivo principal del trabajo de grado de la investigadora fue analizar el control de gestión financiera, basado en el Balanced Scorecard (BSC) del sector artes gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua.

La metodología utilizada se enmarcó en un diseño de campo, no experimental, nivel descriptivo y de la modalidad de proyecto factible. Se utilizó la observación directa y como instrumento el cuestionario. La técnica que se utilizó para el desarrollo de esta actividad fue la estadística descriptiva.

La conclusión aportada por Quintana (2015), es la siguiente:

> Es importante señalar que para que el Balance Score Card funcione de manera satisfactoria, es necesario monitorear y verificar la actuación de los indicadores establecidos, para de esta manera obtener los resultados esperados, y de esta manera poder realizar ajustes y cambios necesarios en las estrategias para que la empresa alcance los objetivos deseados a futuro. (p. 79).

Este antecedente es considerado de gran importancia para la presente investigación, ya que la autora analizó el control de gestión financiera basado en el balanced Scorecard, herramienta que permite la evaluación y el control de la gestión, obteniendo como resultado una valoración integral de su gestión a través de sus cuatro perspectivas e identificando factores claves para establecer acciones que permitan la mejoras continuas y de esta forma garantizar el crecimiento y sostenimiento de la organización. Sirviendo de modelo para las empresas de servicio del sector automotor que estén dispuesta a aplicar la herramientas para su control y gestión.

Otro estudio a destacar es el de Acuña. (2015), en el trabajo de grado de se realizó una investigación en el Área de Estudios Superiores Para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita, para optar el título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, titulado: **“Indicadores de Control Basado en el Modelo del Balance Score Card Para La Administración Financiera del Inventarios en la Empresa Cervecería Polar, C.A.”.**

El objetivo principal de este estudio fue diseñar indicadores de control basados en el modelo del Balance Score Card para la administración financiera de inventarios de la empresa Cervecería Polar, C. A.

Este trabajo de grado metodológicamente quedó caracterizado por ser un diseño de campo descriptivo con apoyo documental con modalidad de proyecto factible, Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario en una escala de Likert, además se aplicó una guía de observación sobre el proceso.

La conclusión más relevante aportada por Acuña (2015):

> La gerencia como precursor del control interno, debe aprender a utilizar y contextualizar las diversas estrategias de monitoreo en todas las áreas de las organizaciones, sin dejar de un lado que en la actualidad todo elemento del sistema repercute en la utilización efectiva de los recursos económicos; perspectiva que logró enfatizarse con la ejecución de este diseño. (p. 95).

Este trabajo le permite a la investigación entender la importancia que tiene las empresas de medir su gestión a través de indicadores de control basado en el modelo del Balance Score Card con finalidad de apoyar la gestión financiera y alinear su operatividad con el control de riesgos y enlazar las distintas áreas departamentales, esta temática se relaciona a la investigación ya que ofrece una orientación teórica y práctica en cuanto a la elaboración y beneficios del Balance Score Card, revelando que esta herramienta se puede aplicar a diversos casos y que contribuye al mejoramiento estratégico.

Cabe destacar la contribución de Guillen (2015), quien realizó una investigación en el Área de Estudios Superiores Para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar el título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, denominada: **"Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica para Impulsar el Fortalecimiento de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (Pequiven) Basado en la Filosofía del Cuadro de Mando Integral"**.

El objetivo de la investigación fue Proponer un modelo de gerencia estratégica, para impulsar el fortalecimiento de la unidad de aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN), basado en la filosofía del Cuadro de Mando Integral.

La metodología empleada se basó en el método cuantitativo, documental y de campo, por cuanto la investigación se realizó, efectuando una medición de la operatividad, a través de encuestas al personal profesional que allí labora

Una de las conclusiones aportadas por Guillen (2015:123), es la siguiente "La planificación es el motor que enciende la gestión, alineada a los procesos que se debe realizar una vez surja la necesidad y sustentada con indicadores que permitan medir, en tiempo real el desempeño".

Este trabajo sirvió de apoyo para la investigación que se realizo ya que propone un modelo de gerencia estratégica permitiendo afianzar el marco teórico y práctico aportando ayuda en la implementación de las herramientas del CMI para lograr el

éxito competitivo de la misma, buscando la mejora de sus procesos y la adaptación al cambio, dando como resultado un mejor control en la planificación para tomar decisiones acordes al medio en que se desenvuelve, dando una vista amplia del situación y desarrollo de la empresa.

De igual manera se presenta como antecedente de esta investigación el trabajo Grado realizado por Borja (2015), quien realizó una investigación en el Área del Departamento Postgrado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil para optar el título de Magister en Sistemas de Producción y Productividad, denominada: **"Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard – BSC –) para una Empresa que Brinda Servicios de Asesoría en la Ciudad de Guayaquil".**

El objetivo principal de la investigación, consistió en diseñar un modelo de gestión estratégica, utilizando el Balanced Scorecard, como herramienta de análisis, control y seguimiento.

La metodología utilizada desarrolla bajo el tipo de investigación Descriptiva-Exploratoria, esta investigación recoge la información de las variables de interés mediante el uso de encuestas, dicha información es del tipo cualitativa con entrevistas al cliente interno y cliente externo.

Una de las conclusiones de Borja (2015:101), fue la siguiente "La Dirección Empresarial está obligada a esta nueva forma de tomar decisiones para aprovechar las ventajas estratégicas y mejorar las competencias de la empresa dentro del mercado".

Este estudio aporta datos importantes para la investigación en vista de que el investigador analizó la apreciación que realiza la gerencia de la empresas de servicios, dando le así un valor agregado en un aspecto gerencial de vital importancia propiciando su competitividad y su excelencia en el desarrollo para la administración eficiente de una organización, al ser capaces de controlar un estándar de medición que determine el impacto de la gestión estratégica utilizando el Balanced Scorecard, como herramienta de mejora continúa

Con diferentes enfoques Erazo (2015), realizó una investigación en el Área de Estudios Departamento de Investigación y Postgrados de la Universidad Católica del Ecuador para optar el título de Magister en Administración de Empresa: Mención Planeación, denominada: **"Cuadro de Mando Integral en la Gestión de Procesos de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, Ubicada en la Ciudad de Quito"**.

El objetivo principal de la investigación consistió desarrollar el Cuadro de Mando Integral en la Gestión de Procesos de una empresa consultora en el desarrollo del talento humano, ubicada en la ciudad de Quito, para el periodo 2015 - 2016.

La metodología utilizada obedece a una investigación analítica y deductiva de tipo bibliográfica, exploratoria y descriptiva, se utilizó como técnica la entrevista y como instrumento el cuestionario.

Entre las conclusiones aportadas por Erazo (2015), se tiene la siguiente:

> El CMI es necesario y prioritario implementarlo para asegurar los cumplimientos de metas y objetivos estratégicos de las empresas, también sirve para tomar acciones correctivas en caso de que uno o varios resultados sean inferiores a los de sus propias metas. No olvidar que "ganar dinero es la meta de toda empresa. (p.142).

Esta investigación fue considerada de importancia relevante ya que en su desarrollo se dieron a conocer los resultados obtenidos permitiendo concluir que deben establecer medidas de gestión estratégica que avalen la estandarización de los procesos, tomando ventaja de la posición actual de las grandes empresas para así poder lograr mayores niveles competitivos, manteniendo niveles altos de comportamiento profesional ético.

Otro antecedente de gran importancia, lo constituye la investigación de Figueredo (2014), realizada en el Área de Estudios Superiores para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para optar el título de Magister en Administración de Empresa: Mención Gerencia, denominada: **"Modelo de Gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar los procesos de los concesionarios automotrices del Municipio San Diego del Estado Carabobo."**.

Esta investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral para optimizar los procesos en los concesionarios automotrices del Municipio San Diego del Estado Carabobo.

La metodología utilizada se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, se desarrollado de manera cuantitativa, el nivel de la investigación fue descriptivo y el método de estudio fue de tipo no experimental descriptivo y el diseño apoyado en el tipo documental y de campo.

Una de las conclusiones aportadas por Figueredo (2014:134), es la siguiente "La particularidad del CMI es la incorporación de todas las áreas de las organizaciones, en vista que para alcanzar un mejor funcionamiento debe evaluarse a la organización como un sistema en donde todas las partes deben estar involucradas".

El mencionado trabajo de grado se relaciona con la presente investigación, porque establece ideas como la optimización de los procesos que sirve para diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral, de este modo permite comprender virtudes y beneficios que se puede obtener haciendo uso del CMI y de indicadores de gestión orientados a optimizar los procesos, de esta manera tener un mejor desempeño, lo que ayuda en el desarrollo de lineamientos estratégicos.

De igual forma, este trabajo constituyó un precedente para esta investigación de Silva (2013), realizada en el Área de Estudios Dirección de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Abierta para optar el título de Magister Scientarium en el Programa en Administración de Negocios., denominada: **"Cuadro de Mando Integral para la Gestión de Calidad de los Servicios en el Centro Local Monagas, Universidad Nacional Abierta"**.

Esta investigación tuvo como objetivo Diseñar un cuadro de mando integral para la gestión de la calidad de los servicios en el Centro Local Monagas de la Universidad Nacional Abierta.

La metodología de la investigación utilizada se encuadró bajo la modalidad de tipo de campo, proyecto factible y de carácter descriptivo, la recolección de los datos se hizo a través cuestionario con estructura tipo Likert y la observación participante. Se utilizó un análisis cuantitativo para el cuestionario y cualitativo de los datos obtenidos con la observación.

Una de las conclusiones aportadas por Silva (2013:120), es la siguiente "Las estrategias que se han planteado la mayoría son propias y la minoría no se plantea estrategias porque consideran que es responsabilidad de Nivel Central".

El mencionado trabajo de grado se relaciona con la presente investigación, porque establece ideas para la optimización de las estrategias en cada uno de los procesos, fomentó la utilización del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión.

Cabe destacar la contribución de Pérez. (2012), realizó una investigación en el Área de Estudios Superiores Para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para optar el título de Magister en Administración de Empresa: Mención Finanzas, denominada: **"Propuesta de Diseño y Aplicabilidad de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la**

Dirección de Finanzas en la Empresa Corporación Inlaca C.A Ubicada en Valencia Edo. Carabobo".

Esta investigación tuvo como objetivo Diseñar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Dirección de Finanzas para la Empresa Corporación Inlaca, C.A., con el propósito de mejorar, visualizar y consolidar la información financiera de la Empresa y, por consiguiente, lograr el incremento del valor agregado de la misma.

La metodología utilizada se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible con diseño de campo, nivel descriptivo, técnicas de recolección de datos la encuesta y como instrumento se utilizo el cuestionario.

Entre las conclusiones aportadas por Pérez (2012), se tiene la siguiente:

> El Cuadro de Mando Integral es un nuevo sistema de gestión estratégica, el cual ha sido denominado por los profesores Robert Kaplan y David Norton & Norton. Es un instrumento que facilita la dirección de una empresa, industria o comercio; es una herramienta para navegar hacia el éxito competitivo permitiendo comunicar y traducir a todo el personal cual es la estrategia. (p. 118).

Este trabajo de grado sirvió de base, ya que facilita algunos lineamientos teóricos sobre las ventajas y el uso del CMI permitiendo contribuir con el desarrollo

de la investigación, permitiendo entender el uso de la herramienta y así equilibrar los indicadores de medición de financieros y no financieros que se consideren necesarios y de esta manera conocer con exactitud el desempeño de los procesos para así poderlos mejorar.

Otra de las investigaciones sobre lo que se fundamenta esta investigación es la realizada por Suarez (2012), quien realizó una investigación en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI Santiago de Cali Colombia para optar al título de Magíster en Administración con Énfasis en Gestión Estratégica: **"Propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI) Para la Empresa Café Granja la Esperanza".**

El objetivo principal de esta investigación fue elaborar una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Café Granja La Esperanza, utilizado para clarificar y actualizar la estrategia, comunicarla a toda la empresa y vincular los objetivos estratégicos a metas de largo plazo.

El planteamiento metodológico para resolver el problema de investigación, se planteó dentro de las características de un proyecto factible, en donde se deja claro que se trata de una investigación de campo con técnicas utilizadas, como análisis documental, observación directa y entrevistas, tratando de encontrar la relación causal en la aplicación de CMI.

Una de las conclusiones de Suarez (2012), fue la siguiente:

> El cuadro de mando integral (CMI), Fortalece el esquema comunicacional de la estrategia a través del despliegue que se hace de la misma en todos los niveles de la organización. La implementación de un CMI permite la alineación estratégica que se traduce en la coherencia entre la misión, visión y los objetivos estratégicos cuantificables y medibles en el tiempo. (Corto – Mediano – Largo plazo). (p. 46).

El aporte realizado a la investigación es el análisis que realizó el investigador sobre la implementación de un CMI que inciden en la supervivencia y desarrollo de las empresas, encontrándose indicadores, obteniéndose información sobre las variables que representan mayor debilidad al momento de gestionar las empresas, tal el caso de lograr que el servicio de la organización sea orientado a la concepción de la misión, visión, objetivos y valores de las empresas de servicio del sector automotor.

Bases Teóricas

Las bases teóricas son de gran importancia porque constituyen el instrumento descriptivo del trabajo de investigación, ya que en él es donde se soporta el problema planteado, por ende, formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados, orientada a explicar el acontecimiento o problema planteado. En este sentido, resulta de gran interés destacar que las bases teóricas que se establecen en la presente investigación están fundamentadas por los siguientes puntos de gran relevancia: La planificación estratégica, el plan estratégico, control de gestión, gestión de riesgo, las herramientas gerenciales, los indicadores de gestión e indicadores financieros, la matriz DOFA, el cuadro de mando integral, aplicación y adaptación a los proceso de gestión del CMI a la naturaleza de la organización y la descripción de las diferentes perspectivas del CMI.

1. La Planificación Estratégica

1.1 La planificación estratégica y su proceso

La planificación es una herramienta para pensar y crear el futuro. Para ir construyendo en el presente las condiciones que permitan el logro y el éxito de lo deseado. Por su parte entendemos por estrategia, los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles

respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

Con un diferente enfoque Francés (2006), se refiere a

> La planificación con un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrollan en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (p.23)

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el ambiente, y trata de prever lo que otros actores pueden hacer.

Según Salazar (2009)

> La planificación consiste en "decidir hoy lo que se va a hacer en el futuro", es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlos a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial. (s/p).

Mediante la planificación estratégica se especifica la estrategia o dirección, formando las posibles alternativas mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual, esta determina el proceso que la organización puede realizar, haciendo un mejor uso de los recursos.

1.2 La estrategia empresarial

En el ámbito empresarial, las estrategias van de la mano con el modelo de negocio en función de ese modelo, los encargados de aquellas áreas relacionadas con la planificación productiva o administrativas, plantean las estrategias que la empresa debe adoptar para obtener los resultados que espera, y llegar así al objetivo propuesto

Según Francés (2006), dice que:

> La estrategia viene de *stratego*, que en griego significa general. En ese terreno se la define como la ciencia y el arte del mando militar aplicado a la planeación y conducción de operaciones de combate en grandes escalas. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. (p.22)

De acuerdo a la idea antes señalada, la estrategia es usada como herramienta de dirección para facilitar procedimientos y técnicas, que se emplean de manera participativa y eficaz, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la

organización con su entorno, contribuyendo a lograr la efectividad en la satisfacción de las necesidades del objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

1.3 El ciclo estratégico

La estrategia es parte de un carácter constante, puede ser de carácter formal e informal. En el ciclo formal la estrategia debe quedar explicita y por escrito, siguiendo un proceso de planificación en el cual se especifican las acciones, responsabilidades y recurso. En el ciclo informal puede ser intuitivo, siguiendo un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para su logro, estas son elaboradas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados.

Figura 1
Ciclo estratégico formal

.

Figura. 1: Ciclo estratégico formal por Francés (2006:28).

Figura 2
Ciclo estratégico informal

Figura 2: Ciclo estratégico formal, por Francés (2006:27).

1.4 El plan estratégico

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta formar, por indicaciones de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo. El plan estratégico es cuantitativo, establece las cifras que debe alcanzar la organización, describiendo el modo de obtenerlas, perfeccionando la estrategia a seguir, indica los plazos de los que dispone la empresa para alcanzar esas cifras.

En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito, concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la empresa. El plan

estratégico describe, por ende, la manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan directo. Sin embargo, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se debe utilizar un plan operativo anual.

De acuerdo a Sainz (2012):

> El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy" (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico). Para lograr una empresa competitividad que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (p/39)

En su forma más sencilla un plan estratégico es una herramienta que acumula lo que la organización quiere obtener para practicar su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Por lo tanto ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro.

1.5 Control de Gestión

El control de gestión es un conjunto de procesos que la empresa emplea para certificar las tareas que se realizan y están encaminadas al logro de sus objetivos,

dichos objetivos deben estar establecidos por los accionistas o representantes de la administración, la gestión de control no se limita a comprobar que las tareas realizadas o la decisiones tomadas han sido correctas, sino que parte de su deber es orientar e influir el comportamiento de la organización para que así sean alcanzados los objetivos propuestos.

De acuerdo a Amat J. (2003:26), "el control, ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que toda y cada una de las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales".

El control es un proceso mediante el cual se transforman algunos aspectos de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo, la finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se oriente completamente hacia sus objetivos.

La creación de un sistema de control en la organización debe hacerse de manera personalizada para cada una en función de su estructura y objetivos, si bien existe pautas que deben ser tenidas en cuenta de manera generalizada y que afectan a todas las organizaciones

Las empresas desarrollan su actividad en un mundo cada vez más competitivos y globalizado, están obligadas a definir estrategias que le permitan la incorporación al mundo competitivo actual, si las estrategias no van acompañadas de herramientas de gestión que garanticen su ejecución, los esfuerzos serán inútiles. En

tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia.

1.6 Gestión de Riesgo

La gestión del riesgo se define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se desprenden de los desastres, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse.

Con relación al artículo publicado en el sitio web de la revista certificación (http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf):

El riesgo por lo tanto está asociado a un nivel de incertidumbre respecto a peligros latentes.

En el mundo moderno la incertidumbre no sólo está asociada a temas ligados a la seguridad, sino también a la posibilidad de incumplimientos respecto a requisitos de todas las partes interesadas y a la creación de valor. Los empresarios reconocen que la gestión del riesgo no sólo está asociada a las amenazas sino también a las oportunidades, es decir asociado a la toma de decisiones empresariales en un mundo sujeto a variabilidad.

Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una de ellas.

Teniendo en cuenta lo dicho, el riesgo actúa en cuatro dimensiones:

- ✓ Tiempo: el riesgo siempre es asociado al futuro
- ✓ Certeza: ya que es asociado al futuro, existe siempre incertidumbre.
- ✓ Resultados: los resultados inciertos pueden ser positivos o negativos
- ✓ Complejidad: las múltiples variables posibles generan un escenario complejo.

La gestión del riesgo es por lo tanto un tema complejo y debe ser abordado en la organización de manera seria y científica.

La gestión del riesgo se ha configurado como una nueva ciencia social (*Enterprise Risk Management*, ERM) que utiliza métodos científicos para asumir riesgos con conocimiento, disminuyendo las posibilidades de fracaso al tomar decisiones sustentadas en datos.

Existen muchas clasificaciones de riesgo, se puede clasificar en cuatro grandes categorías:

- ✓ **Riesgo estratégico:** asociado a las amenazas y oportunidades transversales a la organización y relacionadas con las definiciones estratégicas, su filosofía de operación e imagen, tales como Visión, Misión, Valores, Objetivos, Diferenciación Estratégica, entre otras.
- ✓ **Riesgo de Mercado:** asociado al segmento de mercado, clientes y su percepción, productos, cobertura geográfica, marca y competencia.
- ✓ **Riesgo Financiero:** asociado a flujos de capital, deuda, activos, cambio de divisas, entre otros
- ✓ **Riesgo Operacional:** asociado a los procesos operacionales, sus elementos y sus resultados. Cada "Proceso" del Sistema de Gestión Operacional y su entorno debe ser analizado para identificar riesgos operacionales a partir de amenazas detectadas y poder evaluar el nivel de riesgo para tomar medidas correctivas y preventivas. La gestión del riesgo operacional tiene como objetivo principal asegurar la producción del producto o servicio, mediante la generación de medidas preventivas a partir de la evaluación del riesgo detectado. En el caso de empresas que ofrecen un servicio continuo o un servicio futuro, la gestión del riesgo está asociado a mantener la continuidad y confiabilidad del servicio.

Las empresas deben gestionar sus riesgos teniendo en cuenta las cuatro categorías, desde una perspectiva estratégica, táctica y operativa. Es decir, todos los responsables de la organización deben tener métodos de gestión de riesgos para aplicarlos en su debido nivel de responsabilidad. Los gerentes a nivel estratégico, los jefes y supervisores a nivel táctico y los dueños de proceso a nivel operativo.

Las estructuras organizacionales deben considerar de manera clara los roles, autoridades y responsabilidades para gestionar el riesgo y su comunicación, así como las nuevas competencias asociadas.

El éxito de la gestión de riesgos se basa en el desarrollo de una "Cultura de la Prevención" en la organización. La prevención debe ser un valor inherente a la gestión organizacional en todos los niveles.

Esta "Cultura de la Prevención" se basa en hacer entender a todos los miembros de la organización la relevancia que tiene para el éxito de la organización en que todos sean capaces de detectar oportunidades y amenazas y puedan tomar cursos alternativos basados en la previsión y predicción, mediante información actualizada y veraz.

Desarrollar esta cultura significa actualizar tecnología, en especial sistemas de información, crear nuevos lazos sociales basados en el compartir y establecer nuevos principios o reglas de conducta que privilegien la planeación como antesala de la acción.

Para ello es necesario entender el cambio relacionado a la gestión del riesgo, entendiéndose como una evolución en la organización para lograr eficacia y eficiencia, y estableciéndola como una ventaja competitiva asociada al sistema integrado de gestión para mejorar el desempeño y optimización del negocio.

Asumiendo que el riesgo cero no existe y que el riesgo es inherente a la propia actividad empresarial, conocer el mapa de riesgos de la empresa y gestionarlo de manera adecuada, no sólo es un factor de ventaja competitiva, sino que es la manera de asegurar la estabilidad y el progreso de la empresa.

1.7. Herramientas Gerenciales

Las herramientas gerenciales no son más que técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones decisivas y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Según el artículo web sobre "Herramientas Gerenciales" (2011).

> Se define Herramientas Gerenciales, a todos aquellos instrumentos que facilitan al directivo o gerente la planificación, organización, control y evaluación de una organización y sus procesos eficientes, con miras a alcanzar los objetivos establecidos en la búsqueda continúa del más alto desempeño posible. (S/P)

Las Herramientas Gerenciales fueron diseñadas para facilitarle al gerente su trabajo y destreza dentro de una empresa, para garantizar exitosamente el ejercicio gerencial y la efectividad de la planificación estratégica.

Existen una serie de escenarios dentro del ambiente organizacional, que se muestra a los gerentes de forma continua. Problemas tales como la concentración del poder, un deficientemente clima laboral, incumplimientos en los procesos, mal funcionamiento en los sistemas entre otros que pueden resultar de una mala gestión y una ausencia o falta de aplicación de las denominadas Herramientas Gerenciales.

Por consiguiente se puede decir que las herramientas gerenciales o administrativas no son más que una ayuda y una serie de técnicas actuales que les permite a los gerentes tomar decisiones decisivas y oportunas ante algún tipo de discrepancia o inestabilidad en los procesos que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

De acuerdo a Thompson (2011):

> Se nombra una serie de herramientas que utiliza la gerencia para la toma de decisiones y mejoras de la calidad de sus procesos: El *Coaching* Gerencial, Cuadro de Mano Integral (*Balanced Score Card*), Justo aTiempo (*Just Of Time*), Reingeniería, *Downsizing*, *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Seis Sigma*

1.8. Tipos de indicadores de gestión:

1.8.1. Indicadores de resultados

1. De ventaja competitiva
2. De desempeño financiero

1.8.2. Indicadores de medios

1. De flexibilidad
2. De utilización de recursos
3. De calidad de servicios
4. De innovación

1.8.3. Otros los clasifican en tres dimensiones:

1. Económicos
2. Eficiencia
3. Efectividad

Las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia actual, sin embargo, exige a la gerencia realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

2. Matriz DOFA

Es una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la organización, útil para examinar sus Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual este compite.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA podrán ser de gran utilidad en el análisis de las estrategias que se diseñen y que califique para ser incorporadas en el plan estratégico.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compartir de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves de entorno.

Según Vidal (2004):

> La Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortaleza-Amenaza o DOFA identifica tanto factores externos (amenaza y oportunidades) como internos fortaleza y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno,

> como los problemas propios de la organización. En ambos casos, plantea un procedimiento inductivo de gestión. (p.45)

Es una de las herramientas utilizadas en la planificación estratégica, su importancia radica en que nos hace un diagnóstico real de la empresa u organización, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos facilita el principal elemento requerido para tomar decisiones, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

Como se observa, es indispensable elaborar minuciosamente una matriz DOFA, pues en ella está casi todo lo necesario para tomar las decisiones oportunas y apropiadas a cada situación que se presente. Las ventajas competitivas de la herramienta es que permitirá concentrar y desarrollar elementos diferenciadores que hagan de la empresa una fuerte competidora.

3. Cuadro de Mando Integral

3.1 Breve Historia del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI), fue presentado en 1992 en la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería *Analog Devices Inc.).* Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la

perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar el crecimiento de una empresa.

Según el prólogo de dicho trabajo en su traducción al español, este tenía el objetivo de:

> Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (s/p)

Por lo tanto, el cuadro de mando integral (CMI), es un sistema de gestión estratégica que integra: objetivos, indicadores, metas y planes de acción, posibilitando la obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo, es una herramienta poderosa para traducir la estrategia y operaciones de una organización en indicadores cuantitativos y planes de acción concretos.

De acuerdo Kaplan y Norton (2002):

> El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medida de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Balanced Scorecard se derivan de la visión y estrategia de una organización desde cuatro perspectiva: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral. (p.25)

Por ende, esta herramienta de diagnóstico se incorporara a la dimensión estratégica, por medio ella se evalúa las capacidades de la empresa y simultáneamente se visualiza cómo encaminarla hacia el éxito, consiste en ordenar, traducir y organizar los objetivos y planes estratégicos de una Organización. Dicha herramienta rompe con el sistema tradicional de administración del presupuesto que solo se concentra en el resultado financiero.

Según Kaplan y Norton (2002)

> El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para empresa de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes alargo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. (p.20)

El Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el cuadro de mando integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Pueden desarrollarlo de manera inicial, con unos objetivos bastantes limitados, es decir, conseguir, clarificar, obtener el consenso y centrarse en sus estrategias, para luego comunicar esas estrategias a toda la organización, pero el verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Asimismo Kaplan y Norton (2002).

