



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



**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO.**

**Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A.
Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.**

**Autores:
Roxana P. Duarte P.
Freddy J. Herrera S.**

Campus Bárbula, Octubre de 2012



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



**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO.
Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A.
Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.**

Tutor:
Lcdo. Pedro M. Juan F.

Autores:
Roxana P. Duarte P.
Freddy J. Herrera S.

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
De Licenciado en Contaduría Pública**

Campus Bárbula, Octubre de 2012



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO.**

Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A.

Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

Tutor:
Lcdo. Pedro M. Juan F.

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

Por. **Pedro M. Juan F.**

C.I. 4.568.977

Campus Bárbula, Agosto de 2012



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



ACTA DE APROBACIÓN

N° Exp. 1014
Periodo: 1S-2012

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO. CASO DE ESTUDIO: MAYOR & GLOBAL, S.A. Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.**

Elaborado y Presentado por:

Roxana P. Duarte P.	18501182	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Freddy J. Herrera S.	16319115	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

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

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

JURADOS

Pedro M. Juan F.

Jenny Zuk

Felipe Mora

Manuel González

En Valencia a los ____ días del mes de _____ del año 2012

DEDICATORIA

Principalmente a dios por darme las oportunidades necesarias que hicieron posibles el logro de mis objetivos.

A mis padres (Rosa Padilla y Luis Duarte) por tanto apoyo recibido, sacrificios, el amor incondicional, los buenos ejemplos y por haberme guiado por el camino correcto y que aun continuo. Gracias mamá este trabajo y el logro de mis objetivos son para ti.

A mi adorada niña Jhesly Valentina por darme las ganas de ser la mejor tía y el mejor ejemplo, por tu sonrisa y amor incondicional. Te adoro.

A mi novio, Carlos Olivero por estar siempre conmigo este camino que estoy construyendo para tener amplias bases en nuestro futuro juntos.

A mis hermanas por los buenos y malos momentos que hemos vivido juntos, los cuales nos dejan grandes experiencia.

A toda mi familia, que me han apoyado y estado conmigo en este y en todos los momentos en especial a mi abuela Tibayde.

Roxana Duarte

DEDICATORIA

Quiero dedicar la presente investigación primero Dios fuente creadora de todos los universos y los que estos contienen a mis padres Gladys Saquera por ser modelo a seguir, por tu amor y dedicación a mi padre Freddy Herrera por tu sabiduría por tu paciencia para ambos este es el fruto de años de trabajo expresado en forma científica reflejo crecimiento de su hijo como profesional a mis hermanas y demás familiares por ser una familia unida, amorosa, fiel y comprometida con cada uno de sus miembros a mis amigos a todos quienes estuvieron allí cuando los necesite en esta meta de vida a todos ustedes va dedicado este trabajo y lo que representa.

Finalmente lo dedico a ti si a ti por tu esfuerzo y más que nada por tu perseverancia recuerda nunca rendirte ante la adversidad sigue nunca te detengas.

Freddy Herrera

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por permitirme llegar a esta gran etapa de mi vida.

Al tutor Lcdo. Pedro Juan, por el apoyo en la elaboración de este trabajo de grado, por el tiempo dedicado hacer de esta experiencia una de las mejores de mi carrera estudiantil universitaria.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, por formarnos en estos años de estudio para ser profesionales de primera mano.

A Mayor & Global, S.A. por darnos las herramientas necesarias para el progreso de esta investigación.

A mi compañero Freddy por el apoyo y tiempo para la ejecución de esta investigación.

Y a todas aquellas personas que siempre nos brindaron el mejor de los apoyos en esta etapa de estudiantes universitarios y elaboración de esta investigación.

Roxana Duarte

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a dios por esta oportunidad que llamamos vida y todo lo que esta ofrece en su andar no solo por lo bueno sino también por lo malo que me enseñó a valorar aún más lo bueno y vivirlo intensamente.

A mi madre Gladys Sequera por su amor y guía a lo largo de mi vida, por tu carácter que me enseñó a no rendirme a mi padre Freddy Herrera por esa tranquilidad ante la tempestad de los problemas que me enseñó la importancia de la calma y el silencio en momentos de crisis.

A mis hermanas Mariangel, Elis por ser y estar en mi vida y demás familiares por estar allí y contar de forma incondicional con ustedes.

A mis amigos Williams, Yendy, Avivato, Carmen por ser pocos pero importantes.

A mi compañera de trabajo de grado Roxana por sus aportes y apoyo en esta investigación.

A mis grandes amores Luz, Marciory, Deuri por su paciencia y lecciones por estar allí y formar parte de mi historia.

A mi tutor Pedro Juan por su apoyo y ayuda con la investigación.

A todos lo que están tras el telón y los que están por llegar a mi vida y formar parte de ella a todos de verdad gracias de todo corazón...

Freddy Herrera



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



**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO.**

**Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A.
Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.**

Autores: Duarte, Roxana y Herrera, Freddy
Tutora: Pedro, Juan
Fecha: Agosto, 2012

RESUMEN

Esta propuesta consiste en un cuadro de mando integral como estrategia para el mejoramiento de la gestión gerencial para una empresa distribuidora de material publicitario caso de estudio Mayor & Global, S.A. El objetivo general es diseñar una propuesta basada en el cuadro integral de mando como estrategia para el mejoramiento de la gestión gerencial, el estudio se fundamenta en una investigación descriptiva con apoyo en un estudio de campo. El diseño se enmarca en la modalidad de proyecto factible. La población estuvo constituida por 6 empleados y una cartera de clientes de 110, la muestra será igual a la población por ser finita y la de los clientes se seleccionó utilizando la tabla de determinación del tamaño óptimo de la muestra, arrojando la cantidad de 86. Para obtener más información se aplicó un cuestionario a la muestra para diagnosticar la situación general de la organización en cuanto a su gestión gerencial, para luego de procesarlas e identificar los indicadores que se implementaran en la estrategia del Cuadro de Mando Integral propuesta.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Administración, Gerencia.



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



**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO.**

**Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A.
Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.**

Autores: Duarte, Roxana y Herrera, Freddy

Tutora: Pedro, Juan

Fecha: Agosto, 2012

ABSTRACT

This proposal consists of a balanced scorecard as a strategy for improving management practice for a distributor of advertising material case study Mayor & Global, SA The overall objective is to design a proposal based on integrated control box as a strategy for improving management practice, the study is based on a descriptive support in a field study. The design is part of the method of feasible project. The population consisted of 6 employees and a client base of 110, the sample is equal to the population to be finite and clients are selected using the table for determining the optimal sample size, the amount of 86 throwing. For more information a questionnaire was applied to the sample to diagnose the general situation of the organization in terms of management practice, and then processing them and identify the indicators that were implemented in the strategy proposed Scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, Administration, Management.

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

FORMATO DE POSTULACIÓN TUTORIAL

Yo, Lic. Pedro M. Juan F; titular de la Cédula de Identidad 4.568.977, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Roxana P. Duarte P.	18501182	0414-5941012	ROXANADUARTL@HOTMAIL.COM	AC	CP.
Freddy J. Herrera S.	16319115	0241-4171164	HERRERA_FREDDYJ@HOTMAIL.COM	AC	CP.

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

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

Área: Finanzas

Línea: Gestión Finanzas

Interrogante: PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO. Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A. Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

Firman:

Tutor:
Nombre y Apellido: Lcdo. Pedro M. Juan F.
E-mail: pedjuan@gmail.com

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Roxana P. Duarte P.
E-mail: ROXANADUARTL@HOTMAIL.COM

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Freddy J. Herrera S.
E-mail: HERRERA_FREDDYJ@HOTMAIL.COM

En Valencia, a los 06 días del mes de Agosto del año 2012



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Lcda. Liyeira Guedez **Tutor:** Lcdo. Pedro M. Juan F.

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO. Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A. Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema-Objetivos de la Investigación-Justificación-Alcance y Limitaciones	1.-	28/04/2012	Discusión sobre propuesta de investigación, caso de estudio, estructura enfoque, viabilidad y primer título tentativo.	Tutor: Est. /Invest. Est. /Invest.
	2.-	02/05/2012	Corrección de título, discusión de planteamiento del problema, delimitación del mismo, objetivos y justificación.	Tutor: Est. /Invest. Est. /Invest.
	3.-	09/05/2012	Corrección general del planteamiento del problema, discusión sobre objetivos y justificación.	Tutor: Est. /Invest. Est. /Invest.
	4.-	11/05/2012	Corrección y revisión final del capítulo.	Tutor: Est. /Invest. Est. /Invest.