> El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio cran valor para su clientes presentes y futuro, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras siguen reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. (p.21)

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral es un proceso de gestión estratégica que consiste en:

1. Formular una estrategia específica para la unidad de negocio.
2. Comunicar y alinear la estrategia.
3. Planificar, coordinar y establecer los objetivos de las diversas unidades organizativas.
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera con las metas establecidas.
5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas, mediante un *feedback* estratégico.

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistema de gestión, la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener realimentación sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

El CMI proporciona a los gerentes un amplio marco que traduce la visión y estrategias de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas organizaciones han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados.

Según Olve, Petri, Roy. y Roy (2004:23). "Un cuadro de mando es un formato genérico fácil de entender que sirve para describir las ambiciones y logros de una organización o empresa". Ha demostrado ser útil para:

1. Comunicar intenciones estratégicas, permitiendo que jefes y empleados materialicen las estrategias planificadas.
2. Discutir actividades motivadas por metas estratégicas, en lugar de necesidades actuales como el desarrollo de competencias, las relaciones con clientes o la tecnología de la información y cuál será su competencia en el futuro.
3. Supervisar y recomendar dichas actividades.

De acuerdo con lo anterior, el CMI es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. El CMI contribuye a la superación de las barreras de implementación efectiva de la estrategia.

3.2 Análisis del entorno de las cuatro perspectivas

El cuadro de mando integral es novedoso ya que permite visualizar las diferentes estrategias, que representan y visualizan los objetivos más importantes de una organización, considerando la intervención de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la organización, las cuales se nombran a continuación: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Con otro enfoque Francés (2006).

> El entorno general se describe, mediante el análisis de las tendencias globales, los escenarios económicos, análisis de

> eventos y el análisis sectorial. Del mismo derivan implicaciones para los mercados financieros, de productos, de insumos, de tecnología y labores directamente relacionadas con las cuatro perspectivas. En cada una de ellas se puede identificar las oportunidades y amenazas en relación con el logro de la visión de la estrategia de la empresa. (p.95)

El CMI permite representar el mapa de las estrategias, donde se narran los grandes cambios para lograr los objetivos, así como las iniciativas concretas para lograrlos. Ayuda a conocer el grado de cumplimientos de cada uno de los objetivos fijados en el plan estratégico, muestra el comportamiento previsible y le ayuda a analizar las desviaciones.

La cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibro entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más complicadas, y las fáciles y subjetivas. Aunque la combinación de indicadores en un CMI, aparentemente puede confundir los cuadros de mando construidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la obtención de una estrategia integrada.

En su libro El Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton (1996), introdujeron cuatro perspectivas las cuales relacionadas entre sí, apoyarían los objetivos establecidos en las estrategias, la cuales se mencionan a continuación:

3.2.1 Perspectiva Financiera:

Los indicadores financieros son importantes para evaluar las consecuencias económicas de las decisiones que ya se han ejecutado respondiendo a las expectativas de los accionistas, indicando si la estrategia contribuye al logro de un estándar aceptable que permita la creación de valor y elevar los índices de rendimiento, crecimiento y mantenimiento del negocio.

Los objetivos financieros que se relacionan con la perspectiva financiera son la rentabilidad, los ingresos, el rendimiento sobre el capital utilizado, el valor añadido, la gestión de riesgos, el valor para los accionistas entre otros, buscando incrementar el valor máximo al dinero que debe retornar a la empresa de las inversiones que ya han sido efectuadas. Una gestión financiera debe tomar en cuenta tanto los beneficios como el riesgo debido a los cambios constantes e imprevistos del entorno.

Según Kaplan y Norton (2002). Existen tres aspectos estratégicos que intervienen en la perspectiva financiera y estos son:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos: los indicadores más comunes del crecimiento de los ingresos son la tasa de crecimiento de las ventas , la cuota de mercado para sectores particulares como clientes o regiones específicas y los ingresos obtenidos por las relaciones de cooperación entre las diferentes unidades de negocio, en donde, por ejemplo, cada indicador incide directamente en el incremento de los ingresos visto como la incorporación de un nuevo producto diseñado para el mercado,

ingresos obtenidos por la explotación de un mercado o sector nuevo para la compañía o aumento en los ingresos por la cooperación de diferentes áreas del negocio.

2. Reducción de costos/ Mejora en la productividad: los indicadores en este ámbito pueden lograr costos competitivos y controlar los gastos indirectos y de apoyo que contribuyan a obtener mejor rentabilidad y rendimiento sobre las inversiones, para lo que sería necesario determinar si el cálculo de la reducción de los costos debe hacerse por unidad, es decir, por unidad producida, por transacción realizada, por reclamo pagado, usando de esta forma sistemas de costos orientados a procesos o por actividades. Otro indicador de importancia es el de mejorar los canales de realización de las transacciones de los clientes los cuales manejan costos y permitirán medir el porcentaje del negocio tramitado por los diversos canales con la finalidad de pasar de los canales de alto costo a los de bajo costo y así mejorar la productividad de las operaciones.

3. Utilización de los activos/Estrategia de inversión: el indicador principal considerado para la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, representado por el "tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores de inputs, en cobros de los clientes". (p.71), medido como el tiempo que transcurre desde que se hacen las compras hasta que se venden que es la cantidad de tiempo que el capital está paralizado y de este se deduce el tiempo desde que se adquiere la mercancía hasta que hay que pagarla (plazo de pago) y el plazo de cobro como el tiempo que transcurre desde que se hace una venta hasta que se recibe el pago del cliente, razón por la cual es de alta importancia conocer la forma como deben ser usados los activos y cuáles son las estrategias de inversión, así como la forma de pago que debe manejarse de toda la mercancía para optimizar la gestión del capital circulante.

Cabe destacar que ninguna de las cuatro perspectivas sobre las que se fundamenta el Cuadro de Mando Integral predomina sobre las otras, sin embargo los objetivos financieros deben ser tomados como base para definir los objetivos e indicadores de las demás perspectivas puesto que cada uno de ellos forma parte de las diversas relaciones causa-efecto que conducen a lograr una excelente actuación financiera.

Por consiguiente, se debe iniciar formulando los objetivos financieros a largo plazo para luego relacionarlos con las perspectivas de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento para de esta forma obtener el desempeño económico deseado a largo plazo, por lo tanto, se puede decir que los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos ya que estos son la razón de ser de la organización, en otras palabras depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.

A continuación se elabora la figura 3 que permite visualizar el indicador del ciclo de caja como parte de los aspectos estratégicos que están dentro de la perspectiva financiera.

Figura 3
Ciclo de Caja

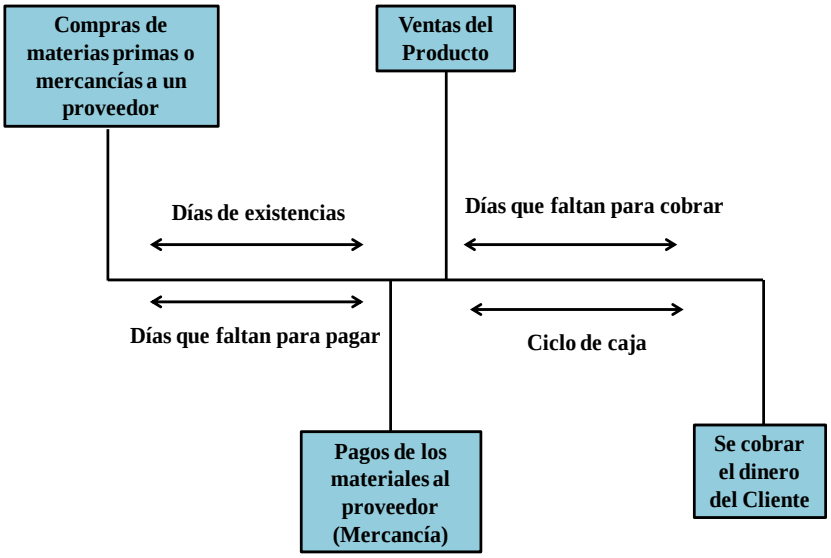


Figura 3: Ciclo de Caja, por Kaplan Norton (2002: 72)

Es por ello que es de gran importante la utilización de los indicadores financieros, ya que el análisis financiero es el estudio efectuado a los estados financieros de una empresa con el propósito de evaluar la capacidad financiera y operacional de la misma, y así contribuir a la adecuada toma de decisiones por parte de los administradores, gerentes y accionistas. Esta es la forma más común de análisis financiero y representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento del ente evaluado.

Su utilidad está en la interpretación con indicadores de diversos períodos, esto con el fin de evaluar la situación de la empresa así como sus tendencias.

De acuerdo a Martínez (2012)

> Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. (p.1)

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros, se pueden clasificar en cuatro grupos:

1. Indicadores de liquidez.
2. Indicadores operacionales o de actividad.
3. Indicadores de endeudamiento.
4. Indicadores de rentabilidad.

3.2.2 Perspectiva de Cliente

Permite que las empresas proporcionen los indicadores claves de los clientes como satisfacción, fidelizacion, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y de mercado, e incorporar indicadores de valor añadido a los segmentos específicos como la creación de productos y servicios innovadores ajustados a las necesidades de los clientes, con la idea de minimizar la incursión de los competidores y lograr la diferenciación en el mercado.

La segmentación de los clientes está referida a la clasificación del cliente en base a aspectos como precio, calidad, imagen prestigio, servicio y a su enfoque como objetivos. Se pueden mencionar los indicadores centrales que deben ser adaptados a los grupos de clientes y de los que se espera el mayor rendimiento.

Según Kaplan y Norton (2002), existe un indicador de las propuestas de valor a los clientes, las cuales representan las características que las empresas otorgan a los mismos a través de los productos y servicios con la finalidad de crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de los clientes seleccionados, que están detallados en tres categorías las cuales son:

1. Atributos de los productos y servicios: Abarcan las características y funcionalidades del producto y/o servicio, incluyendo el precio y la calidad, existiendo de esta forma los clientes que requieren productos confiables y de bajo costo, los que necesitan servicios diferenciadores, los que están dispuestos a pagar más dinero con la finalidad de recibir servicios innovadores o especiales, en

conclusión todos aquellos que desean seleccionar la característica especial que logre la consecución de su visión estratégica competitiva.

2. La relación con los clientes: Incluye la entrega del producto y/o servicio al cliente, el tiempo de respuesta, el plazo de esta entrega y más importante aún la sensación que tiene el cliente al adquirir productos o servicios de esta empresa. Este atributo es muy importante si se toman en cuenta las operaciones de la empresa operadora de telefonía motivado a que se hace necesario crear y lograr relaciones estables con los clientes que ayuden a que sea seleccionada sobre una base diferente al precio, con distinción en el trato, capacidad de respuesta, especialización, entre otros.

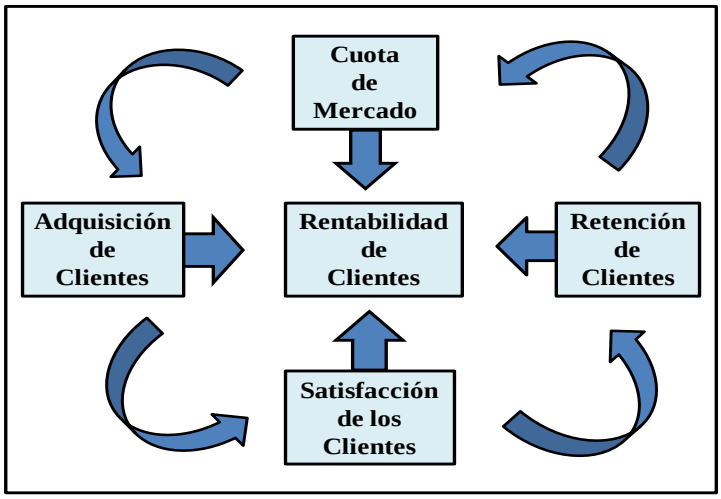
3. Imagen y prestigio**:** Incluyen los factores intangibles que atraen a un cliente hacia la empresa, logrando mediante la explotación de la imagen y de la reputación definir al cliente e intentar influir en su conducta de compras por medio de la imagen asociada y diferenciadora.

Después de definir la perspectiva del cliente, se debe tener una idea clara de los segmentos de los clientes, empresas e indicadores seleccionados, los cuales representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Sin embargo se hace necesario identificar a los clientes en los segmentos seleccionados valorando y eligiendo la propuesta de valor que debe ser entregada a ellos como medio de desarrollo de los negocios, describiendo métodos que permitan

generar ventas y consumidores fieles, encontrándose la propuesta de valor intrínsecamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes estén satisfechos.

Figura 4
Indicadores Centrales



Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	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 de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Figura 4: La Perspectiva del Cliente .Indicadores Centrales, por Kaplan y Norton (2002:81).

En resumen la perspectiva del cliente se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelidad de los clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente, y todo esto también se puede lograr con la correcta utilización de las Normas ISO 9001.

Según el artículo publicado en el sitio web de Normas ISO (http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html):

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC). Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Cada seis meses, un agente de certificadoras realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría, en vez de a varias de los diferentes clientes. Los proveedores de todo el mundo deben ceñirse a las mismas normas.

3.2.3 Perspectiva de Procesos Internos:

Se deben estudiar los procesos internos en los que las empresas tienen que demonstrar la diferencia atrayendo a los clientes y efectuando los requerimientos de los accionistas en cuanto al beneficio financiero, para lo cual se hace necesario definir una cadena de valor, cuyo modelo abarca tres procesos principales:

1. Innovación**:** Los procesos de investigación y desarrollo son elementos primordiales para la creación de valor en las empresas y por los cuales se identifican los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades de los ya existentes con la idea de diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios obteniendo artículos innovadores y de alto desempeño. Se pueden incluir indicadores como el margen bruto de los nuevos productos que ayudan a diferenciar los productos innovadores de aquellos que son provenientes de tecnologías ya existentes, o índices de ventas con distinción de los productos recién incorporados al mercado los cuales sin son verdaderamente innovadores deberían tener ciclos de vida largos y márgenes de ventas altos en el futuro.

2. Operaciones: El proceso de operaciones está representado por la cadena de creación de valor en las organizaciones el cual comienza con la recepción de un pedido y termina con la entrega del producto o servicio al cliente, destacando un despacho eficiente y oportuno, anteriormente medidos a través de indicadores financieros como costos estándar, eficiencia en la mano de obra, eficiencia de las máquinas, precios de compra; entre otros.

3. Servicio postventa: El servicio postventa es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente, elementos como las reparaciones, las garantías, la atención al cliente , tratamiento de defectos, devoluciones, se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. No se trata de vender bueno, bonito y barato, sino de dar algo más que los demás no dan y el que cliente percibe. Dentro de los aspectos a medir se encuentra el costo de las reparaciones, el tiempo de respuesta y los tiempos de servicios de asistencia técnica abarcando condiciones especiales de garantía, mantenimiento, cambios o devoluciones de mercancía. Otro aspecto que se debe considerar es el proceso de

facturación y cobro, procedimiento que debe ser tomado en cuenta ya que este es el que va a definir el ingreso de la compañía en tiempo real, indicador denominado ciclo de caja en la perspectiva financiera

Figura 5
El modelo de la cadena genérica de valor

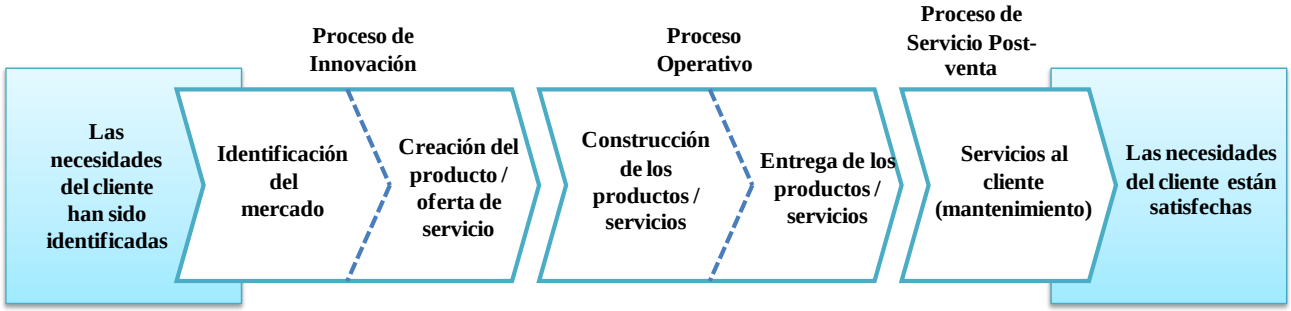


Figura 5: La Perspectiva del Proceso. El modelo de la cadena genérica de valor, por Kaplan y Norton (2002:110).

Los procesos internos constituyen el mecanismo que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente, sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles, es imposible que se desempeñen eficazmente.

La perspectiva de proceso en resumen se refiere a los aspectos relacionados procesos internos críticos que impactan de las actividades para producir bienes y servicio, en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

3.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Desarrolla indicadores que motivan el crecimiento, el aprendizaje de la organización a través de la productividad, motivación e iniciativa de los empleados y la capacidad de los sistemas de información a través de los cuales se van a lograr objetivos concretos económicos en equilibrio con las tres perspectivas anteriores.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002), la perspectiva del aprendizaje y crecimiento desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y la productividad de la organización. Dichos objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se logren los objetivos de las otras tres perspectivas. 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 esa perspectiva:

1. Las capacidades de los empleados: Hoy en día, para que una organización pueda mantenerse debe mejorar continuamente y esto debe venir de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los clientes. Es así como determinan tres dimensiones fundamentales de los empleados que son:

- ✓ **La satisfacción del empleado:** La medición de la satisfacción del empleado es de mucha importancia para las organizaciones que reconocen que los empleados satisfechos son una fuente generadora de productividad, de rapidez de reacción, de calidad y de excelencia en el servicio.

- ✓ **La retención del empleado:** Consiste en retener a aquellos empleados que la organización considera de valor y con los cuales tiene un interés a largo plazo, en virtud de que se consideran inversiones y de que es valorado como capital intelectual del negocio.
- ✓ **La productividad del empleado:** Es un indicador producto de las capacidades, la moral y la innovación de los empleados sumado con la mejora de los procesos internos y la satisfacción de los clientes.

2. Las capacidades del sistema de información: Para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo deben disponer de una excelente información sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones para de esta forma conocer hasta donde llega su responsabilidad en el momento de decidir y de arriesgarse a seguir un proyecto.

3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: Se centra en el clima organizacional, la motivación, las iniciativas de los empleados.

De acuerdo a todo lo anterior la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, está dirigida al aprendizaje y capacitación del personal de la organización, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo.

En definitiva, la capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización, por lo tanto, los objetivos e indicadores de esta

perspectiva deben ser parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización

Figura 6
La estructura de indicadores de aprendizaje

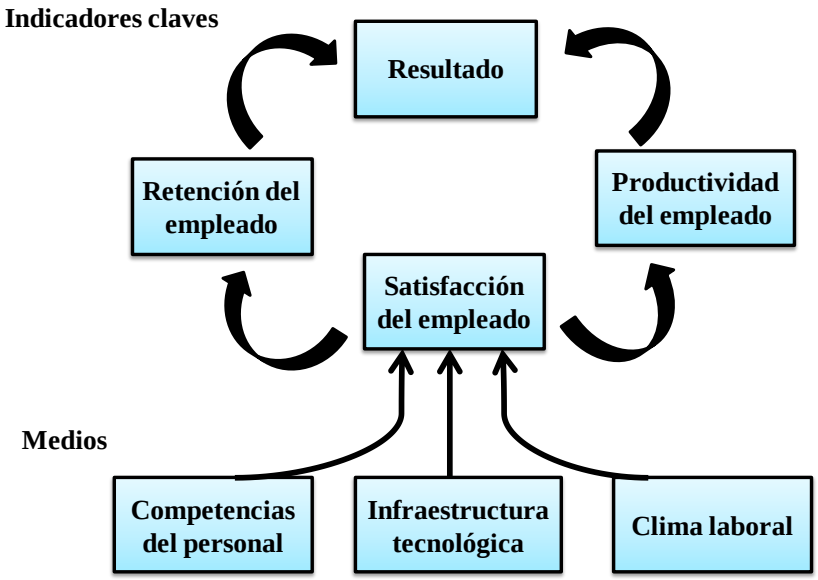


Figura 6: La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento, por Kaplan y Norton (2002:142).

Según la figura 6, la mayoría de las empresas utilizan lo objetivo de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultado. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados, las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado.

2. La retención de empleado.
3. La productividad del empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

Siguiendo con las etapas del Cuadro de Mando Integral se incorpora la visión estratégica en este conjunto de indicadores a través de los procesos siguientes. Ver figura 7.

Figura 7
Cuadro de Mando Integral como estructura estratégica para la acción

Figura 7: Cuadro de Mando Integral como una Estructura o Marco Estratégico para la Acción, por Kaplan y Norton (2002: 24).

1.2.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Cabe señalar que estas últimas tres perspectivas, como lo son la de cliente, la de procesos y la de aprendizaje y crecimiento que se detallaron se pueden medir con indicadores de gestión que permitan observar con más detalle los problemas acontecido en la organización permitiendo de esta manera tomar decisiones oportunas para la solución de los mismos.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización, suelen establecerse por los líderes de la organización, y son posteriormente utilizados continuamente, para evaluar el desempeño y los resultados, frecuentemente estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

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 a objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Un indicador de gestión es útil y efectivo, siempre y cuando cumpla con una serie de características, entre las que destacan, que sea:

1. **Relevante:** que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización.

2. **Claramente Definido:** que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
3. **Fácil de Comprender, Usar y Comparable:** se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
4. **Verificable y Costo-Efectivo:** que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

Definición de Términos Básicos

Análisis Situacional: proceso que utilizan los planificadores, dentro del tiempo y recursos disponibles, para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para la planeación que se esté considerando.

Balanced Scorecard: Es una herramienta que permite implementar el Plan Estratégico de una Organización a partir de un conjunto de medidas de actuación.

Causa – Efecto: Es conocida también como Ley de Consecuencia, Retribución o Compensación. Esto quiere decir que todo lo que hacemos pone en movimiento una causa y ésta trae una consecuencia, positiva o negativa, que dependerá de la causa puesta en movimiento. No existe el azar, la buena suerte o la mala suerte, sólo resultados.

CMI: es una abreviatura que hace referencia a una herramienta de ciencia gerencial denominada Cuadro de Mando Integral.

Control de Gestión: Es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Competitividad: Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Cuadro de Mando: Es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad.

Efectividad: Es el grado en el cual se logran los requerimientos de resultados en el trabajo.

Eficacia: Consiste en conocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar la actuación a las condiciones del entorno.

Estrategia: Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

Gestión: Proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad.

Indicadores: parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes de los programas y proyectos sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en términos de eficiencia, eficacia y calidad, para coadyuvar a la toma de decisiones y corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

Perspectivas: Punto de vista o modo de ver y considerar las cosas, también podemos decir que es la distancia o alejamiento desde lo que se observa y considera un hecho o una situación con la intención de ganar objetividad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de toda investigación incluye procedimientos apropiados para recopilar, presentar y analizar los datos recolectados a lo largo del estudio, con la finalidad de cumplir con el propósito general de la investigación planteada. En tal sentido, en el presente inciso se desarrollaron importantes aspectos como el tipo de estudio, diseño de investigación incorporado en función a los objetivos formulados, la población y determinación de la muestra, entre otros.

Todo lo antes mencionado se complementa con lo expuesto por Hurtado y Toro (2007) con respecto a que, "el marco metodológico, constituye la médula de la investigación, puesto que se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo y es donde se contesta primordialmente al ¿cómo?, refiriéndose esto a la metodología que se ve a emplear". (Omisis…)

Mientras que por otra parte, para Hernández, Fernández y Baptista (2003:119): "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis", es decir, que estos consisten en estudiar los hechos, fenómenos o grupos caracterizándolos para establecer su estructura o comportamiento por lo tanto esta investigación es de tipo descriptiva. De esta forma, la presente investigación pretende describir la temática del Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica en las empresas de servicios del sector automotor de Venezuela

Tipo de investigación

En opinión de Hernández S., R, y otros (2003:46) la investigación de tipo cuantitativo es aquella donde "la recolección de datos se usa para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías".

A partir de entonces, el presente estudio se enmarco bajo la modalidad de investigación antes descrita, debido a que la misma persiguió conocer la realidad de los hechos directamente de manera que se pudiera recopilar la información necesaria de la situación problemática actual, aunado a esto la investigadora realizó una concisa exposición de la problemática objeto de estudio y al mismo tiempo formuló un objetivo general y cuatro específicos, en concordancia con la operacionalización de las variables, así como, de la definición de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En otro orden de ideas, el nivel del presente estudio es de tipo descriptivo, puesto que en principio se realizó una descripción de los fundamentos de Planificación Estratégica, seguidamente de los del Cuadro de Mando Integral, para así proseguir con la formulación de un modelo de apoyo gerencial basado en esta herramienta gerencial a fin de optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor, esto se sustenta con la definición de Hernández S., R, y otros (2003:102), quienes afirma que la investigación descriptiva; "es aquella que busca especificar, propiedades, características y rasgos, importantes de cualquier fenómeno que se estudie y analicé".

Seguidamente en lo que respecta al método de investigación fue de tipo no experimental descriptivo y en cuanto a la utilidad práctica, puesto que el estudio perseguía la búsqueda de soluciones para una determinada situación, a través de las aristas del Cuadro de Mando Integral.

Dentro de esta misma línea, la investigación se enmarco en la modalidad de proyecto factible, en referencia esto en el manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales Para Barrios (2003), citado por Figueredo (2014) plantea:

> El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades (p.16).

Considerando lo antes expuesto, se afirmo que la presente investigación es un proyecto factible, porque en principio se realizó un diagnóstico de la situación que se deseaba investigar; en segundo lugar, se estableció basamentos teóricos para elaborar e implantar la propuesta, tanto los procedimientos metodológicos, así como, las actividades y los recursos necesarios, para llevar adelante la ejecución. Aunado a esto, se realizara el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

Diseño de la Investigación

Tamayo y Tamayo (2005), señalan que es:

> La estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de los supuestos e hipótesis-problema. Así mismo señala el autor, que el diseño es un planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las particularidades de cada investigación y que indican los pasos y pruebas a realizar, así como, las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. (p.40)

Es así pues como, esta investigación contempló un diseño de tipo documental y de campo, documental porque a juicio de Barrios (2003) este tipo de investigación se corresponde con "el estudio de problemas a fin de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos". Mientras que según Balestrini (2002), la investigación de campo:

> "Es aquella que permite establecer una interacción entre el objeto y la realidad, en una situación natural, profundizar en la comprensión de hallazgos encontrados a partir de la aplicación de instrumentos y proporcionar al investigador una lectura de la realidad a objeto de un estudio más rico en cuanto al conocimiento de la misma, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de investigación" (p.131).