Recomendaciones:

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



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Lcda. Liyeira Guedez **Tutor:** Lcdo. Pedro M. Juan F.

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO. Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A. Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

CAPITULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico				
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	16/06/2012	Arqueo bibliográfico para antecedentes, bases teóricas y bases teóricas	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	2.-	23/06/2012	Definición de antecedentes, bases teóricas.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	3.-	30/06/2012	Corrección general de antecedentes y bases teóricas.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	4.-	02/07/2012	Redacción de Capítulo I y II.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.

Recomendaciones:

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



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Lcda. Liyeira Guedez **Tutor:** Lcdo. Pedro M. Juan F.

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO. Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A. Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	06/07/2012	Definición de naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, técnicas e instrumento de recolección de información, población y muestra.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	2.-	11/07/2012	Corrección general de la investigación, estrategia metodológica, técnicas e instrumento de recolección de información, población y muestra. Ubicación y presentación ante tutores metodológico, experto en el tema y estadístico.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	3.-	18/07/2012	Correcciones por parte de los tutores metodológico, experto en el tema y estadístico.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	4.-	20/07/2012	Aplicación de instrumentos redacción capítulo III.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.

Recomendaciones:

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



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado . **Tutor:** Lcdo. Pedro M. Juan F. **E-mail del Tutor:** pedjuan@gmail.com

Título del Trabajo: PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO. Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A. Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

CAPITULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	27/07/2012	Tabulación de información, redacción de capítulos IV	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	2.-	30/07/2012	Preparación de la propuesta.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	3.-	31/07/2012	Revisión general de la propuesta y capítulo IV.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	4.-	06/08/2012	Corrección de la propuesta	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.

Nota:

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



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado **.Tutor:** Lcdo. Pedro M. Juan F. **E-mail del Tutor:** pedjuan@gmail.com
Título del Trabajo: PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO. Caso de Estudio: Mayor & Global, S.A. Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

CAPITULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	27/07/2012	Redacción de la propuesta.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	2.-	30/07/2012	Revisión general de versión rustica preliminar y corrección.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	3.-	31/07/2012	Redacción de versión rustica preliminar corregida.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.
	4.-	06/08/2012	Presentación de versión rustica preliminar a la oficina de apoyo a la investigación.	Tutor:
				Est. /Invest.
				Est. /Invest.

Nota:

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

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	V
Agradecimiento	Vii
Resumen	Ix
Formato de Postulación Tutorial	Xi
Control de Etapas del Trabajo de Grado	Xii
Índice de Cuadros	Xix
Índice de Gráficos/Tablas	X
Introducción	22
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	24
Formulación del Problema	27
Objetivos de la Investigación	27
Objetivo General	27
Objetivo Específico	27
Justificación e Importancia de la Investigación	28
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	30
Bases Teóricas	34
Definición de Términos Básicos	43

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación	45
Diseño de la Investigación	45
Población y Muestra	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	50
Valides y Confiabilidad	50

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados	54
--------------------------------	----

CAPITULO V

PROPUESTA

Descripción de la Propuesta	83
Conclusiones y Recomendaciones	89
Referencias Bibliográficas	91
Anexos	94

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Estrategia de crecimiento y productividad	36
2. Perspectiva del cliente	38
3. Organización de procesos internos	39
4. Determinación del tamaño de la muestra	49
5. Matriz DOFA	82
6. Mapa Estratégico	85
7. Cuadro de Mando Integral	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS / TABLAS