En este sentido, queda evidenciado que el diseño del presente estudio fue de carácter documental porque se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias, mientras que fue de campo, porque, la información se obtuvo directamente de la realidad objeto de estudio.

Así mismo, el estudio estuvo enmarcado dentro de una investigación no experimental descriptiva, puesto que no se formularon hipótesis, mientras que dentro de los diseños no experimentales, considerando su dimensión temporal o al número de momentos o punto en el tiempo en los cuales se recolectan los datos, fue de tipo descriptivo transeccional, porque midió la variable a estudiar en un momento único de un evento o situación.

Población

Tamayo y Tamayo (2000:54) expresa: "la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población posee una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación".

En este sentido, se tomó como población para la presente investigación las empresas de servicios del sector automotor, en Valencia Estado Carabobo, permitiendo así tipificar la población como finita, debido a que la investigadora conocía la totalidad del universo el cual ascendió a 39 empresas, de las cuales se seleccionó a 3 empresas cuya plantilla de empleados era de sesenta y nueve (69) entre las tres, la selección de estas organizaciones se realizó en vista de que eran las de

acceso más rápido para la investigadora y en donde la información requerida para el desarrollo de la investigación y cumplimiento de los objetivos fue obtenida de manera rápida y oportuna, aunado a la interacción existente con las unidades de investigación

Muestra

La muestra según Sabino (1992:118) en un sentido amplio "no es más que una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo".

En esta investigación la muestra está conformada por una porción de la población total de los miembros de las tres (3) organizaciones seleccionadas como unidades de investigación, dichas organizaciones fueron seleccionadas en función a los fundamentos teóricos del muestreo aleatorio representativo considerando para ello la población de sesenta y nueve (69) trabajadores, es decir, la muestra que se utilizó fue esencialmente en los centros de servicio automotor específicamente agentes autorizados de las marcas Bridgestone Firestone y Michelin, que conste con una estructura organizativa definida.

Así mismo, cabe destacar que la muestra del presente estudio fue de tipo probabilístico, porque este muestreo a juicio de Hurtado L., I. y Toro G., J. (2007) "puede realizarse al azar, es decir, brinda a todos los miembros de la población la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra".

Y dentro del muestreo probabilístico el muestreo se realizó por conglomerado, considerando para ello lo indicado por los autores antes mencionados, los cuales afirman que este tipo de muestreo "es realizado cuando los elementos de la población están agrupados u organizados de algún modo que es importante considerar para los objetivos de la investigación o que facilita el muestreo por tratarse de una población muy grande."

Es así como, la muestra utilizada en esta investigación se obtuvo mediante de la aplicación de la fórmula para población finita expuesta por Ramírez, T.(2010), y bajo los siguientes criterios: nivel de confianza del 95%, con un error de muestreo de $\pm$ 5 en condiciones desfavorables de muestreo (Ver Anexo Nº. 4), posterior a la aplicación de la ecuación se determinó que la muestra de los trabajadores de las empresas de servicio del sector automotor en valor porcentual ascendió a un 59% de la población, lo que en valor absoluto represento 41 trabajadores.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el logro de los objetivos propuestos en la presente investigación es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permitan obtener al máximo la información.

Las técnicas recolección de datos se refieren, según Sabino (2000:376), al "conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación". Dada la naturaleza del estudio, y en función de los

datos se aplicó primeramente las técnicas y protocolos instrumentales de la investigación documental, en otras palabras, la revisión de material bibliográfico, libros, revistas, y publicaciones en línea (Internet). Asimismo, en la recolección de datos para la investigación se utilizó también la técnica de la encuesta, definida por Pick y López (1994:60), como "el método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas en la cual el informante o encuestado reportará sus respuestas".

La selección de ésta se hizo atendiendo al tipo de investigación y a determinados aspectos inherentes al estudio a fin de garantizar una adecuada recolección de los datos. Para Sabino (2000:110), "un instrumento de recolección de datos, es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador y extraer de ellos información". Con relación al instrumento de recolección de datos, en esta investigación se emplearan un cuestionario.

En este sentido, el cuestionario estructurado en treinta (30) ítems con escala de valoración de Likert, compuesto por cinco (5) opciones de respuestas como Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo fue aplicado al recurso humano que labora en las empresas de servicios del sector automotor específicamente en el área administrativa, para recabar los datos sobre las variables en estudio, dichos ítems orientados a obtener los datos base para el diagnóstico que sustentó la propuesta.

Validez del Instrumento

Con el fin de evaluar la factibilidad de aplicación del Cuadro de Mando Integral en las empresas objeto de estudio y con la finalidad de comprometer a la empresa a los clientes y trabajadores a ser reflexivo en el aprendizaje colaborativo.

En esta propuesta de investigación, la validez del instrumento se realizó en el método de contenido y se operacionalizara a través del método de juicio de expertos, conformado por especialistas del área de Ciencias Sociales, siendo estos profesionales, con amplios conocimientos y experiencia en Estadística, Metodología y Cuadro de Mando Integral.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad representa un procedimiento cuya intención es verificar que el instrumento muestre iguales resultados a partir de sucesivas aplicaciones. Para ello, se seleccionó un grupo piloto conformado por tres (3) empresas de servicios del sector automotor con características similares al objeto de estudio a los fines de realizar una aplicación, para determinar la confiabilidad del instrumento, se logrará acudiendo a los siguientes métodos:

La Confiabilidad de compilación de pruebas, consistirá en administrar dos veces la misma prueba a un mismo grupo en un intervalo de tiempo relativamente corto.

La Confiabilidad de versiones equivalentes, que se utiliza para el caso en que dos pruebas miden el mismo constructo, donde se elaboran dos versiones de la misma prueba y se administra a la misma muestra.

La Confiabilidad de resistencia interna, es un método que permite determinar el grado en que algunos ítems de la misma prueba estando correlacionados entre sí. A efectos de que la presente propuesta investigativa, Esto quiere decir, que si el instrumento reúne estos requisitos habrá cierta garantía de los resultados obtenidos en un determinado estudio y, por tanto, las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza.

Es importante resaltar que por tratarse de un cuestionario con preguntas de escala tipo Likert de Cinco alternativas de respuestas son preguntas, compuesta por cinco (5) opciones de respuestas como Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, según el siguiente procedimiento:

Dónde:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^{\,2}}{S_T^{\,2}}\right]$$

α= Coeficiente de confiabilidad

K = número de Ítems

Si2 = Sumatoria de la varianza por ítems

St2 = varianza total del instrumento.

Técnicas de Análisis de Datos

El análisis y la interpretación de los resultados se efectuó a través de la recolección de los datos que se aplicarán mediante un enfoque cualitativo de observación documental, pudiendo utilizar como fuente primaria la revisión de documentos, y un enfoque cuantitativo que se fundamentaran en archivos y bases de datos generados por los encuestados, por medio de los instrumentos de recolección de datos, que resulten de la aplicación del cuestionario se organizarán en tablas de frecuencias con sus respectivos porcentajes, estos a su vez, serán graficados en un diagrama circular, para luego proceder al análisis cualitativo de los mismos utilizado la técnica de estadística descriptiva para cada una de las variables y luego se relacionan.

Según Sabino (1999), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener la información. Igualmente define los instrumentos como, los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.

La tabulación que según Balestrini (2006: 179), "consiste en el recuento de la información, a fin de determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías". Por su parte, la codificación según este autor, los datos fueron transformados en símbolos numéricos para poder ser contados y tabulados.

Cuadro 1. Cuadro de Operacionalización de los Objetivos

Objetivo General: Proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotriz.

OBJETIVOS ESPECIFICO	CATEGORIAS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Diagnosticar la situación actual del plan estratégico de las empresas de servicio del sector automotor.	Situación actual del plan estratégico.	Controles Aplicados	Indicadores Financieros aplicados.	La empresa aplica indicadores financieros.	Cuestionario	Administrador del área y Analistas en las distintas áreas.
				La empresa utiliza de manera adecuada los indicadores financieros.		
			Mecanismos de Control Interno.	La empresa cuenta con un sistema de gestión de control interno que asegure el adecuado resguardo y usos de sus activos.		
		Planificación	Gestión del riesgo.	Dentro de la organización se evalúa la gestión de riesgo.		
			Objetivo a largo plazo.	Sus asignaciones se desarrollan en función de los objetivos previamente definidos.		
		Medicion de resultados	Nivel de gestión alcanzado.	Usted alcanza altos niveles de cumplimiento en su gestión que permitan el logro de las estrategias implementadas.		
			Medidas de ajustes a planes estratégicos.	Se ajustan los planes estratégicos a las necesidades reales.		
			Nivel de desempeño económico.	Las expectativas de los accionistas son altas.		
			% de Cumplimiento de los procesos según perspectivas aplicadas.	La organización cumplen con totalidad todas las perspectivas de: (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Cliente y Financiera).		
			Eficiencia de la implementación	Los objetivos definidos garantizan el cumplimiento de las estratégias implementadas.		
			Conocimientos y activos tecnológicos	El personal está abierto al aprendizaje continuo.		
				El personal está abierto al mejoramiento continuo.		

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Cuadro 2. Cuadro de Operacionalización de los Objetivos

Objetivo General: Proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotriz.

OBJETIVOS ESPECIFICO	CATEGORIAS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Identificar a través de un análisis situacional de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas (DOFA) de las operaciones en las empresas de servicio del sector automotor.	Analisis situacional de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas (DOFA).	Debilidades	Habilidades y Competencias de los empleados.	El capital humano está capacitado para evaluar los procesos y su conexión con el resto de las áreas	Cuestionario	Administrador del área y Analistas en las distintas áreas.
				El capital humano está debidamente formado para la ejecución de los procesos.		
		Oportunidades	Indice de Rendimiento	Se mantiene una constante verificación y mejoramiento de los procedimientos.		
		Fortalezas	Herramientas Gerenciales.	Se utilizan herramientas gerenciales para la evaluación y análisis de los problemas claramente documentados.		
			Control de gestión	Existe control de gestión en la organización, el cual permite proponer y desarrollar estrategias para el logro de los objetivos propuestos.		
			Indicadores de gestión aplicados.	Los Indicadores de Gestión son comparados y analizados en relación a los objetivos planteados.		
				El análisis de los indicadores de gestión ejecutados por la gerencia le permite tomar acciones oportunas.		
			Análisis DOFA	La Matriz (DOFA) Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas son aplicadas en el desarrollo del plan estratégico.		
		Amenazas	Clima Organizacional orientado al crecimiento e Innovación	El personal se adapta a cambios para el logro de los objetivos propuestos.		

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Cuadro 3. Cuadro de Operacionalización de los Objetivos

Objetivo General: Proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotriz.

OBJETIVOS ESPECIFICO	CATEGORIAS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Evaluar la factibilidad de implantación del modelo de Cuadro de Mando Integral para alinear la operación con el plan estratégico en las empresas de servicios del sector automotor.	Factibilidad de implantación del modelo de Cuadro de Mando Integral para alinear la operación con el plan estratégico.	Perspectiva Financiera	Retorno de la Inversión (ROI)	La ejecución del plan estratégico permitiría una mayor rentabilidad en la organización.	Cuestionario	Administrador del área y Analistas en las distintas áreas.
		Perspectiva de Cliente	Calidad del Servicio	En la organización se aplican politicas y procesos que garanticen la calidad del servicio Según (Norma ISO 9001 de la Calidad en Servicios)		
			Satisfacción del Cliente	La empresa emplea estrategias para evaluar la satisfacción del cliente.		
		Perspectiva de Procesos Internos	Eficiencia en el procesamiento de la información	El procesamiento de la información se mantiene bajo un estricto control interno.		
			Nivel de cumplimiento del servicio	El personal operario cumple con la prestación de servicio de una manera adecuada.		
		Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de Capacitación	La empresa debe realizar talleres y curso orientados al crecimiento personal y profesional.		
			Ausentismo	Es frecuente el ausentismo del personal.		
			Rotación del Personal	Es frecuente la rotación del personal.		
			Nivel de Satisfacción Laboral	La organización tiene políticas de sueldos y salario que garanticen el desempeño laboral.		

Fuente: Gómez, Y. (2017)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el desarrollo de este Capítulo, fueron estudiados los resultados obtenidos Una vez aplicado el instrumentos de recolección de la información, diseñados con la finalidad de que la información que arrojará será la que se indique en las conclusiones a las cuales llega la investigación, y que reflejen la realidad de la situación actual, las cuales resultan de la interpretación de un labor de campo cuya orientación principal fue diseñar un Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), en las empresas de servicios del sector automotor, en Valencia Estado Carabobo.

El tipo y diseño de la investigación permitió manejar una muestra conforme a lo planteado en el capítulo III: Marco Metodológico, plasmado en el cuadro Técnico – Metodológico. Operacionalización de Variables, la encuesta fue aplicada a cuarenta un (41) personas vinculados al sector automotor. Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a los integrantes de la muestra seleccionada, los resultados se tabularon en una matriz de datos, a partir de la cual se determinó la frecuencia de respuestas de cada una de las alternativas planteadas por ítem.

De esta manera los valores absolutos se transformaron en cifras porcentuales, a partir de las cuales se realizó la representación gráfica por cada ítem, lo que sirvió de soporte para realizar la interpretación estadística de los valores obtenidos. la representación gráfica se efectuó utilizando diagramas de sectores (circular), en la cual cada elemento representa e interpreta cada una de las alternativas planteadas, tal como se muestra a continuación conservando el orden de las preguntas contenidas en

la validación de los instrumentos de recolección de información, esto con la intención de proporcionar la comprensión por parte de los lectores como resultado de la encuesta efectuada a las cuarenta un (41) personas entre ellos propietarios, gerentes o directores de empresas así como empleados de las empresas de servicios del sector automotor.

Después de haber recolectado y examinado toda la información de la investigación obtenida por las aplicaciones del instrumento el cual fue elaborado con la finalidad diseñar estrategias financieras basadas bajo la perspectiva del cuadro de mando integral para el crecimiento sostenible de las empresas de servicios del sector automotor.

Según Hurtado (2000:181). "El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos".

Conviene señalar que cada cuadro y gráfico tiene una interpretación, que es producto, de la información recogida con el cuestionario, realizada durante la aplicación del instrumento; así como también el cruce de dicha información con la teoría desarrollada en la presente investigación, permitiendo complementar la investigación.

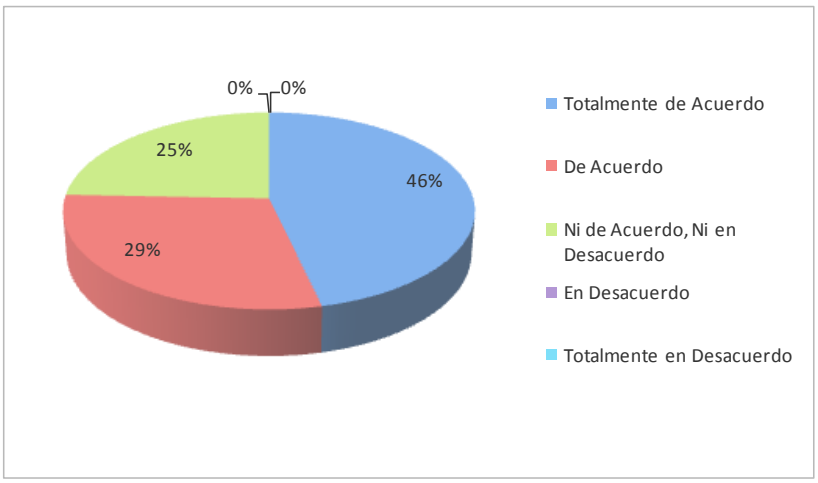
1.- La empresa aplica Indicadores Financieros.

Tabla 1 Aplicación de Indicadores Financieros

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	19	46%
De Acuerdo	12	29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	10	25%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 1



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: A través del siguiente grafico se puede observar que el 75 por ciento que representan una muestra representativa de 31 personas de los encuestados están totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación: La empresa aplica Indicadores Financieros. Ya que el personal encargado de esta actividad en la empresa tiene un relevante papel, pues son los responsables y están facultados de establecer las estrategias y políticas financieras las cuales en conjunto con otras herramientas de dirección, permiten a la organización transitar, en términos financieros el Estado de

Resultados. Si la empresa no cuenta con políticas financieras eficientes no podrá mantener la buena salud de la organización que permita alcanzar los objetivos propuestos para un determinado período de tiempo. Igualmente existe una muestra equivalente al 25 por ciento que emitió una opinión en Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo a la afirmación antes señalada, ya a que desconocen en procesos como es la aplicación de Indicadores Financieros.

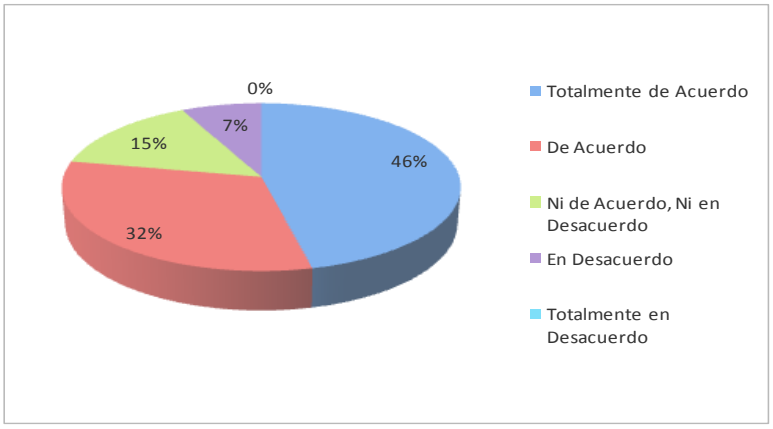
2.- La empresa utiliza de manera adecuada los Indicadores Financieros.

Tabla 2 Utilidad de los Indicadores Financieros

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	19	46%
De Acuerdo	13	32%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	6	15%
En Desacuerdo	3	7%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 2



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: Según al siguiente grafico se puede tomar en consideración que el 78 por ciento de la población encuestada consideran estar en acuerdo con la afirmación: La empresa utiliza de manera adecuada los Indicadores Financieros. En vista de que la empresa maneja indicadores financieros. Este le proporciona, el análisis o diagnóstico financiero y se constituye en la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de la empresa a lo largo de un ejercicio económico de tal manera que puede comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

La empresa al utilizar de manera adecuada los Indicadores Financieros, como lo arrojan los resultados de las encuestas permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

En base a esta premisa El análisis financiero debe ser aplicado por todo tipo de empresa, sea pequeña o grande, e indistintamente de su actividad productiva. Empresas comerciales, industriales, entre otras, deben asumir el compromiso de llevarlo a cabo; puesto que constituye una medida de eficiencia operativa que permite evaluar el rendimiento de una empresa. Cabe destacar que existe una muestra equivalente al 15 por ciento que emitió una opinión de no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo a la afirmación antes señalada, dicha población de esta muestra equivale a

6 personas, mientas que un siete por ciento de la muestra consideran que no hay una aplicación de técnicas para utilizar de manera adecuada los Indicadores Financieros.

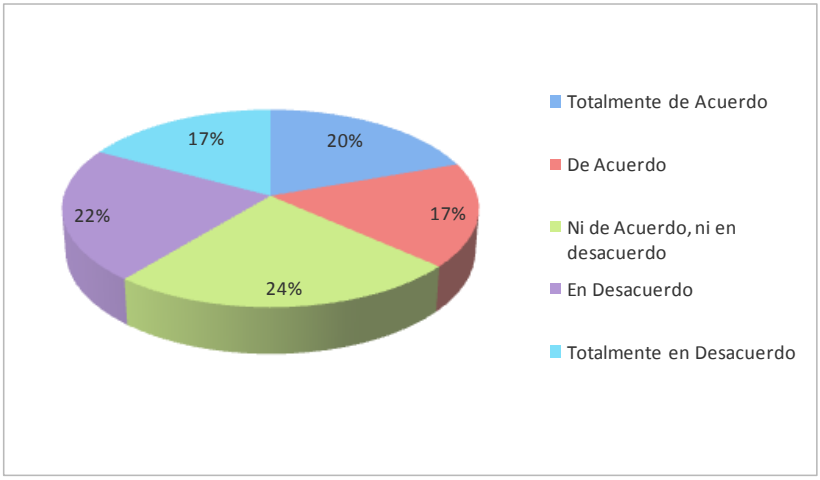
3.- La empresa cuenta con un sistema de gestión de control interno que asegure el adecuado resguardo y usos de sus activos.

Tabla 3 Sistema de Gestión de Control Interno

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	20%
De Acuerdo	7	17%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	10	24%
En Desacuerdo	9	22%
Totalmente en Desacuerdo	7	17%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 3



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: Un 39 por ciento de los encuestados están en Desacuerdo o totalmente en Desacuerdo de que las empresas del sector automotor no tienen presente métodos realmente necesarios para desarrollar una gestión de Control Interno que garanticen todo lo proporcionado a la seguridad y usos de los Activos tal como lo señala la afirmación: Las empresa cuenta con un sistema de gestión de control interno que asegure el adecuado resguardo y usos de sus activos cabe destacar que los manuales de procedimientos representan hoy en día uno de los instrumentos esenciales para el funcionamiento del normas por las cuales deben regirse cada uno de los departamentos que integran la empresa y el establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad.

En dichos manuales deben quedar reflejados únicamente los aspectos estrictamente necesarios para la ejecución de los objetivos establecidos previamente por los directivos de la organización. De manera general, para la realización del análisis del sistema de control interno a ser aplicado a las procedimientos tanto administrativos, en cambio un 37 por ciento de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo a la determinación de la existencia de manuales de procedimientos que amparen cada una de las actividades llevadas a cabo por la empresa. Y un grupo de los encuestados manifestaron estar Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo lo que representa un 24 por ciento de la muestra.

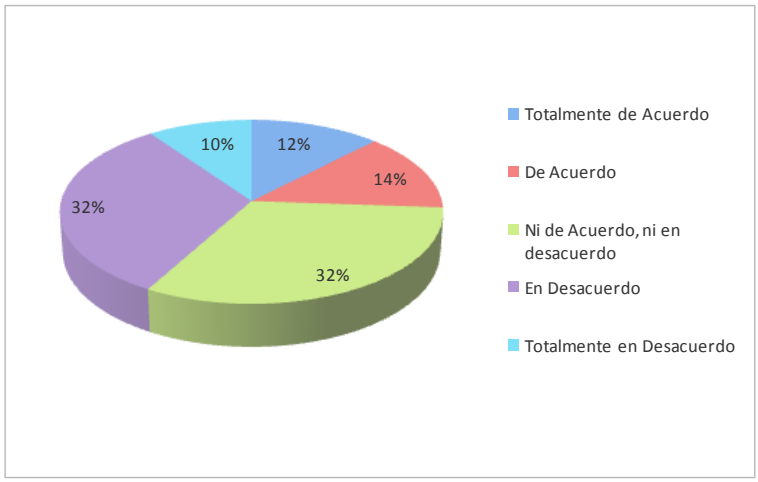
4.- Dentro de la organización se evalúa la gestión de riesgo.

Tabla 4 Evaluación de la Gestión de Riesgo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	12%
De Acuerdo	6	14%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	13	32%
En Desacuerdo	13	32%
Totalmente en Desacuerdo	4	10%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 4



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: A través del siguiente grafico se puede observar que el 42 por ciento de los empleados encuestados demostraron estar en desacuerdo y en total desacuerdo con la afirmación: Dentro de la organización se evalúa la gestión de riesgo, ya que contemplan que las empresas hacen uso eficiente de los recursos propios de la empresa, para valorar y estimar los incremento en los costos de los recursos, despilfarro de materiales y fallas en la ejecución de los procesos. Y en otra

proporción una población del 32 por ciento determinó que es necesario que la empresa desarrolle mecanismos de control más asertivos que le permitan disminuir y minimizar los riesgos comerciales. Por lo que afirmaron no estar Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo y una población de 11 personas encuestadas que representan un 26 por ciento de la muestra sostuvieron estar de acuerdo y total de acuerdo

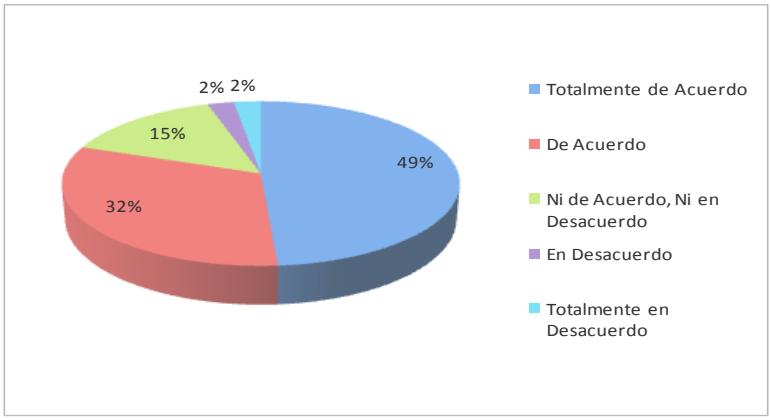
5.- Sus asignaciones se desarrollan en función de los objetivos previamente definidos.

Tabla 5 Asignaciones en función de los objetivos previamente definidos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	20	49%
De Acuerdo	13	32%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	6	15%
En Desacuerdo	1	2%
Totalmente en Desacuerdo	1	2%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 5



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: La mayoría de la data encuestada equivalente a un 81 por ciento afirma que si están Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo lo que consideran estar completamente capacitado para desempeñar eficientemente las labores encomendadas, ya que aprecian que tienen un grado de concentración para desarrollar el trabajo considerando el gasto físico y mental. Cumpliendo con la afirmación de: sus asignaciones se desarrollan en función de los objetivos previamente definidos. Mientras una muestra del 15 por ciento de los encuestados, formularon estar Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo, mientras que un cuatro por ciento demostraron estar en Desacuerdo y en total Desacuerdo, con la afirmación antes mencionada ya que establecen que la empresa no evalúa la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan al trabajador en las asignaciones que se desarrollen en función de los objetivos previamente definidos.

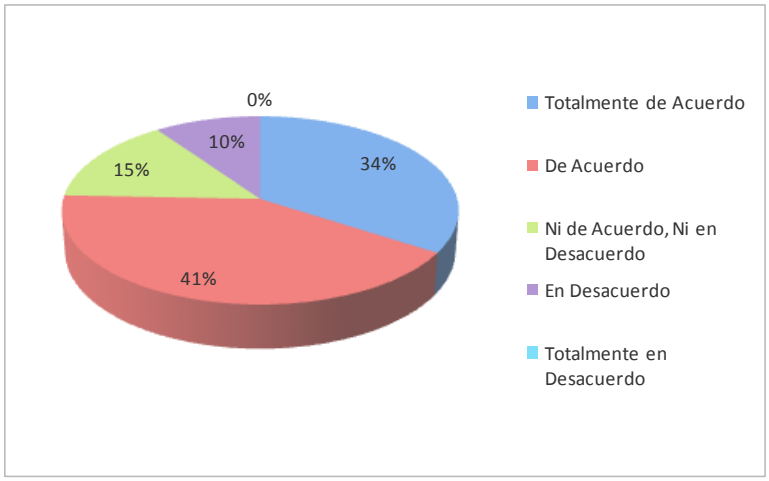
6.- Usted alcanza altos niveles de cumplimiento en su gestión que permitan el logro de las estrategias implementadas.

Tabla 6 Nivel de cumplimiento de la gestión

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	14	34%
De Acuerdo	17	41%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	6	15%
En Desacuerdo	4	10%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 6



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: De manera general se puede evidenciar que los encuestados en este ítem afirman en un 75 por ciento consideraron que alcanzan los estándares de más alto nivel para los cumplimientos en el trabajo que proporcionen el resultado de las estrategias implementadas. En cambio una muestra del 15 por ciento contemplaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y apenas un 10 por ciento se mostraron en desacuerdo de alcanzar altos niveles de desempeño en su faena.

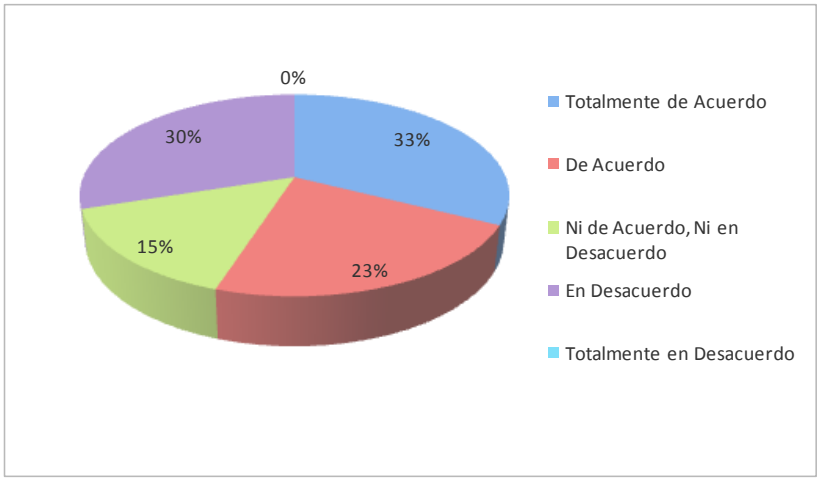
7.- Se ajustan los planes estratégicos a las necesidades reales.

Tabla 7 Ajustes del plan estratégico

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	13	33%
De Acuerdo	9	22%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	6	15%
En Desacuerdo	12	30%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**40**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 7



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: A través del grafico anterior se puede observar que el 55 por ciento de la muestra encuestada están en de acuerdo o totalmente en de acuerdo con la afirmación: Se ajustan los planes estratégicos a las necesidades reales, ya que las empresas tiene como política mejorar los servicios ofrecidos a los clientes. Logrando ajustar de acuerdo a sus necesidades todos los planes trascendentales estratégicos y adaptarlos a la conveniencia real que tenga la empresa para un momento determinado, por lo que para cualquier organización es indispensable mantener estándares de

calidad que permitan mejorar los servicios ofrecidos, lo que dará como resultado planes y metas reales. Mientras que una población de la muestra equivalente al 30% establecen que están en Desacuerdo ya que no se recopilan datos que proporcionan normas de desempeños más claras para un mejor control, y otro grupo de la muestra representativa en un 15 por ciento no manifestaron su opinión de manera afirmativa o negativa a la encuesta realizada, por lo que consideran que para la Planeación Estratégica de la empresa, se debió primero infórmale acerca de la visión, por lo que es una guía clara del futuro que desean para su organización.

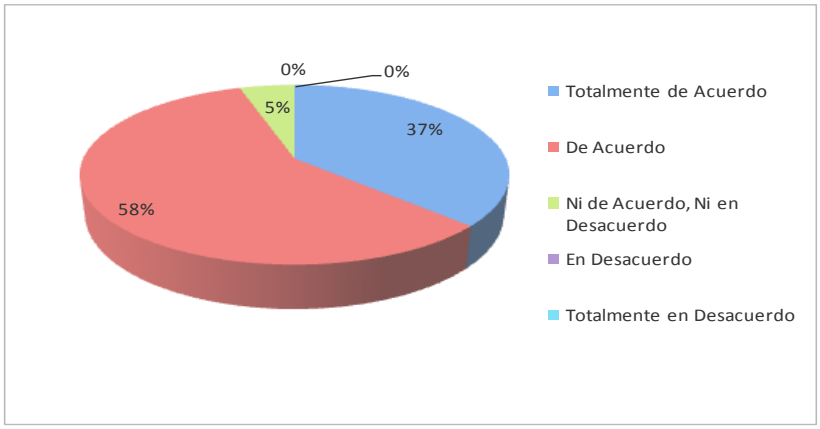
8.- Las expectativas de los accionistas son altas.

Tabla 8 Nivel de desempeño económico

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	15	37%
De Acuerdo	24	58%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	2	5%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 8



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: De los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 95 por ciento de los de los encuestados afirman que los accionistas tienen precisada la meta de rentabilidad o utilidad que avale el crecimiento de la organización a la cual pertenecen, y al mismo tiempo garanticen que Las expectativas de los accionistas son altas teniendo presente que el enfoque de rentabilidad o utilidad que toda organización debe tener como meta bien definida las expectativas planteadas. En consecuencia se debe considerar, la mala situación del país, que atraviesan las pequeñas empresas en el mercado de automotor. Las personas que juegan un papel fundamental en la correspondencia de calidad para la superación de las expectativas de los consumidor son los empleados y los accionistas de las empresas de servicios del sector automotor siendo los accionistas los que perciben que la calidad de servicio como la clave del éxito. Ellos ven el servicio como parte integral del futuro de la organización, no como un elemento externo a ella. Por lo tanto Ellos creen que la calidad de servicio es el fundamento de la competitividad. El cinco por ciento prefirió no dar opinión alguna sobre la interrogante planteada.

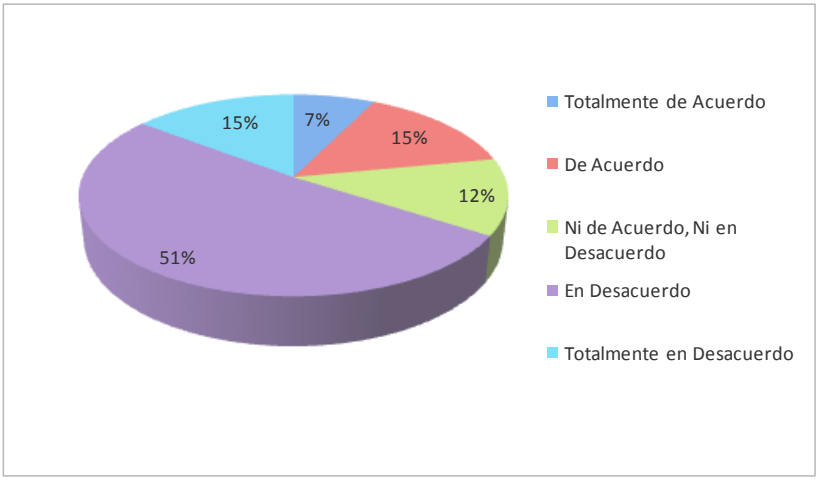
9.- La organización cumplen con totalidad todas las perspectivas de: (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Cliente y Financiera).

Tabla 9 Cumplimiento de las perspectivas

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	7%
De Acuerdo	6	15%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	5	12%
En Desacuerdo	21	51%
Totalmente en Desacuerdo	6	15%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 9



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: Como resultado a este ítem arrojo un 66 por ciento por ciento consideran estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo de la afirmación: La

organización cumplen con totalidad todas las perspectivas de: (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Cliente y Financiera). Mientras que el 22 por ciento restante afirma que si cumplen las perspectivas en cuestión y un 12 por ciento su opinión es de no estar Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo. Ya que según los resultados obtenidos indican que la gestión administrativa y sus objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que cuenten las estrategias de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto.

La mayoría de las empresas de servicio del sector automotor tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de la misma, reforzando cada vez más los comportamientos funcionales. La estructura que actualmente presentan no toman en cuenta una serie de aspectos que en oportunidades se escapan de las manos, para este tipo de herramienta gerencial se hace necesario tener información acerca de como se ha comportado en otras empresas y que se ha concluido de estas experiencias en donde se haya utilizado.

En realidad, lo que se encuentra en la práctica es que los directivos de las organizaciones como es casi costumbres les cuesta identificar los puntos fuertes y débiles de su empresa, porque muchas veces es difícil analizar la situación cuando se está inmerso en ella. En vista a este resultado al orientar los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la muestra encuestadas, consideran que no identifican los procesos críticos internos en los que la organización Tampoco visualizan, que las medidas de las acciones internas se centran en aquellos procedimientos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización,

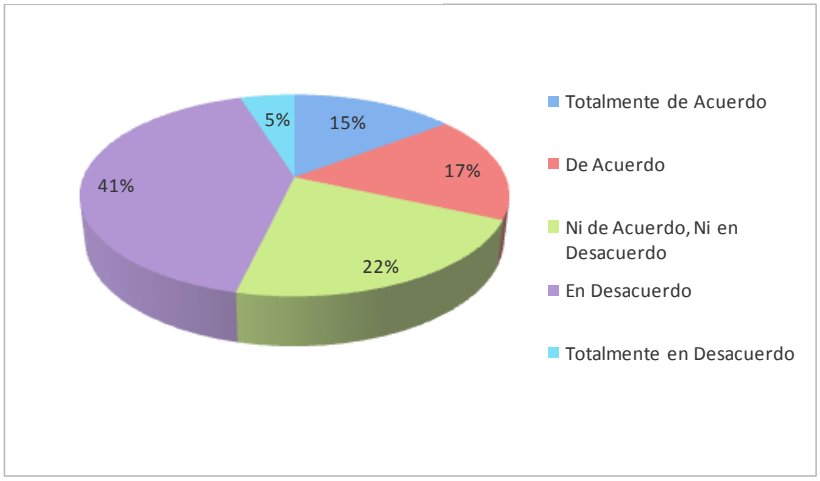
10.- Los objetivos definidos garantizan el cumplimiento de las estrategias implementadas.

Tabla 10 Cumplimiento de las estrategias

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	15%
De Acuerdo	7	17%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	9	22%
En Desacuerdo	17	41%
Totalmente en Desacuerdo	2	5%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 10



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: De los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 46 por ciento de la población encuestada reconocen estar en En Desacuerdo y Totalmente en

Desacuerdo de la afirmación: Los objetivos definidos garantizan el cumplimiento de las estrategias implementadas. Ya que la alta gerencia, de manera sistemática no se ha ocupado en controlar la ejecución y resultados derivados de las estrategias, el 32 por ciento de los analistas y los gerentes de alto nivel encuestados están de acuerdo en que la evaluación del proceso de gerencia estratégica es decisiva en la fortaleza de una organización. Lo importante es prevenir a la gerencia con respecto a los problemas antes de que la situación llegue a ser inmanejable. Por consiguiente se manifestaron que los objetivos definidos no garantizan el cumplimiento de las estrategias, un 22 por ciento prefirió responder de manera neutral a dicha interrogante.

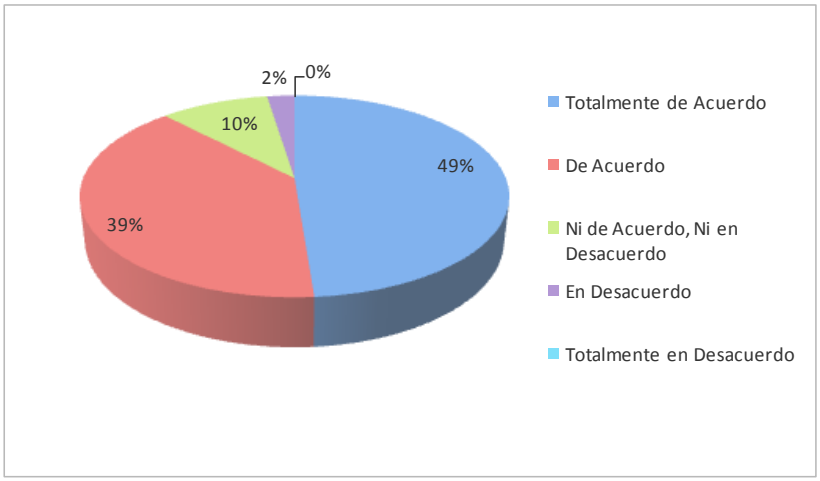
11.- El personal está abierto al aprendizaje continuo.

Tabla 11 Aprendizaje Continuo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	**20**	**49%**
De Acuerdo	**16**	**39%**
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	**4**	**10%**
En Desacuerdo	**1**	**2%**
Totalmente en Desacuerdo	**0**	**0%**
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 11



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: A través del siguiente grafico se puede observar que el 88 por ciento de la muestra encuestada están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación: El personal está abierto al aprendizaje continuo. Ya que dicha muestra considera en línea generales que el aprendizaje es una responsabilidad personal, todos debemos aceptar la responsabilidad de nuestro aprendizaje y que cada uno debe ser responsable de adquirir los conocimientos necesarios para enfrentar las expectativas del rendimiento, ya que de esta manera todo esto, está relacionado con el éxito que tendrá nuestra organización, ya que este está en proporción directa con el conocimiento que pueda aplicar una organización para llevar a cabo el logro de sus objetivos Se cree que el aprendizaje organizacional se relaciona de alguna manera con la enseñanza formal. Igualmente esta muestra también considera que aprender implica mucho más que estudiar, y el aprendizaje organizacional es mucho más complejo que el individual.

Hoy en día, el éxito en el mercado está en proporción directa con el conocimiento que pueda aplicar una organización, con la rapidez con la cual pueda aplicarse ese conocimiento y con la rapidez con la que acumule el conocimiento. Mientras que una población de la muestra equivalente al dos por ciento establecen que están en Desacuerdo ya que establecen que no poseen conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades indispensables por lo que desde su punto de vista no están de acuerdo con la encueta formulada y otro grupo de la muestra representativa en un 10 por ciento no manifestaron su opinión de manera afirmativa o negativa a la encuesta realizada.

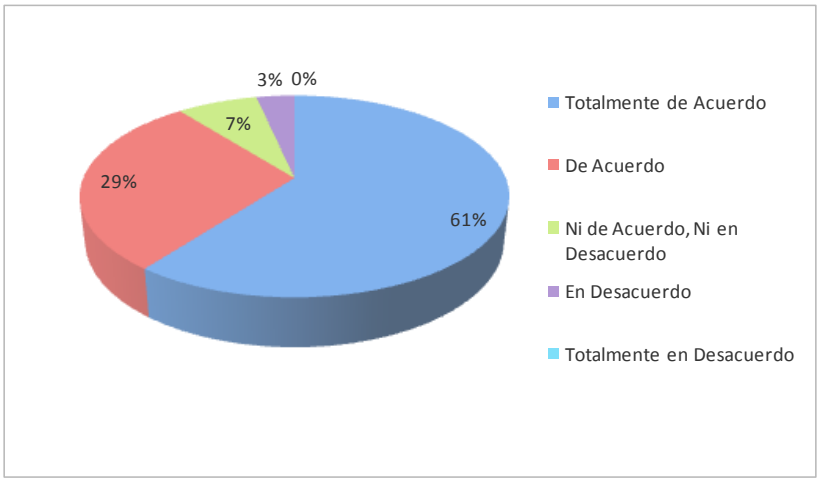
12.-El personal está abierto al mejoramiento continuo.

Tabla 12 Mejoramiento Continuo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	25	61%
De Acuerdo	12	29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	7%
En Desacuerdo	1	3%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 12



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: una población de los encuestados que representa 90 por ciento están De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo a la formulado en esta encuesta ya que La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa a optimizar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando de tal manera los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado, considerando estar abierto a mejorar de manera continua implicando reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos ecológicos pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de

gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su rededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la corporación. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

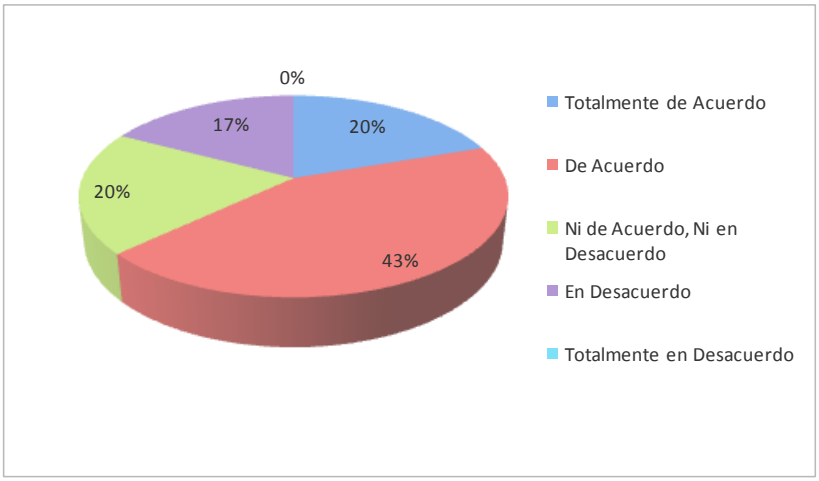
13.- El capital humano está capacitado para evaluar los procesos y su conexión con el resto de las aéreas.

Tabla 13 Capacitado para evaluar los procesos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	20%
De Acuerdo	18	43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	8	20%
En Desacuerdo	7	17%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 13



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: El gráfico siguiente refleja que un categórico 63 por ciento de la muestra encuestada consideran que están De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo en que El capital humano está capacitado para evaluar los procesos y su conexión con el resto de las aéreas, ya que consideran con respeto, que se la ha proporcionado condiciones de trabajo higiénicas y seguras, capacitándolos y desarrollándolos de tal forma que crecen conjuntamente con la empresa y puedan realizarse a través del trabajo. Se puede decir que la capacitación es un proceso continuo, porque aún cuando al personal de nuevo ingreso se le dé la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto, al igual que los empleados con experiencia consideran que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Es posible que aún los candidatos internos no posean las habilidades o que también tengan hábitos incorrectos que requieran corregirse. También, siempre será necesario mantener un equilibrio entre las aptitudes y actitudes de los trabajadores y los requerimientos del puesto. En este resultado obtenido de la encuesta entran en juego la orientación y la capacitación para poder aumentar la productividad. Ya que es esencial conectar la estrategia con el personal para administrar el talento. Sin embargo un 17 por ciento advirtieron estar en Desacuerdo y población del 20 por ciento manifestaron estar en Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.

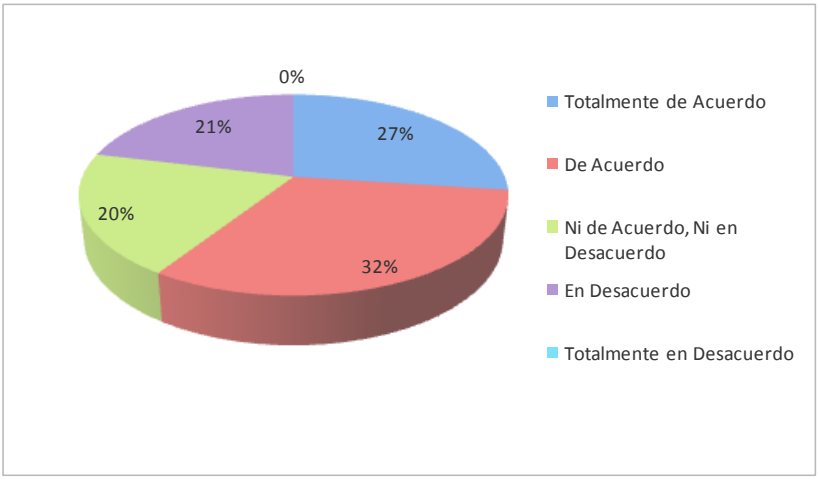
14.- El capital humano está debidamente formado para la ejecución de los procesos**.**

Tabla 14 Ejecución de los procesos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	27%
De Acuerdo	13	32%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	8	20%
En Desacuerdo	9	21%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 14



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: A través del siguiente grafico se puede observar que el 59 por ciento de los empleados encuestados están en acuerdo o totalmente acuerdo con la afirmación: El capital humano está debidamente formado para la ejecución de los procesos. La mayoría de la data encuestada afirma que si están capacitados para desempeñar eficientemente las labores encomendadas. Igualmente hay un 20 por ciento que se consideraron imparciales es decir ni estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo. El recurso humano de las empresas es el activo intangible fundamental que asegura el éxito de las operaciones de una organización. Por ello es importante contar con un personal altamente capacitado para desempeñar sus funciones. Si las empresas de servicios del sector automotor no tiene un personal calificado en todas las área, difícilmente podrá llevar a cabo estrategias que le permitan acrecentar el valor de las inversiones en los procesos. Por ello es importante que la organización desarrolle programas de capacitación y adiestramiento a su personal en el área de finanzas, otro porcentaje de 21 por ciento manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación ya que considera que la organización debe implementar políticas de formación al personal.

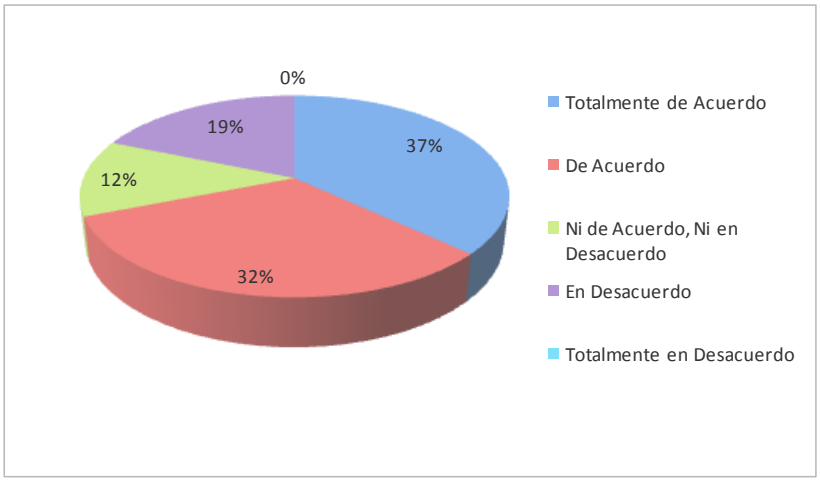
15.- Se mantiene una constante verificación y mejoramiento de los procedimientos.

Tabla 15 Verificación y mejoramiento de los procedimientos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	15	37%
De Acuerdo	13	32%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	5	12%
En Desacuerdo	8	19%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 15



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: En el siguiente grafico se puede observar que el 69 por ciento de la muestra de los encuestados están en acuerdo o totalmente acuerdo con la afirmación: Se mantiene una constante verificación y mejoramiento de los procedimientos. Apenas un 19 por ciento están En Desacuerdo y solamente un 12 por ciento

manifestaron estar en Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo. Ya que una consecuente comprobación y mejoramiento Continuos de los procedimientos Contribuye a optimizar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. Se logra ser más productivos y competitivos en el mercado. Importancia del Mejoramiento Continuo Concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles. Todo en vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa de servicios del sector automotor son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

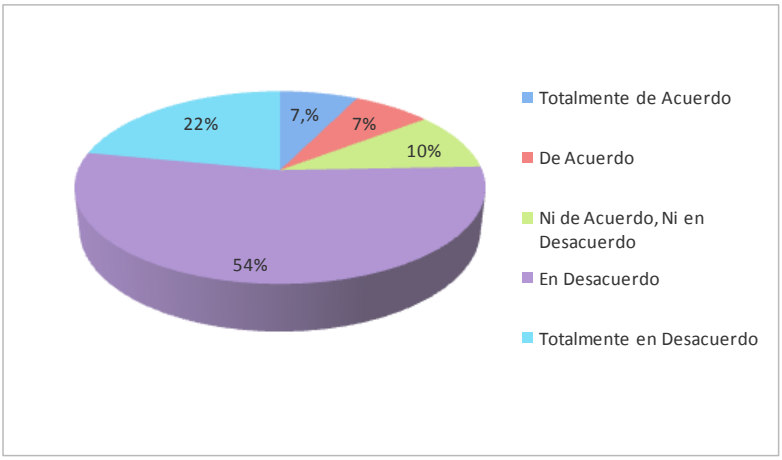
16.- Se utilizan herramientas gerenciales para la evaluación y análisis de los problemas claramente documentados.

Tabla 16 Herramientas gerenciales para la evaluación y análisis

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	7%
De Acuerdo	3	7%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4	10%
En Desacuerdo	22	54%
Totalmente en Desacuerdo	9	22%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 16



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: Al observar el resultado del siguiente grafico se puede observar que el 76 por ciento de la muestra de los encuestados manifestaron estar en Desacuerdo y Totalmente de Desacuerdo con la afirmación: Se utilizan herramientas gerenciales para la evaluación y análisis de los problemas claramente documentados. Se puede percibir que una muestra de 6 encuestados los cuales representan un 15 por ciento que si están De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo dijeron que si se esgrimen los instrumentos necesarios para la valoración y el estudio de los problemas visiblemente argumentados, mientras que un 27 por ciento están En Desacuerdo y en Totalmente en Desacuerdo y apenas una muestra de 6 encuestados manifestaron estar en Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo. Esto implica que la empresa no tiene estrategias financieras definidas, ni vincula acciones con procesos financieros; por tanto, desconoce su actuación económica en el largo plazo.

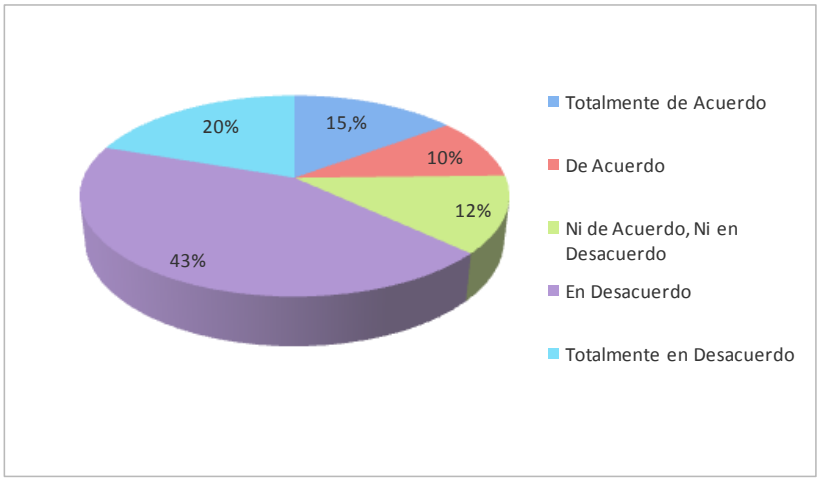
17.- Existe control de gestión en la organización, el cual permite proponer y desarrollar estrategias para el logro de los objetivos propuestos.