GRÁFICO Y TABLA No.	Pág.
1. ¿La empresa Mayor & Global S.A. tiene establecido sus objetivos?	55
2. ¿La gerencia cuenta con el diseño de planes a corto y largo plazo?	56
3. ¿La empresa plantea estrategias para el logro de sus objetivos?	57
4. ¿Existen procedimientos para verificar que el personal cumple con los lineamientos establecidos por la gerencia?	58
5. ¿Existen manuales de normas y procedimientos en la organización?	59
6. ¿Posee la empresa un programa de incentivos para los trabajadores?	61
7. ¿Están establecidas las políticas para la capacitación del personal?	62
8. ¿Hay programas de promoción para los trabajadores?	63
9. ¿En la empresa hay actualización tecnológica?	64
10. ¿Los equipos que posee la empresa permiten la realización óptima de las tareas de trabajo?	65
11. ¿Existen planes de investigación y desarrollo?	66
12. ¿Se investiga sobre las necesidades de los clientes?	67
13. ¿Es efectiva la comunicación con los proveedores?	68
14. ¿Hay disponibilidad de materia prima?	69
15. ¿La comunicación es efectiva entre las áreas involucradas a la producción?	70
16. ¿Tiene usted conocimiento si las políticas de calidad de la empresa están alineadas a los objetivos?	71
17. ¿Hay planes o presupuestos para los ingresos?	72

18. ¿Los ingresos dependen de una única actividad?	73
19. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa maneja de manera eficiente los recursos?	74
20. ¿La empresa cuenta con estrategia para la reducción de costos?	75
21. ¿Hay planificación para la producción?	76
22. ¿En su opinión como cliente de Mayor & Global S.A. la empresa presta un servicio de calidad?	77
23. ¿Sus necesidades como cliente son satisfechas por la empresa?	78
24. ¿Los servicios se prestan en los tiempos establecidos?	79
25. ¿La empresa le ha consultado sobre sus necesidades como cliente?	80

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas enfrentan retos importantes a la hora de competir en los mercados cada vez más globales e interconectados, entre los retos que debe afrontar la empresa actual se encuentra; el diseño y ejecución de estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, ideas o propuestas que pueden aplicarse con el fin de conseguir las metas de la organización, una de ellas es el cuadro integral de mando que inicio en 1992 como una publicación de la escuela de negocio de Harvard de parte de Kaplan y Norton quienes formularon esta propuesta, la cual desde entonces ha venido evolucionando y adaptándose a las nuevas realidades.

Ahora bien, la propuesta es reflejo de una estrategia que ha dado resultados satisfactorios en organizaciones que la han puesto en práctica, en parte por su flexibilidad y capacidad de adaptación a casi cualquier tipo de organización en cualquier tipo de mercado, de allí que los autores de la presente investigación se pregunten en un caso específico como lo es la empresa distribuidora de material publicitario Mayor & Global, S.A. ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo; ¿puede adaptarse y aplicarse esta estrategia a algunos problemas que presenta la organización?, ¿Cuál sería su impacto?, lo cual lleva al motivo principal de esta investigación, presentar una propuesta de un cuadro de mando integral como estrategia de mejoramiento de la gestión gerencial para la empresa caso de estudio.

Este trabajo se encuentra distribuido por cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: Se presenta el planteamiento del problema, en el cual se detalla de forma clara la problemática objetos de estudio, se muestran los objetivos tanto generales como específicos como aspecto conducente para el alcance de la solución del problema presentado y por último la justificación del tema abordado.

Capítulo II: Corresponde al marco teórico, donde se detallan los antecedentes de la presente investigación, los sustentos teóricos, el cual se basa en conceptos, teorías y principios que dan base al cuadro de mando integral. Junto a una definición de términos básicos para apoyar un poco más las bases teóricas de investigación.

Capítulo III: Está integrado por el marco metodológico de la investigación, tipo y diseño de la misma, población, muestra, técnica de recolección de la información, validez y confiabilidad, los cuales darán pie para el desarrollo de los objetivos.

Capítulo IV: En este se desarrollan los análisis y presentación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos, para con ello dale sustento a la problemática de la organización.