Tabla 17 Control de gestión en la organización

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	15%
De Acuerdo	4	10%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	5	12%
En Desacuerdo	18	43%
Totalmente en Desacuerdo	8	20%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 17



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: En la representación gráfica se puede visualizar que 63 por ciento de los encuestados enunciaron que no permanece un control de gestión en las empresas del sector automotor, lo cual significa que la empresa pudiera presentar en alguna de sus etapas, problemas financieros y administrativos si no aplica medidas correctivas a tiempo. Mientras que otro 25 por ciento señalaron que estar De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo, apenas un 12 por ciento no indicaron una opinión alguna a la encuesta realizada.

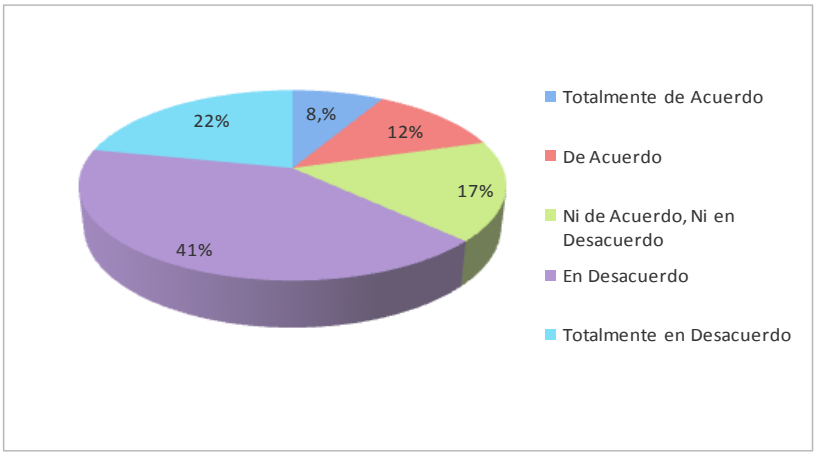
18.- Los Indicadores de Gestión son comparados y analizados en relación a los objetivos planteados.

Tabla 18 Indicadores de gestión en relación a los objetivos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	8%
De Acuerdo	5	12%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	7	17%
En Desacuerdo	17	41%
Totalmente en Desacuerdo	9	22%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 18



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: En el gráfico siguiente se observa que 63 por ciento de los encuestados respondieron que los indicadores de gestión no son contrastados y examinados en relación a los objetivos planteados. Por lo tanto No son pertinentes

para evaluar la gestión del Financiera de las empresas del sector automotor, mientras que 20 por ciento contestaron que sí son necesarios ya que pueden medir la gestión en cada una de las aéreas de la organización. De esta manera se evidencia que las empresas de servicios del sector automotor carecen de indicadores de gestión que le permitan llevar un mejor control de gestión. Mientras que un 17 por ciento no Está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, quizás por desconocimiento en esa área de estudio.

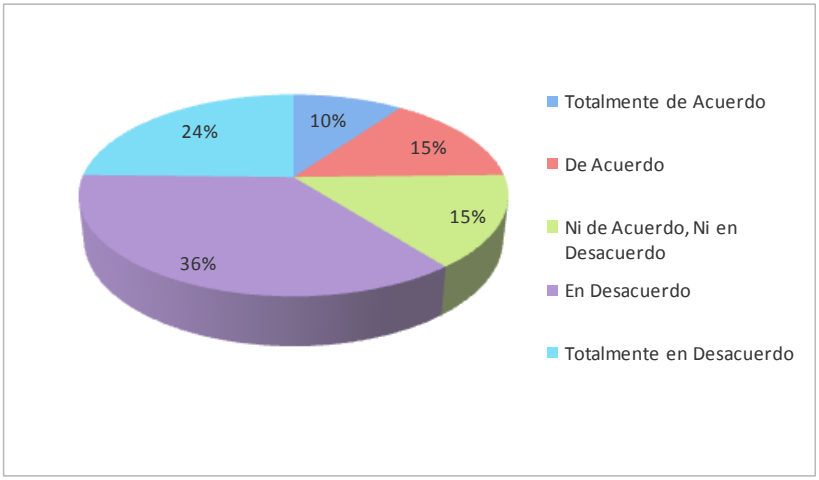
19.- El análisis de los indicadores de gestión ejecutados por la gerencia le permite tomar acciones oportunas.

Tabla 19 Indicadores de gestión ejecutados por la gerencia

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	10%
De Acuerdo	6	15%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	6	15%
En Desacuerdo	15	36%
Totalmente en Desacuerdo	10	24%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 19



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: Tal como se desprende del gráfico, el 61 por ciento de los encuestados expresó que están en En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo, manifestaron que no se calculan indicadores de gestión en la empresa, mientras que 25 por ciento indicó estar De Acuerdo y en Totalmente de Acuerdo, lo cual significa no se conoce en totalidad la situación financiera de la empresa que le permita controlar costos y convertir ventas en utilidades, por lo que es imposible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo. Un 15 por ciento permanece neutral al responder dicha interrogante.

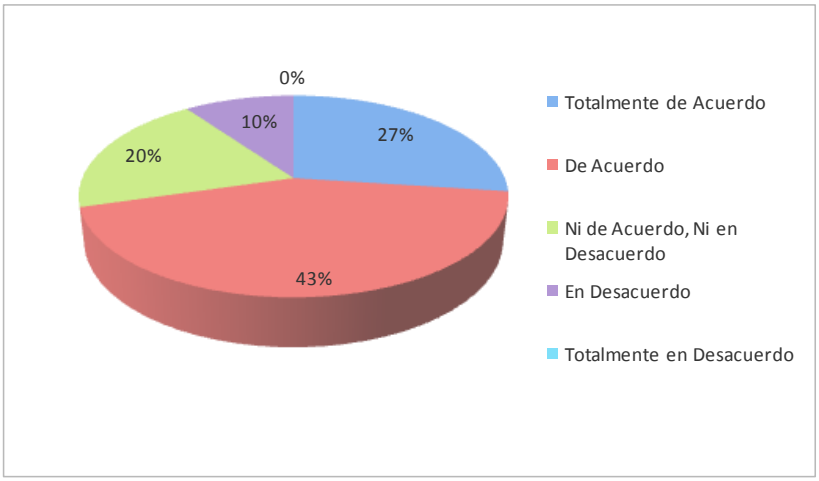
20.- La Matriz (DOFA) Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas son aplicadas en el desarrollo del plan estratégico.

Tabla 20 Matriz (DOFA) aplicada en el desarrollo del plan estratégico

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	27%
De Acuerdo	18	43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	8	20%
En Desacuerdo	4	10%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 20



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: Tal como se desglosa del gráfico, el 70 por ciento de los encuestados expresaron que si son formulados y aplicadas en el desarrollo del plan estratégico las Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas conocidas como La Matriz (DOFA), ya que existen factores tanto internos como externos, que plantea lo realmente necesario y lo que significa que el entorno puede ser atractivo si se orientan estrategias a capitalizar las oportunidades y garantizar las fortaleza, evitar las amenazas y disminuir las debilidades. Mientras que una muestra del 10 por ciento

manifestó estar en Desacuerdo y un 20 por ciento considera no estar Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.

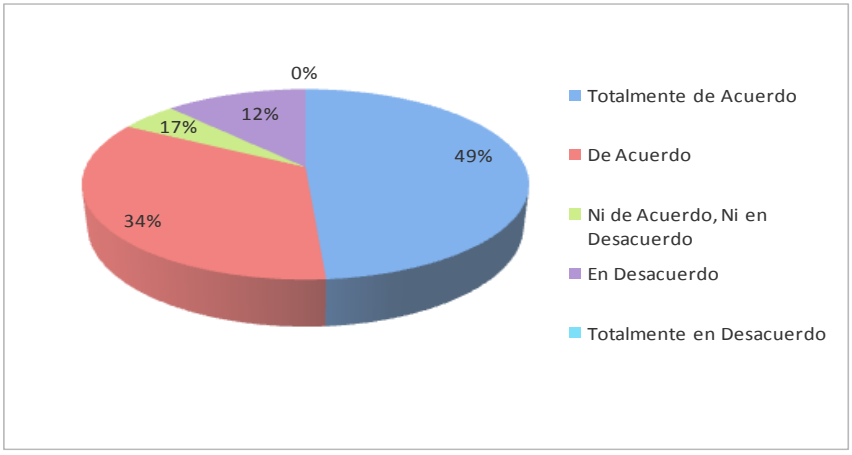
21. El personal se adapta a cambios para el logro de los objetivos propuestos.

Tabla 21 Cambios para el logro de los objetivos propuestos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	20	49%
De Acuerdo	14	34%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	2	5%
En Desacuerdo	5	12%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 21



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: En un 83 por ciento de los encuestados respondieron afirmativamente a la afirmación planteada a este ítem. "El personal se adapta a cambios para el logro de los objetivos propuestos)". La totalidad de los gerentes o directores de las empresas del sector automotor concuerdan positivamente en la existencia de un clima organizacional de apoyo a los cambios y mejoramiento continuo para que el personal que labora día a día en las mismas, desarrolle eficientemente los procesos de sus competencia, cuente con todas las herramientas físicas, tecnológicas y el soporte técnico necesario para efectuar las actividades normales y recurrentes que cualquier pequeña, mediana o gran empresa dedicada al trabajo y al bienestar que la misma requiere

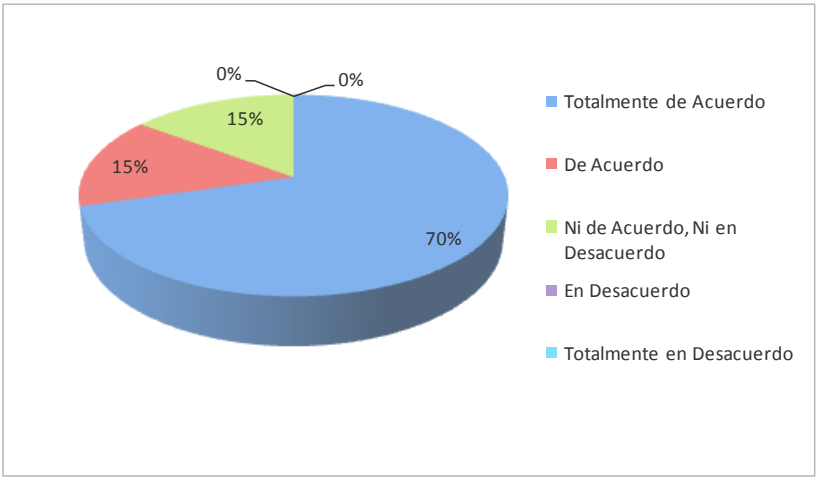
22.- La ejecución del plan estratégico permitiría una mayor rentabilidad en la organización.

Tabla 22 Mayor rentabilidad en la organización

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	29	70%
De Acuerdo	6	15%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	6	15%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 22



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: En función de los datos reflejados en la gráfica que se presenta a continuación, haciendo referencia a La ejecución del plan estratégico permitiría una mayor rentabilidad en la organización. Puede visualizarse que la mayoría de la población encuestada representados por el 85 por ciento se ubicaron en la categoría de estar De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo, seguidos de un 15 por ciento que manifestaron encontrarse Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo., estos resultados permiten reflejar que las Empresas de Servicios del Sector Automotor En línea generales estas empresas deben tener claras las líneas estratégicas que marcan las actividades. La mejor forma de concretar estas ideas es plasmándolas en una serie de objetivos concretos y alcanzables; que sirven para crear el plan estratégico, que significa la guía para las operaciones diarias en las organizaciones. No obstante, a través de la elaboración del plan estratégico se obtiene el financiamiento necesario para que una organización crezca, o salga de la decadencia.

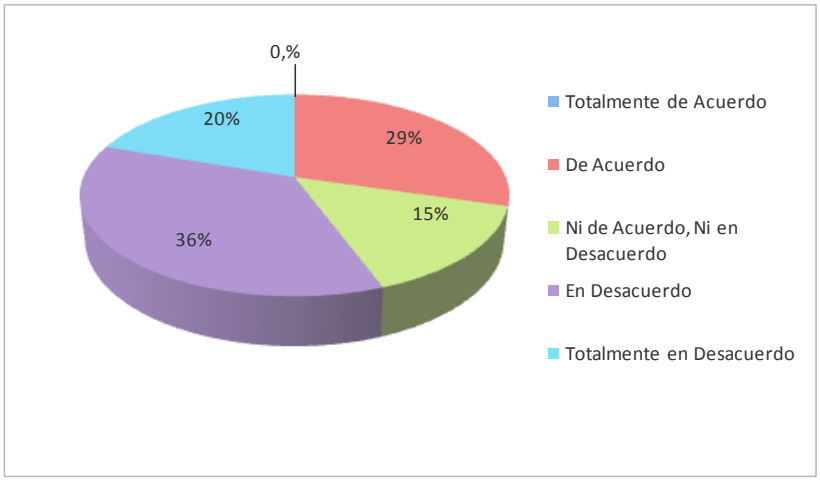
23.- La organización aplica políticas y procesos que garanticen la calidad del servicio Según (Norma ISO 9001 de la Calidad en Servicios).

Tabla 23 Norma ISO 9001 de la Calidad en Servicios

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	12	29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	6	15%
En Desacuerdo	15	36%
Totalmente en Desacuerdo	8	20%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 23



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: El gráfico refleja que un categórico 56 por ciento de los encuestados respondieron estar En Desacuerdo y en Totalmente en Desacuerdo con la afirmación de que La organización aplica políticas y procesos que garanticen la calidad del

servicio Según (Norma ISO 9001 de la Calidad en Servicios) ya que no existen los indicadores relevantes del desempeño de una organización, desde la perspectiva del cliente, no existen mediciones directas de la satisfacción y ausencia de satisfacción del cliente, no hay una planificación para la conservación de clientes, no se valora las mediciones de calidad internas, desempeño de los productos en el campo, niveles de defectos, mientras que un 29 por ciento consideran que hay una satisfacción de los clientes, se ha producido un aumento de la cartera de clientes y una reducción de costos, que ha generado un aumento de productividad, con una buena calidad del servicio y una Eficiencia en la prestación del servicio.

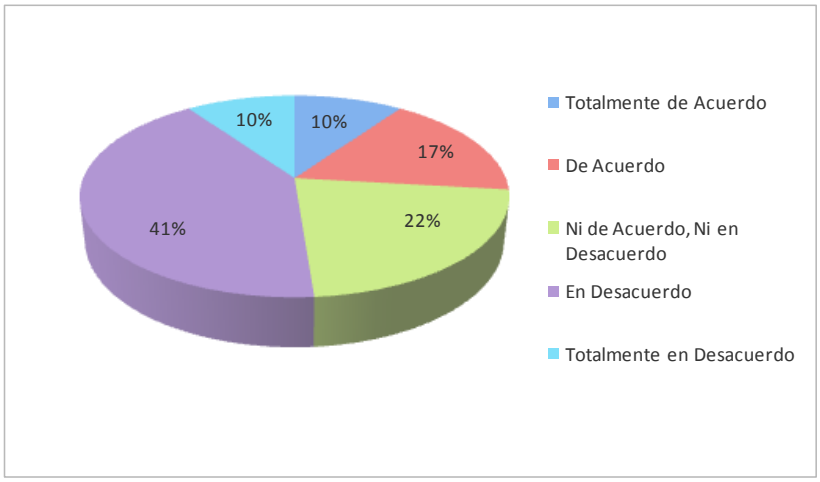
24.- La empresa emplea estrategias para evaluar la satisfacción del cliente.

Tabla 24 Estrategias para evaluar la satisfacción del cliente

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	10%
De Acuerdo	7	17%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	9	22%
En Desacuerdo	17	41%
Totalmente en Desacuerdo	4	10%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 24



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: De conformidad con el gráfico 51 por ciento de los encuestados respondieron estar en desacuerdo o estar totalmente en desacuerdo, de que la empresa se emplean estrategias para evaluar la satisfacción del cliente en vista de que no se realizan evaluaciones en el desempeño económico de la empresa, es decir, la satisfacción está en función del desempeño percibido y de las expectativas planteadas, si se parte de la premisa que la calidad del servicio incrementa la satisfacción del cliente y a su vez se acepta que al brindar atención al cliente se procura desarrollar, mantener e incrementar su satisfacción, estable pensar que calidad-atención al cliente y satisfacción constituyen un continuum que se refuerzan mutuamente si estas se cumplen al usar el bien o el servicio, el cliente se siente satisfecho, en caso contrario queda insatisfecho. El valor está referido al beneficio, ofrecer calidad a la clientela implica cuidar tanto lo tangible como lo humano, y su objetivo es servir de herramienta a las empresas para aportar a los bienes y servicios ofertados valor añadido que apoye su crecimiento Mientras que el resto de los encuestados, un 27 por ciento contestaron que si consideran estar en acuerdo o estar totalmente de acuerdo.

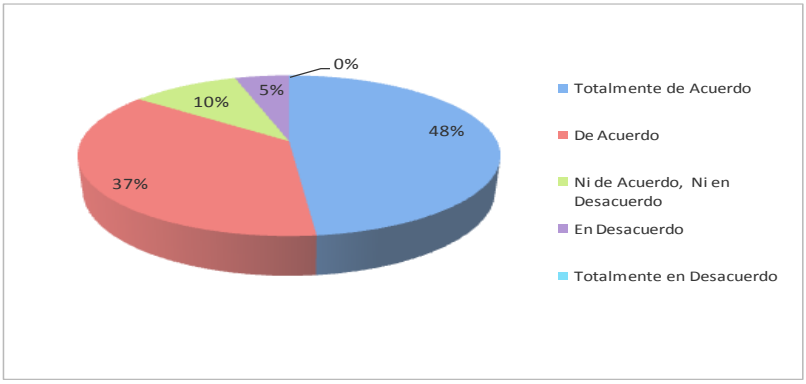
25.- El procesamiento de la información se mantiene bajo un estricto control interno.

Tabla 25 Procesamiento de la información

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	20	48%
De Acuerdo	15	37%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4	10%
En Desacuerdo	2	5%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 25



Fuente: Gómez, Y. (2016)

Análisis: En función de los datos evidenciados en la gráfica que se muestra a continuación, haciendo indicación al procesamiento de la información se mantiene bajo un estricto control interno. Puede mostrarse que la mayoría de la población encuestada representados por el 85 por ciento se ubicaron en la categoría de estar De

Acuerdo y Totalmente de Acuerdo, seguidos de un 10 por ciento que revelaron encontrarse Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo,y un cinco por ciento manifestó estar en desacuerdo, estos resultados permiten reflejar que las Empresas de Servicios del Sector Automotor.

Es oportuno resaltar que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conocerá su situación real, de ahí la importancia de tener una planificación capaz de verificar que las normativas se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión, Por otro lado el crecimiento de las empresas las ha obligado a utilizar más controles sobre las operaciones y a ser más eficientes cada día, tomando en cuenta el incremento de actividades, la descentralización, competencia, economías globalizadas y cambios tecnológicos les han puesto nuevos retos a este tipo de organización, por lo que es necesario implementar y desarrollar nuevos métodos para evaluar sus controles internos existentes, así como también los riesgos que son administrados, tomando en cuenta que es de mucha importancia tener los controles internos adecuados, ya que de esto depende, que las operaciones se efectúen de manera razonable. Lo que trae como consecuencia que todo procesamiento de la información se mantiene bajo un estricto control interno

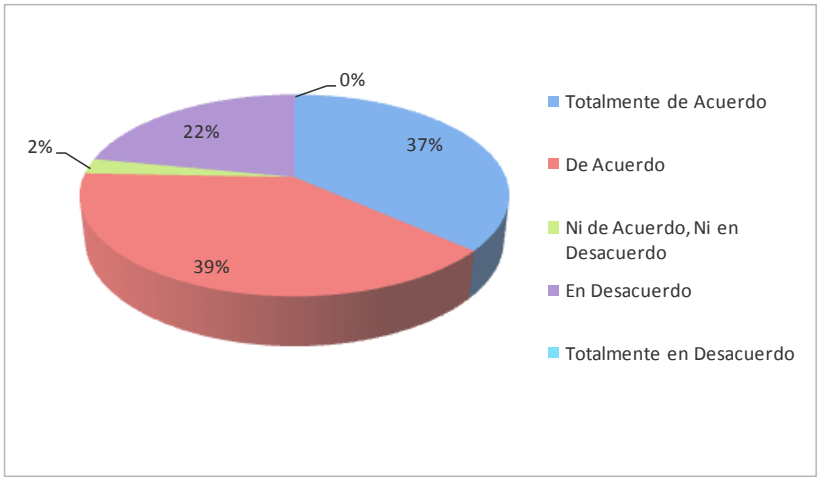
26.- El personal operario cumple con la prestación de servicio de una manera adecuada.

Tabla 26 Prestación de servicio de una manera adecuada.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	15	37%
De Acuerdo	16	39%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	1	2%
En Desacuerdo	9	22%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 26



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: En el gráfico se puede observar que 66 por ciento de los encuestados enunció. Estar De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo de que el el personal operario cumple con la prestación de servicio de una manera adecuada, ya que sienten la necesidad de participar y contribuir a la mejora de la calidad. Para ello es conveniente que estén concienciados y motivados sobre la necesidad de participar en la gestión de la calidad. Cumpliendo de manera exitosa la prestación de los servicios de un proceder apropiado. De este modo el personal operario consigue por el propio

dinamismo de la organización. Que se produzca una mayor implicación y participación de los integrantes de la organización, se logra un mejor resultado en los procesos, y una mayor motivación, lo que influye de manera positiva en la eficiencia de la organización, y a que se alcancen los objetivos propuestos en calidad de servicio.

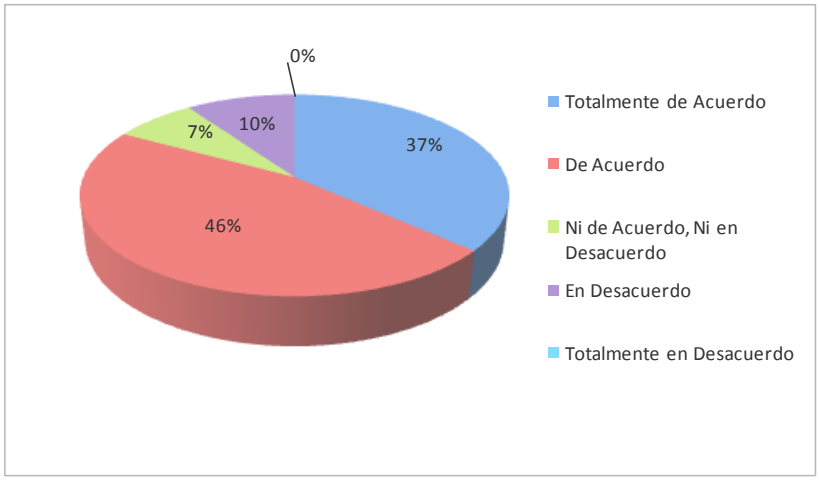
27.- La empresa debe realizar talleres y curso orientados al crecimiento personal y profesional.

Tabla 27 Crecimiento personal y profesional

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	15	37%
De Acuerdo	19	46%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	7%
En Desacuerdo	4	10%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 27



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: En concordancia con el gráfico 83 por ciento de los encuestados respondieron estar de acuerdo o estar totalmente de acuerdo de que La empresa debe realizar talleres y curso orientados al crecimiento personal y profesional. Ya que todos los esfuerzos pedagógicos, académicos y prácticos que ofrezca la empresa para trabajar en el desarrollo, implementación y puesta en práctica de habilidades, conocimientos y creencias permitirían a todos los trabajadores ofrecer un valor agregado en la contribución que realizan a la empresa en su trabajo diario. Entrenamiento formal en técnicas de ventas, servicio al cliente y habilidades gerenciales van a permitir conocer y desarrollar una metodología acorde a las necesidades de las personas y de las empresas del sector automotor. Dicho enfoque se orienta al fortalecimiento de la dimensión humana y calidad de vida de cada uno de los trabajadores de la empresa. Y apenas un 10 por ciento considero estar en desacuerdo en vista de que el aprendizaje es una responsabilidad personal y no de la empresa en donde todos debemos aceptar la responsabilidad de nuestro aprendizaje y cada uno debe ser responsable de adquirir los conocimientos necesarios para enfrentar

las expectativas del rendimiento, sin esperar a que las empresas les de talleres y cursos**.**

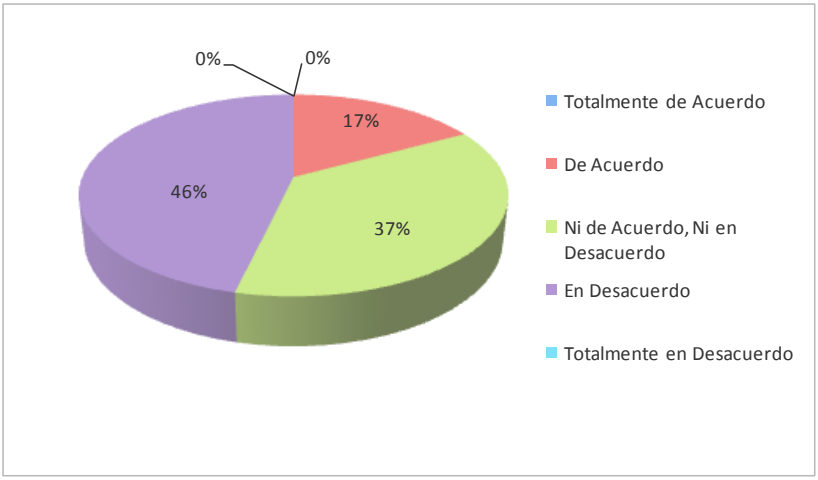
28.- Es frecuente el ausentismo del personal.

Tabla 28 Ausentismo laboral

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	7	17%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	15	37%
En Desacuerdo	19	46%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 28



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: Tal como se demuestra del gráfico, 46 por ciento de los encuestados expresó estar en desacuerdo apenas un 17 por ciento opinó estar de acuerdo y un 37 por ciento manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la encuesta formulada: Es frecuente el ausentismo del personal, ya que existe factores que de una u otra forma van a incidir y regular la conducta de los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo, dentro del ambiente que existe en las empresas de servicios del sector automotor, como la motivación al personal por lo que podrán alcanzar los objetivos organizacionales con mayor efectividad, y así evitar descontento en ellos, logrando a la vez la no interrupción de las actividades diarias. Por tal motivo existe una mayoría de los encuestados en decir que no es frecuente el ausentismo del personal.