Capítulo V: Se refiere a la propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión gerencial para la empresa Mayor & Global, S.A. que engloba las herramientas adquiridas en los capítulos anteriores.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones para la obtención de logro de los objetivos de esta investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En un mundo cada vez más interconectado y globalizado como el actual, en el cual, los datos crecen de forma exponencial y vertiginosa, donde la única constante es el cambio, se presentan grandes retos para las organizaciones y la consecución de sus metas. Debido a esto las mismas se han visto en la necesidad de buscar alternativas que les permitan mantenerse en funcionamiento. Lo cual aplica para todos los elementos que la componen. La gerencia como parte fundamental de la organización es una de ellas. La cual debe tener una visión integral tanto de la empresa como de su entorno y los problemas que esta enfrenta y decidir cómo van a afrontar los mismos.

De lo anterior se puede indicar que los administradores deben poseer el conocimiento, actualización y ser capaces de la aplicación y verificación de estrategias y herramientas que les permitan hacer frente a los problemas, uno de ellos es ubicar la información que es realmente importante y centrar su atención a lo que esta indica; tal como lo expresan Khadem y Lorber (1991) “si usted no sabe qué es lo que anda mal, no lo puede arreglar” (p.5). De lo cual, se concluye que si bien se puede tener mucha información solo se debe utilizar aquella que permita solucionar el problema.

En Venezuela las empresas enfrentan problemas que van desde el ¿por qué? Y ¿para qué? Han sido creadas, su situación a nivel de mercado,

relación con clientes y proveedores, legislación, estado y gobierno, estructura organizacional, situación financiera, tecnología y educación, capital humano y gerencia en la cual recae la responsabilidad de velar por el funcionamiento correcto y armónico de todas las partes que componen la empresa y la realización de sus metas.

La Universidad de Carabobo cuenta con la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) en donde se forman profesionales en Administración Comercial entre otros y sobre el perfil de estos últimos establece (2011) “El Lic. en Administración, Administración mención Gerencia Industrial, Administración Comercial, Ciencias Administrativas y Ciencias Administrativas y Gerenciales estudia y analiza los problemas organizacionales y funcionales de la empresa, para ofrecer alternativas que faciliten la toma de decisiones.” Con lo cual queda claro que para los administradores egresados de esta facultad es fundamental hacer frente a los problemas de las empresas y contribuir a su solución.

Valencia es la sede de Mayor & Global, S.A. una empresa dedicada a la distribución de material publicitario, en la cual se presentan una serie de problemas en distintos niveles de la organización entre los cuales se encuentra la falta de lineamiento a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la organización, los cuales no están establecidos por la gerencia de una forma clara y comunicativa hacia el resto de los integrantes de la organización, motivado por la falta de comunicación y estrategias para llevar a cabo el propósito de Mayor & Global, S.A. el cual está enmarcado en vender, se encuentra con la realidad de dejar un poco a tras las necesidades de los empleados.

Desde otro punto de vista se puede mencionar el no cumplimiento de los tiempo de entrega tanto de proveedores como a los cliente, lo cual genera mucha tensión en la relación con estos, debido a los problemas económicos que atraviesa Venezuela en la actualidad, existe deficiencia y retrasos en la importaciones de productos terminados y de materia prima de algunos de los productos que son de fabricación nacional y distribuidos por Mayor & Global, S.A. motivo por el cual se genera carencia en el cumplimiento de los necesidades de los clientes, lo cual repercuten el nivel de ventas de la organización.

De igual forma la poca actualización tecnológica y de formación del personal, insuficiente infraestructura para el manejo del producto terminado, baja participación en el mercado. Esta información fue suministrada por la sub gerente de la empresa en una entrevista no estructurada con los autores de la presente investigación.

De lo anterior se puede inferir que hay ciertos problemas que están afectando de forma directa e indirecta a esta empresa, y la gerencia debe hacer frente a los mismos lo cual hace que surja la pregunta ¿Qué estrategias puede usar la gerencia de MAYOR & GLOBAL, S.A. para hacer frente a estos problemas? La misma debe permitirle a la gerencia reaccionar ante su situación actual y coordinar las acciones necesarias para llevar a la empresa de la situación actual a la situación deseada.