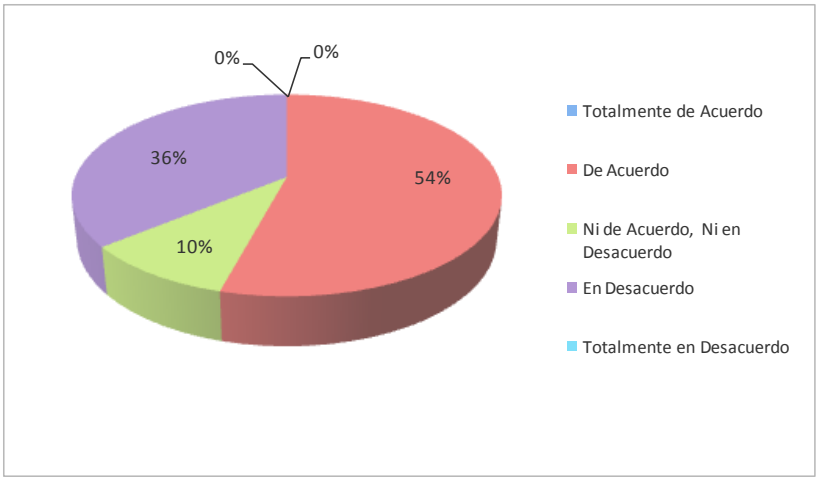
29.- Es frecuente la rotación del personal.

Tabla 29 Rotación del personal

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	22	54%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4	10%
En Desacuerdo	15	36%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 29



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: El resultado a este ítem muestra la percepción de que si es frecuente la rotación del personal a su.puesto de trabajo ya que entre los empleados encuestados, un significativo 54 por ciento están con la opción de Acuerdo lo que se puede considerar que en la empresa las condiciones de trabajo no son adecuadas e idóneas, un 37 por ciento se manifestaron por la opción de Desacuerdo, lo que consideran que en la empresa las condiciones de trabajo son adecuadas y no debe existir una habitual rotación del personal y 10 por ciento para la opción de Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo; lo que refleja que la mayoría ratifican que generalmente considera que en la empresa las condiciones de trabajo son impropias, en relación a las condiciones físicas del área de trabajo y la tecnología

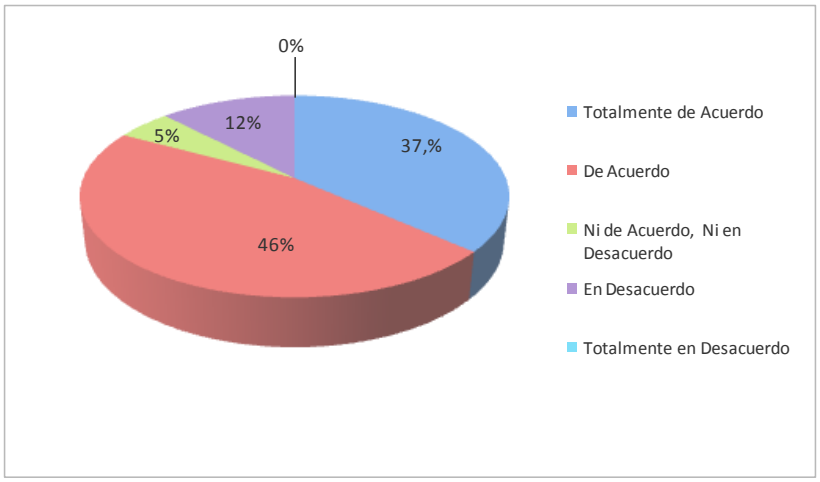
30.- La organización tienen políticas de sueldos y salario que garanticen el desempeño laboral.

Tabla 30 Políticas de Sueldos y Salario

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	15	37%
De Acuerdo	19	46%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	2	5%
En Desacuerdo	5	12%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**41**	**100%**

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Gráfico 30



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Análisis: En este ítem el 83 por ciento de los empleados encuestados aseveran ciertamente que si están De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo en que la organización tiene políticas de sueldos y salario que garanticen el desempeño laboral y un 12 por ciento mostró estar en Desacuerdo. En efecto la visión de las políticas de sueldos y salario dentro de las empresas de servicios del sector automotor del estado

Carabobo, se encuentra bien definida entre los miembros que las conforman. Siendo el enfoque de la perspectiva de cada organización.

El análisis e interpretación de los resultados, obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, permitió diagnosticar debilidades las empresas de servicios del sector automotor específicamente en el ramo de importación distribución y venta de neumáticos, servicios de alineación, balanceo y mecánica ligera, entre otros del estado Carabobo, en este trabajo de grado se examinó sobre los aspectos organizacionales que se deben tomar en cuenta para la ejecución de la propuesta realizada. Se obtuvo, a través de las entrevistas datos importantes sobre las verdaderas necesidades de información del CMI, con la finalidad de ser, lo suficientemente útil, para cualquier otra empresa de servicios del sector automotor, garantizando mayor sostenibilidad en el tiempo.

Dado que la modalidad de investigación escogida es la de proyectos factibles, fue valioso indagar en las entrevistas obtenidas por los Administradores y analistas de los departamentos de administración y contabilidad los beneficios de contar con una herramienta como el CMI, y las ventajas de éste como soporte para las diferentes direcciones de la empresa.

Es importante señalar que este trabajo es propuesto con la finalidad de que, pueda ser ejecutado, ofreciendo a sus usuarios información útil, y rápida, minimizando horas de trabajo en la búsqueda de contactos necesarios para cada una de sus funciones.

De lo antes expuesto, surge la necesidad de presentar un plan estratégico, partiendo de la misión y visión del sector automotor, dedicadas a la importación, distribución de neumáticos específicamente agentes autorizados de las marcas Bridgestone Firestone y Michelin, rines, y accesorios así como la prestación de servicios en mecánica ligera para todo tipo de vehículos. la cual forma parte de la muestra.

Análisis situacional de la gestión estratégica actual de las Empresas de Servicio del Sector Automotor

Misión (Automall)

Mantener en perfecto estado los vehículos de nuestros clientes ofreciendo en cada visita una experiencia agradable caracterizada por un ambiente cordial, asesoría, rapidez y calidad de nuestros servicios y productos y de esta forma contribuir para que viajen con mayor seguridad y tranquilidad en el territorio nacional.

Visión (Automall)

Ser la red de Centros Express de Servicio Automotor con el mayor número de clientes fieles en el país.

Objetivos Estratégicos (Automall)

1. Garantizar una Utilidad Neta del 15 por ciento luego del I.S.L.R
2. Garantizar el suministro confiable de un portafolio amplio de productos y servicios.
3. Incrementar la efectividad en cada proceso de la empresa.
4. Mantener alineados, motivados y sincronizados a todo personal de la organización.

Valores

- ✓ Excelencia: Representan los conocimientos y habilidades para crear el máximo valor posible para los accionistas, empleados, clientes y sociedad. En tal sentido, permanentemente se buscaran las mejores soluciones para incrementar nuestra competitividad y productividad empresarial.
- ✓ Trabajo en Equipo: Se comparte una única visión, metas de desempeño, y enfoque comunes por para lograr la máxima eficiencia.
- ✓ Satisfacción al cliente: Atender a los clientes es el pilar del servicio. asumiendo un compromiso con la calidad de los servicios cumpliendo con las expectativas de los clientes, en la búsqueda del máximo confort.
- ✓ Mejoramiento Continuo: Para lograr el liderazgo se tiene que mejorar y aprender todos los días, y estar dispuestos no resistirse a los cambios.
- ✓ Comunicación Efectiva: Continuamente se fomentará una comunicación abierta y fluida entre la gerencia, empleados y clientes.

Es importante señalar que este proyecto es propuesto con la finalidad de que, luego de su revisión y aprobación por parte de las empresas de servicios del sector automotor específicamente en el ramo de importación distribución y venta de neumáticos, servicios de alineación, balanceo y mecánica ligera, entre otros pueda ser ejecutado, ofreciendo a sus usuarios información útil, y rápida, minimizando horas de trabajo en la búsqueda de contactos necesarios para cada una de sus funciones.

Una vez examinado los aspectos propios de las empresas dedicadas a la importación, distribución de neumáticos específicamente agentes autorizados de las marcas Bridgestone Firestone y Michelin, que permiten la factibilidad del desarrollo

del CMI, se necesita saber qué información deberá contener cada una de los departamentos y cuál es la mejor manera de desarrollarlo.

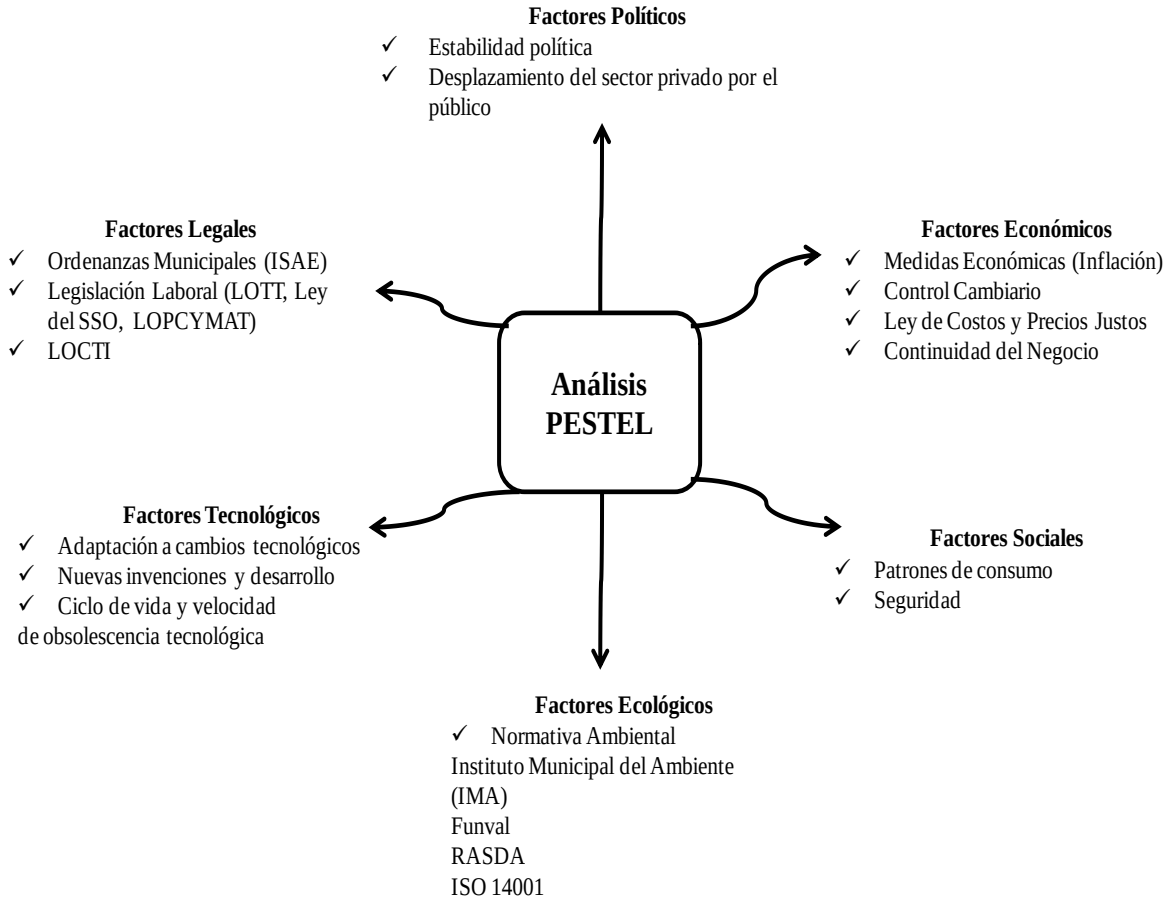
Por ello, se analizaron las respuestas obtenidas por las entrevistas expuestas previamente, que buscaban obtener información acerca de la data necesaria y la herramienta más adecuada.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se realizó el análisis de la situación actual de las empresas del sector automotor tomando en cuenta las siguientes herramientas como lo son el análisis PESTEL y la Matriz DOFA.

El análisis PESTEL proporciono conocimientos para examinar de manera crítica los factores externos que afectan el funcionamiento la organización y su estrategia empresarial. La mayor fortaleza de este análisis fue su capacidad para facilitar el intercambio de ideas sobre los factores que estaban fuera del control en las empresas del sector como lo son: los factores político, económicos sociales, ecológicos, tecnológico y legales que influyen en el funcionamiento de las empresas.

A Continuación se indica en la figura 8 el análisis PESTEL de las empresas de servicios del sector automotor.

Figura 8
Análisis PESTEL



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Se realizó la matriz en donde se determinaron los factores internos (F, D), factores externos (O, A) y en base a estos, se plantearon las estrategias para mejorar el desempeño de las empresas de servicios del sector automotor del Estado Carabobo.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA podrán ser de gran utilidad en el análisis de las estrategias que se diseñen y que califique para ser incorporadas en el plan estratégico.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compartir de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves de entorno.

Entre tanto, según lo planteado en el cuadro de operacionalización de los objetivos de esta investigación (Cuadro. 4), el resultado del análisis en una Matriz DOFA, luego de la investigación bibliográfica, documental y estadística, se muestra a continuación:

Cuadro 4.
Matriz DOFA

Matriz DOFA de Las empresas de Servicios del Sector Automotor del Estado Carabobo		
Factores Externos / Factores Internos	**AMENAZAS**	**OPORTUNIDADES**
	1. Clientes insatifecho por mala calidad en el servicio. 2. Escases de productos en el mercado. 3. Trabajadores insatisfechos por salarios. 4. Impacto de la legislación. 5.Posible publicidad negativa. 6 -Problemas con el otorgamiento de divisas por parte de CENCOEX.	1. Captacion de nuevos clientes. 2. Abastecimiento a tiempo de productos. 3. Aumento de lineas de credito con proveedores. 4. Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores. 5. Mayor desempeño de los emplados. 6. Beneficios con la comunidad. 7. Mayor rentabilidad financiera.
DEBILIDADES	**DA**	**DO**
1. Falta de esmero de atención al cliente 2. Poca variedad de productos. 3. Políticas salariales Inexistente. 4. Necesidad de una mayor fuerza de ventas. 5. Procesos y sistemas desactualizados.	1.1. Diseñar y Formalizar politicas y procesos que garanticen la calidad del servicio Según (Norma ISO 9001 de la Calidad en Servicios). 2.2. Formalizar politicas de adquisición de marcas. 3.3. Diseñar politicas de sueldos y salario de acuerdo con la LOTTT. 4.5. Esablecer Procesos de Mercadeo mas eficiente.	1.1. Diseñar politicas y procesos que garanticen una buena atencion hacia los clientes. 2.1. Diseñar procedimientos para la captacion de nuevos clientes ofreciendos nuevos productos y servicios. 2.3. Formalizar politicas de adquisición de nuevas marcas aprovechando las lineas de creditos con los proveedores. 3.5. Fortalecer las políticas salariales con los empleados para garantizar un mejor desempeño laboral.
FORTALEZAS	**FA**	**FO**
1. Pocas empresas que ofrecen servicios integrales similares. 2. Proveedores satisfechos por Cumplimientos en los Pagos. 3. Excelente Relacion continua de trabajo con los proveedores. 4. Cumplimiento y aplicacion de leyes. 5. Aplicación de talleres y curso orientados al crecimiento personal y profesional. 6. Responsabilidad social aplicada. 7. Crecimiento empresarial y aumento dentro de la industria. 8.Control y dirección sobre las ventas al cliente fina. 9.Producto, calidad y confiabilidad del producto. 10.Capacidad de entrega directa. 11.Algunos empleados tienen experiencia en el sector del cliente final. 12. La gerencia está comprometida y confiada.	1.1. Reforzar politicas y procesos que garanticen el cumplimiento y el respeto en la negociación con los clientes. 2.2. Reforzar los procesos de cuentas por pagar para garantizar la adquision de nuevas marcas. 3.2. Continuar optimizando la relacion con los proveedores para asi matener un buen stok de inventarios. 4.3.Fortalecer políticas y procesos que garanticen pago justo de sueldos, de acuerdo a la LOTTT. 5.3. Fortalecer políticas para la aplicación de cursos y talleres al personal y asi promover a puestos de mayor responsabilidad. 6.3. Reforzar responsabilidad social con los empleados. 7.1. Fortalecer la relaciones con los clientes para garantizar el crecimiento empresarial.	1.1. Continuar optimizando lor procesos que garanticen servicios integrales. 2.2. Continuar optimizando los procesos de cuentas por pagar que garanticen el pago a tiempo. 3.3. Continuar optimizando los procesos que garanticen el desarrollo y las buenas relaciones con los proveedores. 4.4. Seguir el cumplimiento con responsabilidad de las Leyes, Normas, Reglamentos, y Deberes Formales. 5.5. Fortalecer y optimizar planes de crecimiento profesional y personal. 6.6. Fortalecer y optimizar politicas para la disminución de los desechos solidos. 7.7. Ejecutar el plan estrategico.

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Dentro de este orden de ideas se pudo observar que el objeto de planear es carente en la organización, las estrategias ideadas para lograr cubrir la demanda exigida no cumple con las expectativas esperadas. En algunas oportunidades la toma de decisiones no se ejecuta de la forma adecuada, y muchas veces tiende a ser arbitraria, sin considerar la operatividad de los procesos.

Por otro lado, existen acciones ejecutadas por los departamentos, que no están acordes o no se ajustan con el funcionamiento de la organización aunque se manifiestan estas inconformidades, no se aprecia el interés gerencial por corregir estas debilidades, pues se presume que hay otros intereses de mayor dimensión.

Lo indicado anteriormente, nos vincula a otra situación que definitivamente perturba el desarrollo de las operaciones y es el hecho de que el control y la planificación de los procesos se considera difícil de lograr, debido al poco personal que conforma la organización, por ende el dinamismo y rapidez exigida no siempre es el deseado.

Medir no puede entenderse sólo como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en la toma de decisiones. Se pueden tener muchos datos sobre las causas de un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales efectos y establecer sus relaciones, con la finalidad de orientarlos con los objetivos organizacionales de la organización, enfocado en el desarrollo de la unidad objeto de estudio, no se puede lograr las mejoras requeridas en todos sus procesos y de nada servirá la información recopilada y la medición

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

En el presente capítulo, se cumplió con el objetivo general de la investigación que tiene como finalidad Proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor. Esta es la faceta de la investigación que realmente le da valor agregado a cualquier estudio. Ya que consiste en Diseñar Propuestas para la mejora en los procesos para definir el Modelo de Estrategias Competitivas basadas en las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En las empresas de Servicios del Sector Automotor del Estado Carabobo.

Dentro de toda organización es importante contar con cultura y clima organizacional, una visión, misión, valores y principios, un objetivo general, unos objetivos específicos, para conocer que se está tratando de hacer y a dónde quiere llegar al largo plazo, con el fin de establecer las actividades a realizar para cumplir con los objetivos planteados de esta manera poder mejorar costos y aumentar la eficiencia de sus procesos a través de la innovación, aplicando los procesos intra-empresas y entre-empresas; es decir internos y externos a las empresas de servicios del sector automotor del estado Carabobo.

Ninguna de las empresas de Servicios del Sector Automotor presenta una cultura organizacional arraigada por lo que se propone:

- ✓ Consolidar una cultura y clima organizacional que permita que las personas que las conforman se encuentren claramente consientes y hayan interiorizado adecuadamente la misión, visión y valores esenciales necesarios para llevar a cabo con éxito la estrategia de la organización.
- ✓ Cuidar que se mantengan posturas positivas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones.
- ✓ Establecer un sistema de reconocimiento y recompensa para premiar al personal que califique en una especialidad.
- ✓ Realizar un evento anual donde se entregue premio al trabajador más destacado.
- ✓ Brindar elogios por el trabajo bien realizado.
- ✓ Dictar cursos de crecimiento personal orientados a:

1. Motivación.
2. Autoestima.
3. Trabajo en equipo.

Basado en el punto anterior es el sustento de esta propuesta, las empresas de Servicios del Sector Automotor del Estado Carabobo deben desarrollar a partir de este modelo sus propias estrategias competitivas, adaptadas a la situación particular de cada una, formulando su participación en el mercado, nivel de competencia, desarrollo estratégico, objetivos reales, sustentabilidad y realidad con su entorno.

Fundamentado en la información teórico documental, se pudo soportar las propuestas y recomendaciones en la definición del modelo de Estrategias Competitivas basadas en las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Se espera que este modelo permita crear nuevas estrategias gerenciales, facilitando la consecución de las distintas tareas, procesos y procedimientos. A continuación se menciona una cultura y clima organizacional a recomendar:

Principios

- ✓ Integridad: Representado por los principios morales y éticos.
- ✓ Cortesía y Amabilidad: Brindar un trato cordial y allegado, sin sobrepasar en los límites.
- ✓ Respeto: Alta consideración por las personas; basado en el respeto, el derecho y dignidad de las personas.
- ✓ Justicia: Relaciones justas y equitativas que faciliten la realización recíproca y el logro de objetivos comunes.

La ejecución de esta propuesta fue significativa debido a que en el avance de la investigación los resultados emanados permiten apoyar la idea del investigador en cuanto a la necesidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral. El cual es un sistema administrativo enfocado en 4 perspectivas claves: Perspectiva Financiera que debería responder a las expectativas de los accionistas, Perspectiva de Cliente, esta perspectiva mediría las relaciones con los clientes y las expectativas que estos tendrían con las empresas de servicios del sector automotor, la Perspectiva de Proceso Interno, que identificarían aquellos procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, la misma perspectiva incorporara objetivos y medidas para el ciclo de innovación y de operaciones.

Por último la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se debería orientar sobre las personas y factores concernientes a la infraestructura de las empresas de servicios en el ramo automotor, como lo es el clima de trabajo, la productividad del equipo, el nivel de satisfacción de los trabajadores, de igual manera a la formación de nuevos conocimientos, pudiendo estas permitir el logro de los objetivos organizacionales de las empresas de Servicios del Sector Automotor del Estado Carabobo.

En este sentido, se debe establecer ciertos criterios de factibilidad para la propuesta, para que sea viable el estudio de la factibilidad práctica y metodológica de la propuesta se expone a continuación los criterios tomados en cuenta para la implementación de la misma:

- ✓ **Claridad:** Cada objetivo organizacional debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar su logro.
- ✓ **Flexibilidad:** Se deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificadas las acciones o actividades, cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser adaptables para aprovechar las condiciones del entorno.
- ✓ **Medible:** Los objetivos o las acciones deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- ✓ **Realista:** Los objetivos deben ser factibles de lograrse ya que por sus características, es accesible de implementar una vez que se describa la situación de las empresas de servicios del sector automotor.
- ✓ **Coherente:** Un objetivo o actividad debe definirse, teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa o a la organización. Los objetivos por áreas

funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse o improvisarse.

- ✓ **Motivador:** Los objetivos o acciones deben definirse de tal forma, que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento. En lo esencial, cada objetivo, acción o actividad deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización, como también elaborarse con la participación del personal de la estructura organizacional (administración por objetivos).

Objetivo General de la Propuesta:

Definir un modelo de apoyo gerencial basado en el cuadro de mando integral para optimizar la gestión estratégica de las empresas de servicios del sector automotor del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos de la Propuesta:

- ✓ Establecer una cultura de planificación y control que demuestren las líneas a seguir del plan estratégico para el modelo de gestión gerencial propuestos, para favorecer los resultados óptimos se adapten a la realidad de las empresas de servicios del sector automotor.
- ✓ Formular indicadores basados en el Cuadro de Mando Integral, como soportes necesarios para la obtención de los objetivos de las empresas relacionadas en el área de servicios del sector automotor.

- ✓ Enunciar las ventajas que proporciona el uso del CMI como instrumento de gestión a las empresas vinculadas al área de servicios del sector automotor del estado Carabobo.

Estructura de la Propuesta

Para el diseño de una propuesta de un modelo de apoyo gerencial basado en el cuadro de mando integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor se consideraron dos fases: la capacitación de los gerentes, supervisores analistas y operarios a través de talleres sobre capacitación y la implementación de un modelo a seguir, con una serie de encuentros que permitan el intercambio de conocimientos, en los cuales los participantes van alternando la conducción del mismo, de manera que permita desarrollo eficaz que ofrezca extraordinaria motivación al personal y de esta manera adoptar nuevas maneras de pensar en los problemas.

El diseño de un modelo de estrategias competitivas basadas en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para las empresas de servicios del sector automotor del Estado Carabobo, donde se considera con detalle cada uno de los factores tanto internos, como externos que afectan de manera positiva y negativa.

El principal beneficio de la propuesta es destacar, que para efectos de esta investigación solo se desarrollarán estrategias del funcionamiento para optimizar las operaciones y los procesos. Ya que, los costos para la creación del Diseño y aplicabilidad del cuadro de mando integral (CMI), serán consideradas una inversión

por las utilidades y los beneficios que se derivan de este. Igualmente el aprovechamiento de oportunidades como claves en el medio operacional, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes o director y empleados. Mejorar los Procesos Operativos, Administrativos y Contables.

Para que esta propuesta pueda llevarse a cabo, es necesario integrar cada uno de los aspectos o áreas del conocimiento que nos señala la metodología del CMI. El cual está basado exclusivamente en esta herramienta, siendo útil su utilización, en la medida de que ésta sirva como guía, en la fase de planificación, ya que para que un proyecto pueda desarrollarse de la mejor manera posible, sin dejar aspectos importantes de un lado, fue necesario que se tomara en cuenta lo siguiente:

- ✓ Fundar una cultura de planificación.
- ✓ Cumplir con las necesidades de información del CMI como herramienta.
- ✓ Demostrar las líneas a seguir del plan estratégico para el modelo de gestión gerencial.
- ✓ Precisar indicadores de gestión basados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Promover un clima organizacional empleando condiciones para el trabajo en equipos.
- ✓ Disminuir el impacto de las amenazas externas, utilizando las fortalezas internas.
- ✓ Motivar al logro estableciendo con claridad los objetivos a través de talleres, dando un seguimiento exigente pero de acuerdo con el potencial de cada empleado.

Estrategias

- ✓ Garantizar una utilidad neta que permite mayor rentabilidad en la organización.
- ✓ Reducir los gastos operativos de las empresas de servicios del sector automotor.
- ✓ Aplicar un plan de calidad total.
- ✓ Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.
- ✓ Incrementar la cartera de clientes.
- ✓ Incrementar la efectividad en cada proceso de las empresas de servicios del sector automotor.
- ✓ Garantizar la información oportuna y efectiva de los procesos.
- ✓ Reducir los ciclos de adquisición, traslado y rotación de inventario
- ✓ Aplicar planes de capacitación al personal.
- ✓ Mantener alineados y sincronizados a todo el personal de la organización.
- ✓ Diseñar política y procesos para fortalecer la rentabilidad financiera del negocio.
- ✓ Diseñar los costos y control de los precios de acuerdo a los ajustes inflacionarios.
- ✓ Diseñar y Formalizar políticas y procesos que garanticen la calidad del servicio Según (Norma ISO 9001 de la Calidad en Servicios).
- ✓ Continuar optimizando los procesos que garanticen servicios integrales.
- ✓ Diseñar programas especiales para captar clientes específicos
- ✓ Formalizar políticas de evaluación de los procesos de servicios actuales.
- ✓ Optimizar procesos tecnológicos que se pueden implementar en el negocio
- ✓ Diseñar medida de prevención para contrarrestar el efecto que ocasiona el desabastecimiento.
- ✓ Fortalecer y optimizar planes de crecimiento profesional y personal.

- ✓ Continuar optimizando políticas en cuanto a la cultura y clima organizacional.

Plan de Acción

- ✓ Disminuir los gastos. Innecesarios, ampliando la fuerza de venta.
- ✓ Establecer alianza estratégicas con los principales proveedores.
- ✓ Realizar servicio de post-venta para medir la satisfacción del cliente.
- ✓ Presentar las promociones de productos-servicios por medios publicitarios.
- ✓ Intensificar de la publicidad.
- ✓ Promover los programas de productividad.
- ✓ Continuar optimizando políticas de cambios en el entorno tecnológico.
- ✓ Ejercer seguimiento a los procesos internos del control de Inventario.
- ✓ Estudiar los sueldos de los empleados por cada departamento para diseñar escalas salariales que satisfagan sus funciones realizadas.
- ✓ Ejecutar reuniones para evaluar las relaciones internas en los departamentos y saber si los empleados se encuentran satisfechos con el trabajo ejecutado.

Todas las empresas deben tener un plan estratégico, grande o pequeño, este plan define la dirección en la que se pretende alcanzar, ya que este instrumento determina con claridad la misión y visión de la empresa.

Objetivos Estratégicos de las empresas del servicio sector automotor del Estado Carabobo aplicando las perspectivas del Cuadro De Mando Integral

Una vez definidas la visión, misión, valores y principios, aplicando el mismo procedimiento se definen los siguientes objetivos estratégicos y se identificaron según las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando Integral: (ver cuadro siguiente).

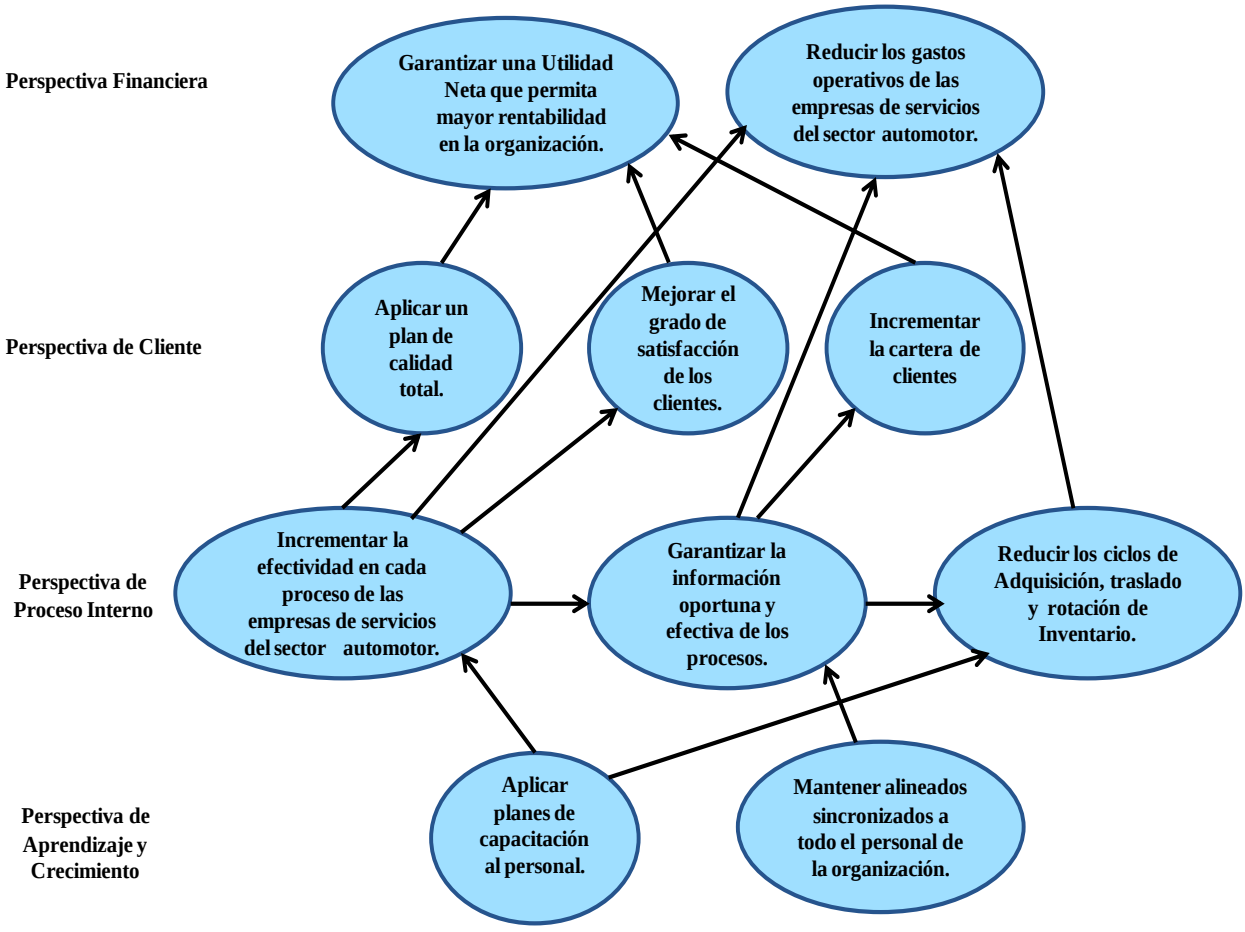
Cuadro 5
Objetivos estratégicos aplicando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera	1. Garantizar una utilidad neta que permita mayor rentabilidad en la organización. 2. Reducir los gastos operativos de las empresas de servicios del sector automotor.
Perspectiva de Cliente	1. Aplicar un plan de calidad total. 2. Mejorar el grado de satisfacción de los clientes. 3. Incrementar la cartera de clientes.
Perspectiva de Proceso Interno	1. Incrementar la efectividad en cada proceso de las empresas de servicios del sector automotor. 2. Garantizar la información oportuna y efectiva de los procesos. 3. Reducir los ciclos de Adquisición, traslado y rotación de Inventario.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	1. Aplicar planes de capacitación al personal. 2. Mantener alineados sincronizados a todo el personal de la organización.

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Una vez determinados los objetivos estratégicos de la empresa se procedió a establ**e**cer la relación entre ellos, a través del modelo causa-efecto: (ver figura 9).

Figura 9
Causa efecto de los objetivos estratégicos

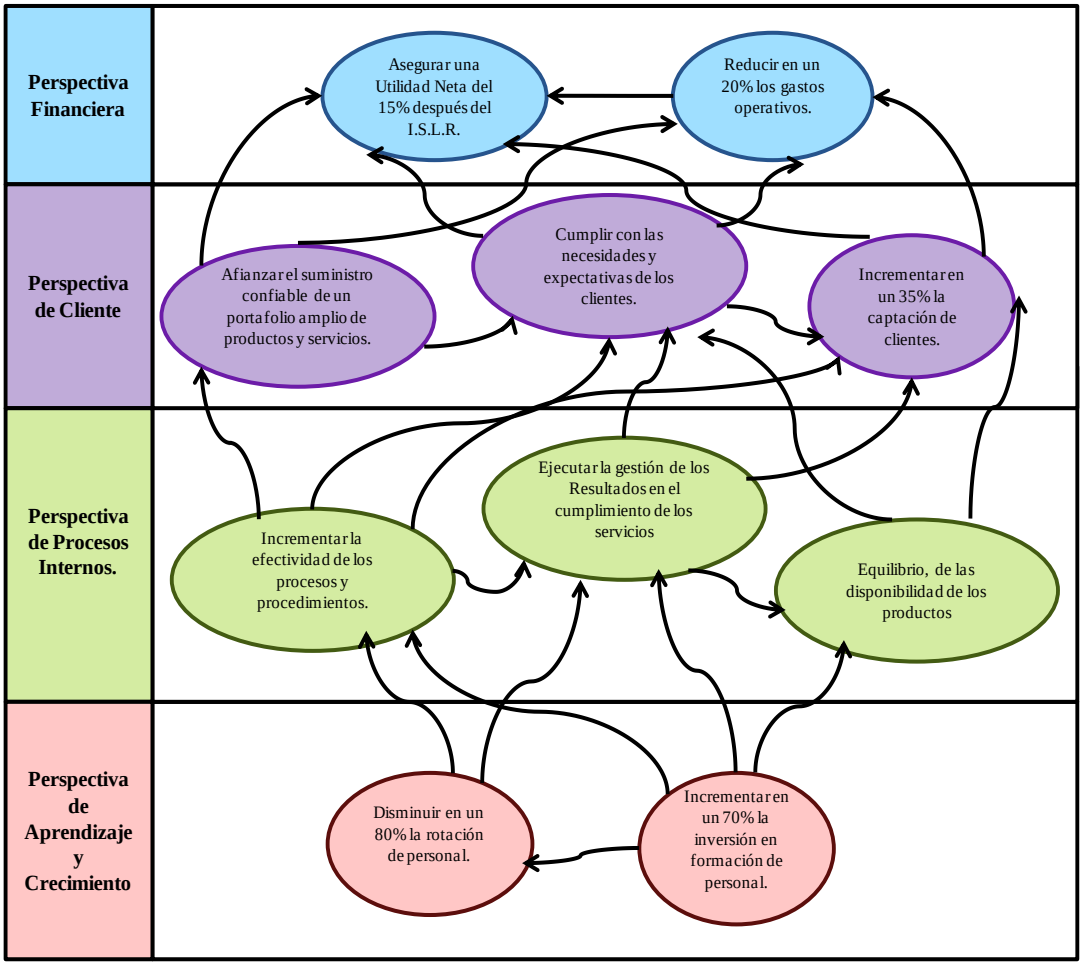


Fuente: Gómez, Y. (2017)

A través del cuadro de mando integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor, se plantea en

la figura Nº 10, la observación por parte del investigador, inicialmente, el siguiente mapa estratégico bajo las perspectivas financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

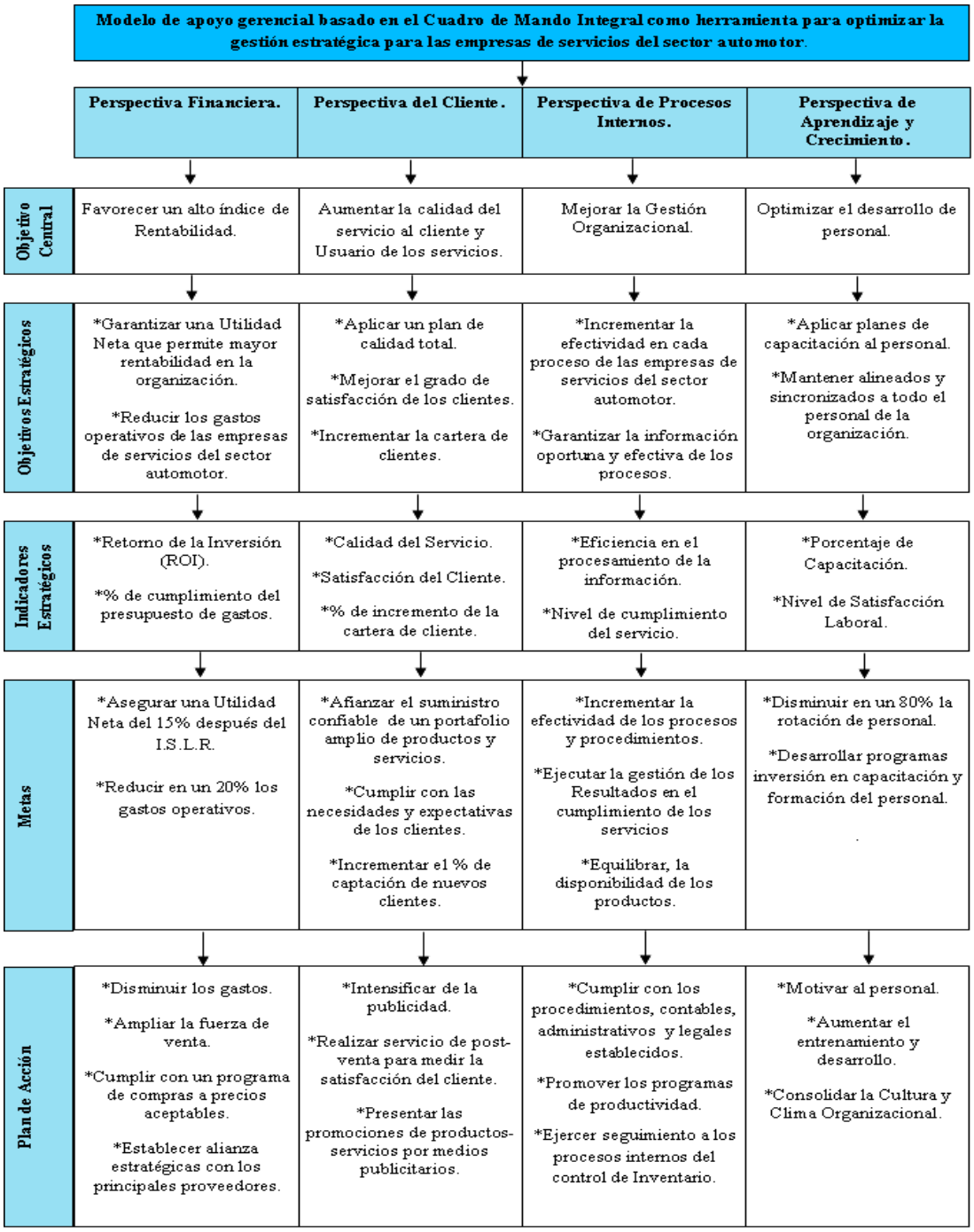
Figura 10
Mapa Estratégico.



Fuente: Gómez, Y. (2017)

En definitiva, este proceso se resume especificando un Cuadro de mando Integral (CMI) para las empresas de Servicio del Sector, el cual se presenta a continuación en la figura 11.

Figura 11
Esquema del modelo del CMI para las empresas de Servicio del Sector Automotor.



Fuente: Gómez, Y. (2017)

Determinación de la Relación Causa-Efecto de la Propuesta

Una vez constituidos los indicadores estratégicos por perspectiva, el próximo paso radica en la determinación de las relaciones causa-efecto que existen entre los mismos. Para tal fin, es necesario especificar y ordenar de acuerdo a la prioridad de cada uno de los indicadores. Cabe destacar, que para la correcta estructuración del mapa estratégico se deben fortalecer detalladamente la definición de las cuatro perspectivas, se puede observar que existe una secuencia importante entre ellas. Para una organización que lo que busca es utilidad económica, la secuencia es:

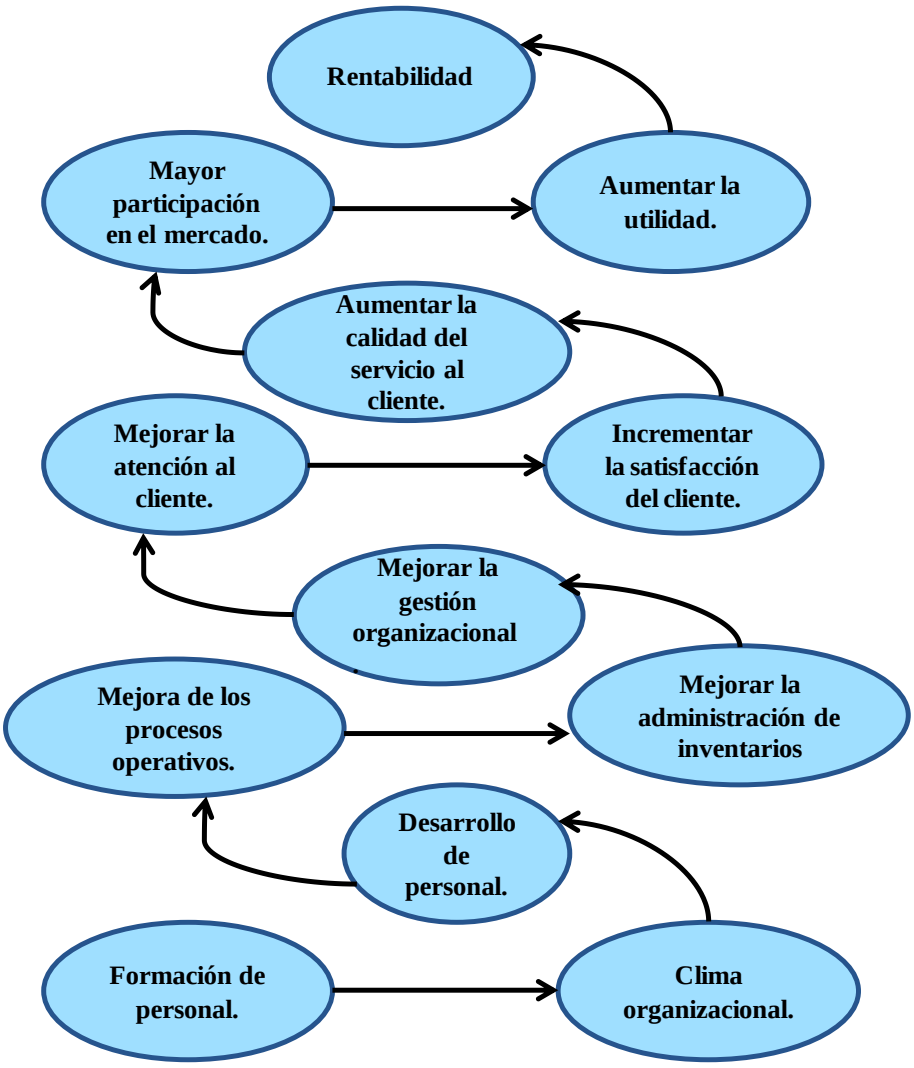
1. Financiero (Obtener utilidades).
2. Clientes (Satisfaciendo las necesidades de los clientes).
3. Procesos internos (A través de la capacidad de generar valores).
4. Crecimiento y aprendizaje (Mediante la disponibilidad del conocimiento y habilidades requeridas).

Teniendo presente en primera proceso a los recursos humanos, por ser estos los que tienen la capacidad de crear e incorporar innovaciones a las actividades y procedimientos relacionados con la operación diaria para la organización.

Inmediatamente, se debe articular la perspectiva de innovación y desarrollo en dirección a los procesos desarrollados en el área de trabajo, con el fin de optimizarlos, y estos a su vez, se alinean con la perspectiva cliente, permitiéndole a la empresa satisfacer al cliente y fortalecer el liderazgo en el mercado.

Finalmente, una vez integradas las perspectivas, innovación y desarrollo, procesos internos y cliente, se formaliza con las infraestructuras para alcanzar los resultados financieros que garantizan el logro de la visión, la maximización del valor de la empresa, la reducción de costos y la satisfacción de los accionistas.

Figura 12
Causa efecto del CMI



Fuente: Gómez, Y. (2017)

El Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor, presenta una alta factibilidad de ser aplicado, ya que en los puntos anteriores se realiza una revisión de las cuatro etapas del proceso de la organización, efectuando diversos análisis para estar en la capacidad de aceptar y establecer de manera obligatoria planes estratégicos y mecanismos de evaluación u control de gestión totalmente coherente para alcanzar satisfactoriamente las metas y los objetivos estratégicos por las empresas a fin de cumplir su objetivo general.

De igual manera el Cuadro de Mando Integral suficientemente explicado fue debidamente comprendido para considerarlo viable y totalmente realizable, tratando de no perder de vista los contextos en que se desenvuelve la organización, ya que coinciden con el establecimiento de objetivos exactos que apuntan hacia la gestión de calidad de la organización. De este modo para insertarse en un ambiente de competitividad de acuerdo al siguiente análisis:

A través de los siguientes análisis se puede evidenciar que la propuesta es viable y que se puede realizar sin ninguna restricción, sin embargo, exponer costos para realizar la misma resultaría subjetivo ya que para los cálculos correspondientes se debe hacer un estudio más profundo y detallado de igual modo para efectos de la investigación solo se está abordando el planteamiento de cuadro de mando integral.

Cuadro 6
Análisis de Factibilidad Perspectiva Financiera

Perspectivas	Plan de acción	Factibilidad Económica	Factibilidad Técnica	Factibilidad Operativa
Financiera	Disminuir los gastos.	Es factible basado en un control eficaz de la administración de los gastos y un buen criterio en la conducción de los ingresos obteniendo una utilidad neta del 15% después del I.S.L.R.	Es totalmente factible porque se establecen normas y procedimientos administrativos, al igual que programas y procesos contables que garanticen el control de los gastos y compras.	Es elaborable ya que se existen algunas fuentes de información que sirven de base para orientar las acciones que permitan llevar a cabo la situación de los planes de acción.
	Ampliar la fuerza de venta.	Es viable por que se establece unas políticas para la captación de nuevos clientes, creando nuevos servicios.	Utiliza los medios publicitarios masivos nacionales para informar las características y atributos de los productos.	Es factible ya que se establecen precios bajos en relación a la competencia y/o facilitar la adquisición por parte del consumidor.
	Cumplir con un programa de compras a precios aceptables.	Es posible por que a través de los lineamientos de una estructura de costos y precios justos se establecen compras razonables.	Es factible ya que a través de la internet se emplean canales de distribución directo.	Es realizable de modo de que se logra la atención de los consumidores a través de la realización de actividades publicitarias efectivas.
	Establecer alianza estratégicas con los principales proveedores.	Es aceptable porque se establece los procedimientos para el pago las facturas en los plazos estipulados. e innovando en Nuevos productos.	Se aprovecha las nuevas tecnologías que están a la mano para una buena relación con su proveedor.	La propuesta es factible ya que los proveedores entregan el producto en el tiempo pactado y en buenas condiciones.

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Cuadro 7
Análisis de Factibilidad Perspectiva de Cliente

Perspectivas	Plan de acción	Factibilidad Económica	Factibilidad Técnica	Factibilidad Operativa
Clientes	Intensificar de la publicidad.	Es factible porque se elaboran anuncios publicitarios atractivos que logren persuadir a los clientes potenciales, en el cual se haga énfasis s la rentabilidad económica del producto y de los servicios.	Es posible porque Los registros dependen del canal de comunicación usado (voz, fax, e-mail, chat, SMS, MMS, entre otros).	Es realizable porque existe una estrategia convencional de marketing de masa.
	Realizar servicio de post-venta para medir la satisfacción del cliente.	Es viable porque Transfiere aspectos importantes como empatía, atención, calidez e interés cuando se dé el primer contacto con el cliente. produciendo una mejor relación cliente-empresa logrando de este modo aumentar la cartera.	Es totalmente factible ya que se la da seguimiento continuo a los clientes existentes con el propósito de mantener la relación de manera constante que permita estar pendiente de sus necesidades y deseos.	Es posible ya que existe la planificación necesaria y el compromiso de la directiva y de todos los empleados involucrados en el proceso. con la recolección y almacenamiento de los datos del cliente.
	Presentar las promociones de productos-servicios por medios publicitarios	Es totalmente practicable al generar promoción de productos y servicios de la empresa que capte mas cartera de clientes.	Es realizable ya que se coordinará actividades con los clientes a través de los medios de información publicitarios.	Es factible ya que la Internet y las redes sociales trajo cambios significativos en la forma de hacer negocios y representa uno de los influencias propulsores para desarrollar promociones publicitarias.

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Cuadro 8
Análisis de Factibilidad de Procesos Internos

Perspectivas	Plan de acción	Factibilidad Económica	Factibilidad Técnica	Factibilidad Operativa
Procesos Internos	Cumplir con los procedimientos, contables, administrativos y legales establecidos.	Es viable porque en el proceso de contabilidad que proporciona los medios administrativos de organización son funcionales, ya que permiten una información rápida, completa y exacta sobre los Estados Financieros.	Es posible ya que se elaboran informes de operaciones, presupuesto e inversiones como lo son el desarrollo de las estrategias y controles.	Existe el recurso humano necesario como analistas para desarrollar el plan estratégico en la ejecución de las operaciones de acuerdo a los criterios establecidos por los accionistas.
	Promover los programas de productividad.	Es probable porque permite reducir al mínimo los problemas de la productividad a través de la ejecución de programas de producción a menor costo.	Es realizable porque asegura la calidad de los productos y servicios entregados.	Es viable ya que prevalece la intención de controlar las nuevas aéreas de conocimientos y dirección de los procesos aumentando la productividad.
	Ejercer seguimiento a los procesos internos del control de Inventario	Es totalmente viable tomando en cuenta la conducción de la administración de los productos representan la mayor parte del valor del mismo, midiéndose su uso en dinero y si justifican su consecuente inmovilización monetaria.	Es realmente operable de manera que se procede a realizar un seguimiento de los procesos internos del manejo de los inventarios,.	Es realizable porque se mejorarla planeación de los inventarios para minimizar el volumen de los mismos. y a su vez se optimiza la rotación de inventarios para disminuir los costos de operación, mantenimiento, seguros, entre otros.

Fuente: Gómez, Y. (2017)

Cuadro 9
Análisis de Factibilidad de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectivas	Plan de acción	Factibilidad Económica	Factibilidad Técnica	Factibilidad Operativa
Aprendizaje y Crecimiento	Motivar al personal.	Es factible ya que se puede Contratar una empresa consultora que brinde capacitación especializada en las áreas de atención al cliente y ventas con el fin de proporcionar un servicio de calidad y eficiencia a los clientes, con lo cual se logre la satisfacción por parte de éstos, obteniendo así su lealtad y un rendimiento económico.	Es factible ya que se crea una cultura en la empresa a través de la cual los empleados se identifiquen con los objetivos de la empresa, y se sientan comprometidos al logro de las metas personales y las de la empresa, motivándolos a brindar una atención eficiente al cliente, esto con el fin de crear un ambiente de trabajo armonioso.	Es elaborable porque el aprendizaje organizacional se relaciona de alguna manera con la enseñanza formal, permitiendo la motivación al logro profesional.
	Aumentar el entrenamiento y desarrollo.	Es realizable de forma que el aprendizaje organizacional esta dado por las siguientes disciplinas que son: Desarrollo personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo Transformándola en habilidades que permitan tener un buen rendimiento y una buena producción.	Es accesible de manera que la capacitación permite aprender lo que implica mucho más que estudiar, de manera que el aprendizaje organizacional es mucho más complejo que el individual.	Es factible debido a que permite el crecimiento de la calidad de vida del recurso humano logrando que sea puede determinar la posición competitiva. través de un buen adiestramiento.
	Consolidar la Cultura y Clima Organizacional.	Es potencialmente factible ya que suministra el control administrativo de la empresa, para cumplir la misión y alcanzar la visión de la misma. facilitando la medición de indicadores de cada uno de los departamentos para mejorando la productividad.	Es practicable porque proporciona una herramienta a los directivos para conducir la organización orientándola a la mejora de resultados.	Es permisible ya que se consolida la cultura y clima organización al cuidar que se mantengan posturas positivas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones en cuanto a que se establece un sistema de reconocimiento y recompensa. Para premiar al personal que califique en una especialidad.