En ese sentido una de las estrategias gerenciales que relaciona la situación actual con la futura es El Cuadro de mando Integral del cual dicen Moreno, Medina y Pinto citando a sus creadores Kaplan y Norton (2002) "es un nuevo marco o estructura, relacionado con la visión y la misión de una empresa, creado para entregar indicadores derivados de las estrategias,

posibilitando la obtención de resultados en el corto y largo plazo” (p.32). De lo cual se establece que esta estrategia puede ser aplicada en cualquier organización que busque integrar ciertos indicadores claves a la visión y misión de la misma y con resultado tanto a corto como largo plazo.

Formulación del problema

¿Es factible un cuadro de mando integral como una estrategia para el mejoramiento de la gestión gerencial de una empresa distribuidora de material publicitario?

Objetivos de la investigación.

Objetivo general.

Diseñar una propuesta de cuadro de mando integral como estrategia para el mejoramiento de la gestión gerencial de la empresa caso de estudio.

Objetivos específicos.

- Diagnosticar situación general de la empresa en cuanto a su gestión gerencial.
- Definir los indicadores de gestión gerencial necesarios para el desarrollo de un cuadro de mando integral.
- Identificar las debilidades y fortalezas, así como también las oportunidades y amenazas que identifican a la empresa Mayor & Global, S.A.

- Proponer cuadro de mando integral como estrategia para el mejoramiento de la gestión gerencial de MAYOR & GLOBAL, S.A.

Justificación.

Las organizaciones están siempre en búsqueda de herramientas o estrategias que le permitan mantenerse, desarrollarse y lograr sus objetivos por lo cual para la empresa caso de estudio representa una oportunidad de implementar una estrategia basada en los resultados de la investigación la cual brindara luz sobre los problemas y posible soluciones en el corto, mediano y plazo lo cual se debe reflejar en la realización de las metas de la empresa. También servirá como referencia a otras organizaciones similares que puedan apoyarse en los resultados obtenidos en la investigación.

Esto permitiría progresos y fortalecimientos en el área de Desarrollo Socioeconómico, de la línea de investigación Gestión Financiera, a fin de brindar oportunidades crecimiento y mejora de las organizaciones.

Esta investigación permitirá a los administradores conocer acerca de la aplicación de esta estrategia gerencial en un caso particular como lo es la empresa caso de estudio, servirá como antecedentes a futuras investigaciones relacionadas con el objeto de estudio, permitirá contribuir con la línea de investigación desarrollo socioeconómico y organizacional en cuanto a gestión financiera aportando un grano más de arena al conocimiento que se ha desarrollado en dicha línea de investigación.

El valor agregado que brinda esta investigación a Mayor & Global, S.A. es que le permitirá conocer los niveles de estrategias gerenciales para

el cumplimiento efectivo de sus exigencia y plantearse un plan de obtención de necesidades a corto, mediano y largo plazo.

El apoyo que da La Universidad de Carabobo a la formación de Administradores de calidad e insertarlos a una sociedad con necesidad de gerentes capaces de cubrir sus exigencias, es de gran valor e importancia para estas tres partes involucradas, ya que la misma genera un gran valor agregado tanto a La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales por colocar profesionales a disposición de la tan necesitada sociedad, como a los nuevos profesionales que surgen a un futuro lleno de oportunidades y cumplimiento de metas establecidas.

Les dará la oportunidad a los autores de poner en práctica lo aprendido durante la carrera sobre el tema y sobre la administración en general dando de primera mano una visión de las funciones que deberán realizar como futuros licenciados de administración comercial en cargos de gerencia o afines.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Palella y Martins (2006), “el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrogantes.”

Antecedentes de la Investigación

Para la ejecución de cualquier investigación es inevitable conocer bases teóricas y de investigación de trabajos realizados por distintos investigadores los cuales abarcan el problema desde diferentes tipos de vista, por lo cual se tomaron en el respeto los siguientes antecedentes.