Fuente: Gómez, Y. (2017)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En este trabajo de grado se desarrollaron los pasos necesarios para proponer un modelo basado bajo la perspectiva del cuadro de mando integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica de las empresas de servicios del sector automotor del Estado Carabobo, ya que por las característica del CMI el cual incorpora todas las áreas de las organizaciones, permitiendo alcanzar un mejor funcionamiento y evaluar a la organización como un sistema en donde todas las partes deben estar involucradas.

Las empresas comercializadoras como lo son las de servicios del sector automotor, deben establecer una agenda de prioridades de medidas de gestión estratégica que garanticen la estandarización de los procesos, tomando ventaja de la situación actual por la crisis comercial y económica que trasciende a paso veloz y sin miras a un término próximo; como pequeña y mediana industria.

Por medio de un análisis del ambiente interno se detectaron las fortalezas y debilidades de la empresa y fueron analizadas por medio del análisis estructural, a partir de la definición de la visión y la estrategia de las empresas de servicio del sector automotor, se identificaron los objetivos y las iniciativas estratégicas necesarias para cumplir con dicha estrategia.

Entre las debilidades más importantes están que no se contaba con objetivos estratégicos alineados con la misión y visión y no tienen identificado indicadores de gestión bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Posteriormente se construyó la matriz de evaluación de factores externos, se identificaron las oportunidades y amenazas. Así como los principales indicadores que determinan las debilidades existentes en el área de las empresas de servicios del sector automotor del Estado Carabobo. Una vez realizado el análisis interno y externo, se procedió a formular las estrategias empleando la matriz DOFA, las estrategias formuladas se compararon con los objetivos estratégicos establecidos, para determinar cuál estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos.

El paso siguiente fue construir la propuesta del mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral con todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. En relación al diseño del CMI, cabe señalar que esta propuesta reconoce la importancia del capital humano como agente decisivo en el proceso de creación de valor en la empresa.

Como propósito central se abordó la propuesta de un sistema de control de gestión para las empresas de servicios del sector automotor, a partir del modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Una de las principales ventajas de esta propuesta es que permitió resolver las limitaciones de los actuales indicadores de gestión que utiliza las empresas de servicios del sector automotor , los cuales se encuentran dispersos, no están

articulados en relaciones de causa-efecto y tienen, en gran medida, un carácter de corto plazo.

El CMI permite, a su vez, apoyar la implementación de la estrategia, enfocando y alineando a la empresa alrededor de los objetivos trazados, lo cual contribuye a la identificación de oportunidades de mejora y por otra, a un mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados previstos

El CMI diseñado no cambia la estructura de las empresas de servicios del sector automotor, pero propone un cambio en la filosofía que orienta sus acciones así como en la forma de verse y gestionarse.

El Cuadro de Mando Integral enriquece y fortalece el sistema de control de gestión a las empresas, fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada entre los empleados y la organización, entre los clientes y la organización, lo que ayuda a adoptar estas actitudes en forma general.

Lo importante es comenzar a implementar el CMI para la aplicación de estrategias competitivas en el área de control interno global para las empresas de servicios del sector automotor del Estado Carabobo para de este modo, lograr resultados exitosos a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a un análisis formal de costos-beneficios, y dado que el éxito de un proyecto no puede evaluarse hasta que ha transcurrido un tiempo suficiente para

medir sus beneficios y costos reales, en este caso, parte de la evaluación podría consistir en una comparación de los resultados reales con los resultados previstos.

Finalmente sí los gerentes o directivos de las empresas servicios del sector automotor toman cartas en el asunto, eligen las decisiones indicadas para la organización, para los empleados y por ellos mismos, y a la luz de estos antecedentes, la opción del Cuadro de Mando Integral es una alternativa viable, practicable y totalmente factible de implementar en las empresas de este ramo.

RECOMENDACIONES

Con la realización de esta investigación se comprobó la ausencia de un modelo de gestión basado en la cuatro perspectiva del cuadro de mando integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica de las empresas de servicios del sector automotor del Estado Carabobo, razón por la cual el proceso de la toma de decisiones es débil, al igual que la planificación estratégica que es un elemento clave al momento de implementar el control de gestión, se debe poner especial atención en los factores fundamentales para una implantación exitosa como son, entre otros, el liderazgo que deberá ejercer la alta dirección, una buena comunicación y participación, la adecuada constitución y esfuerzo del equipo de trabajo, la perseverancia y la disciplina para ir perfeccionando el método, en función de la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones.

- ✓ Consolidar una cultura y clima organizacional que permita que las personas que las conforman se encuentren claramente consientes y hayan interiorizado adecuadamente la misión, visión y valores esenciales necesarios para llevar a cabo con éxito la estrategia de la organización.

- ✓ Definir claramente las funciones de cada uno de los cargos contemplados dentro del organigrama, a fin de mejorar el desempeño de cada uno de los miembros.

- ✓ Establecer un sistema de reconocimiento y recompensa para premiar al personal que califique en una especialidad.

- ✓ Especializar a los empleados de las empresas de servicios del sector automotor, por medio de cursos, talleres e incursión de las estrategias competitivas y cuadro de mando integral.

- ✓ Realizar campañas para difundir la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa.

- ✓ Desarrollar en el equipo de trabajo el pensamiento sistémico a fin de que puedan determinar eficientemente la relación causal de los objetivos empresariales de las empresas del sector automotor.

- ✓ Cumplir con los objetivos y las iniciativas estratégicas ya que estos están alineados con la misión y visión de la empresa.

- ✓ Hacer uso del DOFA para la implementación de planes de acción, estableciendo objetivos, delegando encargados, indicadores y metas.

- ✓ Hacer uso del sistema de indicadores propuesto para medir, controlar y evaluar si se están cumpliendo las metas trazadas.

- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas de calidad en el proceso operativo de todos los departamentos de la empresa.

- ✓ Actualizar los sistemas de información actuales, en vista de no se ha logrado la integración completa que permita agilizar el procesamiento de la información.

- ✓ Mejorar la rotación de inventarios para disminuir los costos de operación, mantenimiento, entre otros.

- ✓ Mejorar el valor de satisfacción de los clientes para así incrementar la cartera de clientes.

- ✓ Evaluar los costos de los servicios ofrecidos con respecto a otros centros de servicios especializados, a fin de garantizar la permanencia de los clientes actuales y captación de nuevos clientes.

- ✓ Finalmente implementar el Modelo de Estrategias Competitivas basadas en las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) para las empresas de servicios del sector automotor del Estado Carabobo.

LISTA DE REFERENCIAS

Acuña, Yamila (2015). **Indicadores de Control Basado en el Modelo del Balance Score Card Para La Administración Financiera del Inventarios en la Empresa Cervecería Polar, C.A.** (Trabajo de grado en línea). Disponible en: http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/. (Consulta: Noviembre, 2016).

Amat, Joan (2003). **El control de gestión: una perspectiva de dirección**. Edición gestión 2000 S.A. Barcelona España

Alfonso Fernández Hatre (2004). **Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral.** Edita: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias Parque Tecnológico de Asturias.

Balestrini, Miriam (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, Caracas.

Balestrini, Miriam (2002). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados Servicio Editorial**. Sexta Edición. Caracas.

Barrios, (2003). Manual de **Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Bárbula

Bavaresco, Aura (2000), **Introducción a la Investigación**. Caracas: Academia Nacional de la Ciencia

Borja, Lucy (2015). **Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard – BSC –) para una Empresa que Brinda Servicios de Asesoría en la Ciudad de Guayaquil** (Trabajo de grado en línea). Disponible en: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8070/1/Tesis-Ing.-Lucy-Borja.pdf. (Consulta: Noviembre, 2016).

Castellanos, José (2007). **Gestión del Riesgo Empresarial, División Aviación y Proyectos Internacionales** (Revista Certificación en línea). Disponible en: http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf. (Consulta: Noviembre, 2016).

Chávez, N. (2004). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo. Visión Distribuciones.

El Blog Salmón (2011). **El cuadro de mando integral de Kaplan y Norton**. (Artículo en línea). Disponible en: http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton. (Consulta: Noviembre, 2016).

Erazo, Salomón (2015). **Cuadro de Mando Integral en la Gestión de Procesos de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, Ubicada en la Ciudad de Quito** (Trabajo de grado en línea). Disponible en: http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1460?locale=en. (Consulta: Noviembre, 2016).

Figueredo, Olymar (2014). **Modelo de Gestión dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar los procesos de los concesionarios automotrices del Municipio San Diego del Estado Carabobo** (Trabajo de grado en línea). Disponible en: http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/. (Consulta: Noviembre, 2016).

Francés, Antonio (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Edición Pearson Educación de México, S.A. **de** C.V**, Naucalpan de Juárez México.**

Giménez, José (2000). **El Proceso de Investigación**. Editorial El Viaje del Pez, Valencia.

Guillen, Nolcar (2015). **Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica para Impulsar el Fortalecimiento de la Unidad de Aduana de Petroquímica de Venezuela S.A. (Pequiven) Basado en la Filosofía del Cuadro de Mando Integral.** (Trabajo de grado en línea). Disponible en: http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/. (Consulta: Noviembre, 2016).

Hernández S., Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2003). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Hurtado L., Iván y Garrido T., Josefina (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio.** (Libro en línea). Editorial CEC. Libros de El Nacional-Universidad de Carabobo. Venezuela. Disponible en: http://books.google.co.ve. (Consulta: Noviembre, 2016).

Hurtado L., Iván y Garrido T., Josefina (2000). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. Caracas. Editorial Panapo de Venezuela.

Hurtado L., Iván y Garrido T., Josefina (1998). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Epitesme Consultores. Caracas.

Kaplan, Robert y Norton, David (2002). **Cuadro de Mando Integral**. Barcelona: Edición Gestión 2000, S.A.

Kaplan, Robert y Norton, David (1996). **Cuadro de Mando Integral**. Barcelona: Edición Gestión 2000, S.A.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. y Cannice, Mark (2008). **Administración una perspectiva global y empresarial.** Editorial McGraw Hill, México.

Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2003).

Martínez, Humberto (2012).Indicadores Financieros y su Interpretación, Disponible en: http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/IndicadoresFinancieros.pdf, (Consulta: Noviembre, 2016).

Olve, Nils-Göran, Petri Carl-Johan, Roy Jan y Roy Sofie (2004). **El cuadro de mando en acción: equilibrando estrategia y control.** Ediciones Deusto, Barcelona España.

Pérez, Luis. (2012). **Propuesta de Diseño y Aplicabilidad de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Dirección de Finanzas en la Empresa Corporación Inlaca C.A Ubicada en Valencia Edo. Carabobo.** (Trabajo de grado en línea). Disponible en: http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/. (Consulta: Noviembre, 2016).

Pick, Susan. Y López Ana. (1994) **Como investigar en las ciencias sociales**. Ediciones Trillas, México.

Quintana, Gretty (2015). **Control de Gestión Financiera Basado en el Balanced Scorecard (BSC) del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua.** (Trabajo de grado en línea). Disponible en: http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/. (Consulta: Noviembre, 2016).

Ramírez, Tulio (2010). **Cómo hacer un proyecto de investigación**. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

Risquez de Morales Gabriela y Otros (1999). **Manual Teórico Práctico de Metodología de La Investigación**, URBE, Maracaibo-Venezuela.

Rueda, Flor Alba (2009). **Historia del BSC**. (Artículo en línea). Disponible en: http://frueda-lacoctelera-net.lacoctelera.net/post/2009/08/31/historia-del-bsc. (Consulta: Noviembre, 2016).

Sabino Carlos. (2002) **El Proceso de Investigación.** Editorial Panamericana. Colombia.

Sabino Carlos. (2000) **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo. Caracas

Sabino Carlos. (1992) **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo. Caracas

Sainz, José (2012) **El plan de Estratégico En La Práctica,** Editorial ESIC, 3era Edición Madrid.

Salazar, Heidy (2009) **Planificación Estratégica Empresarial**, (Articulo en línea). Disponible en: http://gerenciaestrategicamarketing.blogspot.com/2009/07/planificacion-estrategica-empresarial.html (Consulta: Noviembre, 2016).

Silva, Gladys (2013). **Cuadro de Mando Integral para la Gestión de Calidad de los Servicios en el Centro Local Monagas, Universidad Nacional Abierta.** (Trabajo de grado en línea). Disponible en: http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t38803.pdf. (Consulta: Noviembre, 2016).

Suarez, Luis. (2012). **Propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI) Para la Empresa Café Granja la Esperanza.** (Trabajo de grado en línea). Disponible en: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/ (Consulta: Noviembre, 2016).

Tamayo y Tamayo, Mario (2005). **Investigación para niños y jóvenes.**1era. Edición. Editorial Limusa. México. Disponible en: Disponible en: http://books.google.co.ve. (Consulta: Noviembre, 2016).

Tamayo y Tamayo, Mario (2000). **El proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México

Thompson, Janneth. (2011). **Herramientas Administrativas.** (Artículo publicado en línea). Disponible en: http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html, (Consulta: Noviembre, 2016)

Vidal, Elisabeth (2004). **Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial.** 2da edición Bogotá, Ecoe Ediciones.

Control de Gestión.
http://www.mag.gov.py/mecip/Presentacion%20Control%20de%20Gestion.pdf

Control de Gestión.
https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf
El plan estratégico en la práctica.
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

Estrategia.
Definicion.mx: http://definicion.mx/estrategia/#ixzz33RfdJn4X

Gestión de Riesgo.
http://www.eird.org/cd/toolkit08/material/proteccion infraestructura/gestion_de_riesgo_de_amenaza/8_gestion_de_riesgo.pdf

Gestión de Riesgo.
Revista certificación:(http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf)

Herramientas gerenciales.
Publicado. (2011)
http://www.ehowenespanol.com/citar-pagina-web-apa-autor-como_14729/

Herramientas gerenciales.
BuenasTareas.com. Publicado (2011)
http://www.buenastareas.com/ensayos/Herramientas-Gerenciales/2388976.html

Indicadores.
http://www.pascualbravo.edu.co/site/pdf/calidad/indicadores.pdf

Indicadores Financieros.
http://elblogfinanciero.bligoo.com.co/media/users/10/515026/files/48516/Indicadores Financieros.pdf

Indicadores Financieros.
http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf

Indicadores de Gestión.
http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

Planificación Estratégica Empresarial.
http://gerenciaestrategicamarketing.blogspot.com/2009/07/planificacion-estrategica-empresarial.html

Que es ISO 9001.
http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html

ANEXOS

ANEXO Nº 1
CUESTIONARIO

Alternativas
Totalmente de acuerdo (TA)
De acuerdo (DA)
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo (NDA/NED)
En desacuerdo (ED)
Totalmente en desacuerdo (TED)

Nº	ITEMS	RESPUESTAS				
		TA	DA	NDA/NED	ED	TED
1	La empresa aplica Indicadores Financieros.					
2	La empresa utiliza de manera adecuada los Indicadores Financieros.					
3	Las empresa cuenta con un sistema de gestion de control interno que asegure el adecuado resguardo y usos de sus activos.					
4	Dentro de la organización se evalúa la gestión de riesgo.					
5	Sus asignaciones se desarrollan en función de los objetivos previamente definidos.					
6	Usted alcanza altos niveles de cumplimiento en su gestión que permitan el logro de las estrategias implementadas.					
7	Se ajustan los planes estratégicos a las necesidades reales.					
8	Las expectativas de los accionistas son altas.					
9	La organización cumplen con totalidad todas las perspectivas de: (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Cliente y Financiera).					
10	Los objetivos definidos garantizan el cumplimiento de las estratégias implementadas.					
11	El personal está abierto al aprendizaje continuo.					
12	El personal está abierto al mejoramiento continuo.					
13	El capital humano está capacitado para evaluar los procesos y su conexión con el resto de las areas.					
14	El capital humano está debidamente formado para la ejecución de los procesos.					
15	Se mantiene una constante verificación y mejoramiento de los procedimientos.					
16	Se utilizan herramientas gerenciales para la evaluacion y analisis de los problemas claramente documentados.					
17	Existe control de gestión en la organización, el cual permite proponer y desarrollar estrategias para el logro de los objetivos propuestos.					
18	Los Indicadores de Gestión son comparados y analizados en relacion a los objetivos planteados.					
19	El analisis de los indicadores de gestión ejecutados por la gerencia le permite tomar acciones oportunas.					
20	La Matriz (DOFA) Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas son aplicadas en el desarrollo del plan estrategico.					
21	El personal se adapta a cambios para el logro de los objetivos propuestos.					
22	La ejecución del plan estrategico permitiria una mayor rentabilidad en la organización.					
23	La organización aplica politicas y procesos que garanticen la calidad del servicio Según (Norma ISO 9001 de la Calidad en Servicios)					
24	La empresa se emplean estrategias para evaluar las satisfacion del cliente.					
25	El procesamiento de la informacion se mantiene bajo un estricto control interno.					
26	El personal operario cumple con la prestacion de servicio de una manera adecuada.					
27	La empresa debe realizar talleres y curso orientados al crecimiento personal y profesional.					
28	Es frecuente el ausentismo del personal.					
29	Es frecuente la rotacion del personal.					
30	La organización tienen políticas de sueldos y salario que garanticen el desempeño laboral.					

ANEXO Nº 2
CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

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

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia de que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR",** presentado por la **Lcda. Yalexis Betsay Gómez Romero**, titular de la cédula de identidad **V-16.401.273** para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Validado por:

Prof.: Monay Riera
C.I.: 11.357.032
Profesión: Msc. Administración de Empresas
Teléfono: 0424 455 3559
Correo Electrónico: monay_riera@hotmail.com

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

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

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia de que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR",** presentado por la **Lcda. Yalexis Betsay Gómez Romero**, titular de la cédula de identidad **V-16.401.273** para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Validado por:

Prof.: Aurelio Rodriguez
C.I.: 7.019.573
Profesión: Contador Público
Teléfono: 0414-4276516
Correo Electrónico: arodri944@gmail.com

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

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

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia de que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR",** presentado por la **Lcda. Yalexis Betsay Gómez Romero**, titular de la cédula de identidad **V-16.401.273** para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Validado por:

Prof.: Pedro M. Jua- F
C.I.: 4568977
Profesión: economista / Magister Adm. Empresas
Teléfono: 0412 4912276
Correo Electrónico: Pedjuan@gmail.com

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

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

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia de que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR",** presentado por la **Lcda. Yalexis Betsay Gómez Romero**, titular de la cédula de identidad **V-16.401.273** para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Validado por:

Prof.: María Angela Flores
C.I.: V-7454527.
Profesión: Lic. Educ Matemática.
Teléfono: 0414-4978639
Correo Electrónico: mangelafp@gmail.com

ANEXO Nº 3
MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Objetivo Específico: Objetivo General: Proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del

Variable:	**Instrumento:** Cuestionario	**Fuente: Administrador del área y Analistas en las distintas áreas.**

Indicador	**Ítems**	**Criterios**						**Juicios**					
		Claridad		**Coherencia**		**Pertinencia**		**Aceptar**		**Modificar**		**Eliminar**	
		si	**no**	**si**	**no**	**si**	**no**	**si**	**no**	**si**	**no**	**si**	**no**
Indicadores Financieros aplicados.	1. La empresa aplica Indicadores Financieros.	✓		✓		✓		✓					
	2. La empresa utiliza de manera adecuada los	✓		✓		✓		✓					
Mecanismos de Control Interno	3. Las empresa cuenta con un sistema de gestion de	✓		✓		✓		✓					
Gestión del riesgo.	4. Dentro de la organización se evalúa la gestión de riesgo.	✓		✓		✓		✓					
Objetivo a largo plazo.	5. Sus asignaciones se desarrollan en función de los objetivos previamente definidos.	✓		✓		✓		✓					
Nivel de gestión alcanzado.	6. Usted alcanza altos niveles de cumplimiento en su gestión que permitan el logro de las	✓		✓		✓		✓					
Medidas de ajustes a planes estratégicos.	7. Se ajustan los planes estratégicos a las necesidades reales.	✓		✓		✓		✓					
Nivel de desempeño económico.	8. Las expectativas de los accionistas son altas.	✓		✓		✓		✓					

Objetivo Específico: Objetivo General: Proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del

Variable:	**Instrumento:** Cuestionario	**Fuente: Administrador del área y Analistas en las distintas áreas.**

Indicador	Ítems	Criterios						Juicios					
		Claridad		Coherencia		Pertinencia		Aceptar		Modificar		Eliminar	
		si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no
% de Cumplimiento de los procesos según perspectivas aplicadas.	9. La organización cumplen con totalidad todas las perspectivas de: (Aprendizaje y	✓		✓		✓		✓					
Eficiencia de la implementación	10. Los objetivos definidos garantizan el	✓		✓		✓		✓					
Conocimientos y activos tecnológicos	11. El personal está abierto al aprendizaje continuo.	✓		✓		✓		✓					
	12. El personal está abierto al mejoramiento continuo.	✓		✓		✓		✓					
Habilidades y Competencias de los empleados.	13. El capital humano está capacitado para evaluar los procesos y su conexión con el resto de las areas.	✓		✓		✓		✓					
	14. El capital humano está debidamente formado para la ejecución de los procesos.	✓		✓		✓		✓					
Índice de Rendimiento	15. Se mantiene una constante verificación y	✓		✓		✓		✓					
Herramientas Gerenciales.	16. Se utilizan herramientas gerenciales para la	✓		✓		✓		✓					

Objetivo Específico: Objetivo General: Proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del													
Variable:		**Instrumento:** Cuestionario						**Fuente: Administrador del área y Analistas en las distintas áreas.**					
Indicador	**Ítems**	**Criterios**						**Juicios**					
		Claridad		**Coherencia**		**Pertinencia**		**Aceptar**		**Modificar**		**Eliminar**	
		si	**no**	**si**	**no**	**si**	**no**	**si**	**no**	**si**	**no**	**si**	**no**
Control de gestión	17. Existe control de gestión en la organización, el cual permite proponer y desarrollar estrategias para el logro de los objetivos propuestos.	✓		✓		✓		✓					
Indicadores de gestión aplicados.	18. Los Indicadores de Gestión son comparados y analizados en relacion a los objetivos planteados.	✓		✓		✓		✓					
	19. El analisis de los indicadores de gestión ejecutados por la gerencia le permite tomar acciones oportunas.	✓		✓		✓		✓					
Análisis DOFA	20. La Matriz (DOFA) Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas son aplicadas en el desarrollo del plan estrategico.	✓		✓		✓		✓					
Clima Organizacional orientado al	21. El personal se adapta a cambios para el logro de los objetivos propuestos.	✓		✓		✓		✓					
Retorno de la Inversión (ROI)	22. La ejecución del plan estrategico permitiria una mayor rentabilidad en la organización.	✓		✓		✓		✓					
Calidad del Servicio	23. La organización aplica politicas y procesos que garanticen la calidad del servicio Según (Norma	✓		✓		✓		✓					
Satisfacción del Cliente	24. La empresa se emplean estrategias para evaluar las satisfacion del cliente.	✓		✓		✓		✓					

Objetivo Específico: Objetivo General: Proponer un modelo de apoyo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del

Variable:	**Instrumento:** Cuestionario	**Fuente: Administrador del área y Analistas en las distintas áreas.**

Indicador	**Ítems**	**Criterios**						**Juicios**					
		Claridad		**Coherencia**		**Pertinencia**		**Aceptar**		**Modificar**		**Eliminar**	
		si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no
Eficiencia en el procesamiento de la información	25. El procesamiento de la informacion se mantiene bajo un estricto control interno.	✓		✓		✓		✓					
Nivel de cumplimiento del servicio	26. El personal operario cumple con la prestacion de servicio de una manera adecuada.	✓		✓		✓		✓					
Porcentaje de Capacitación	27. La empresa debe realizar talleres y curso orientados al crecimiento personal y profesional.	✓		✓		✓		✓					
Ausentismo	28. Es frecuente el ausentismo del personal.	✓		✓		✓		✓					
Rotacion del Personal	29. Es frecuente la rotacion del personal.	✓		✓		✓		✓					
Nivel de Satisfacción Laboral	30. La organización tienen políticas de sueldos y salario que garanticen el desempeño laboral.	✓		✓		✓		✓					

ANEXO Nº 4
DETERMINACION DE LA MUESTRA

Ramírez, Tulio (2010)-Fórmula para población finita:

$$\mathbf{n=}\ \frac{z^2_c\ x\ p\ x\ q\ x\ N}{e^2 x\ (N-1)+\ z^2_c\ x\ p\ x}$$

En donde:

N=	Tamaño de la población
n=	Tamaño de la muestra
$\mathbf{Z^2_c}$=	Z critico
p y q=	Proporciones complementarias
e=	Error del muestreo

Y sustituyendo valores se obtuvieron los siguientes resultados:

Muestra de trabajadores de las empresas de servicio automotor:

$$\mathbf{n=}\ \frac{\boldsymbol{4\ x\ 0{,}50\ x\ 0{,}50\ x\ 69}}{\boldsymbol{0{,}0025\ x\ (69\text{-}1)+\ 4\ x\ 0{,}50\ x\ 0{,}50}}\ \mathbf{=\ 59\%}$$

ANEXO Nº 5
CALCULO DE ALPHA DE CRONBACH

Nombre y Apellido: Yalexis B. Gómez R.
Titulo que Posee: Lcda. En Contaduria Pública

TITULO: PROPUESTA DE UN MODELO DE APOYO GERENCIAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR AUTOMOTOR

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ITEMS											TOTAL
1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	48
2	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	44
3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	44
4	4	5	2	4	4	4	3	5	5	5	41
5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	44
6	5	5	5	5	2	2	4	4	5	4	41
7	4	5	5	5	2	4	2	4	4	3	38
8	5	5	4	5	4	3	4	5	5	3	43
9	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	47
10	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
11	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	48
12	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	41
13	4	3	4	5	4	3	5	3	4	4	39
14	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	38
15	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	41
16	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	47
17	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	18
18	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	17
19	2	4	2	4	2	4	3	2	5	3	31
20	1	2	3	3	4	3	2	4	5	5	32
21	3	5	4	4	3	5	2	4	5	5	40
22	5	4	5	4	5	2	5	4	4	5	43
23	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	37
24	3	4	3	2	5	4	4	2	4	4	35
25	4	5	4	4	5	2	4	3	3	3	37
26	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	36
27	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
30	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	46
TOTAL	116	125	115	126	114	112	117	116	127	119	1187

MEDIA	3,8667	4,1667	3,83	4,2	3,8	3,73	3,9	3,87	4,23	76,5806
D. EST.	1,1059	1,0199	1,12	1,06	1,03	1,08	1,09	0,82	0,86	206,216
VARIANZA	1,223	1,0402	1,25	1,13	1,06	1,17	1,2	0,67	0,74	79,6316
										9,4759

ALPHA = 0,9114 91,14% **En este caso Alto Grado de Confiabilidad**
Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad

N = 30 **Número de Items**
N -1 = 29 **Número de Items -1 grado de libertad**
St = 9,476 **Sumatoria de varianzas (Items)**
S = 79,63 **Varianza**

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad
0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad
Formula:
ALPHA = N/N-1* 1-St/S