Martínez, G. (2011). En su trabajo de ascenso en la Universidad de Carabobo, **La Optimización en las Centrales Administrativas, Factor Estratégico en la Administración del Riesgo Valor Empresarial**, en el cual el principal objetivo es dar a conocer los riesgos que conducen a las empresas a desarrollarse y estar en constante crecimiento, los indicadores de riesgo ayuda a que la empresas apliquen de manera eficiente los indicadores que los producen, lo que facilita que cada procesos vean y evalúen los riesgos a los cuales se exponen mediante la interrelación con otros procesos, para que así actúen de manera uniforme para prever esos riesgos. Para que las empresas se den a conocer dentro del mercado en el cual se desenvuelven deben poseer una gama de productos o servicios capaces de cubrir con las expectativas de los clientes, motivo por el cual las organizaciones deben implementar herramientas que le permitan la evaluación y control de los riesgos, para así optimizar la planificación

estratégica para lograr de forma eficiente los objetivos propuestos dentro de la organización.

La relación con esta investigación es de gran provecho, puesto que en esta investigación se proponen lineamientos para el crecimiento y evolución en el mercado, por lo tanto, es de gran ayuda para plantear los riesgos por los cuales es necesario pasar para llegar a cumplir con los objetivos planteados.

Pérez, E. (2010). En su trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, titulado **Aplicación de indicadores de gestión como herramienta para la toma de decisiones en las empresa Galeos Motor C.A., ubicada en el Municipio San Diego Estado Carabobo**, el cual plantea la propuesta de la aplicación y diseño de indicadores de gestión como herramienta de soporte en la toma de decisiones, para así contribuir con el desarrollo de la organización.

Con lo cual se llegó a que las organizaciones deben estar dotadas de sistemas de control rentable, para así lograr medir y establecer una adecuada retroalimentación, la cual permitirá el mejoramiento sistemático de los procesos de productividad para la organización y reducir factores que afectan su adecuado funcionamiento.

En esta perspectiva, se consideró relevante como antecedente, ya que hace énfasis en los indicadores de gestión que conducen a la empresa a plantear sus objetivos mediante una adecuada toma de decisiones.

González, (2009). En su investigación para optar al grado de Magister en gerencia de las Finanzas y los Negocios, en la Universidad de Yacambú,

Edo. Lara, Titulada “**Modelo gerencial de control de gestión de proyectos de ingeniería a partir del BalancedScorecard: Aplicado a una organización de ingeniería y proyectos de PDVSA**” en el cual el propósito principal fue el diseñar un modelo gerencial de control de gestión con base en el BalancedScorecard que fortalezca las prácticas de ejecución de proyectos de ingeniería, que en conclusión es un estudio factible, el produce valor agregado a la organización mediante la disminución de costos y tiempos de ejecución, que es un factor importante, así como, la sistematización de los procesos de planificación estrategia.

Es de relevancia debido a los aportes que brinda a esta investigación con respecto a la aplicación de BalencerScordcard a una organización, evidenciando los avances que tuvo en el ramo de la ingeniería. Permitiendo ver los alcances y beneficios que aporta esta herramienta a través de su implementación.

Albornoz, Y. y Betancourt, C. (2009). En su trabajo de grado titulado **El BalancedScorecad como Herramienta, para optimizar el control de gestión en el dpto. de Compras con el objetivo de Mejorar la eficiencia de la Cadena de Suministros de la Empresa C.A. Danaven- División Ejes y Cardanes**. Este trabajo se realizó mediante una investigación documental y de campo. En el cual su objetivo es diseñar una propuesta de control de gestión utilizando el BalancedScorecard en el de departamento de compras de empresa para la mejora de la cadena de suministros.

Mediante la elaboración de un Cuadro de Mando Integral y una matriz DOFA se pueden estudiar las perspectivas de los procesos internos y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, respectivamente con los cuales se crearon estrategias para las mejoras del departamento para así

simplificar, mejorar la planificación y la gestión, dándole prioridad y estabilidad a las labores del departamento.

Cabe destacar que este estudio se relaciona con la investigación en que ambas persiguen el propósito de utilizar el Cuadro de Mando Integral para mejorar las estrategias de gestión dentro de la organización.

Medina, Pinto y Mederos (2007), en la elaboración de su trabajo de grado titulado **“Propuesta para la aplicación del Cuadro de Mando Integral; basado en la perspectiva de crecimiento y Aprendizaje, Clientes, como estrategia gerencial para Elevar el nivel competitivo en la Empresa General Detectors, C.A.”** es una investigación de campo y de tipo descriptivo, en la cual se llegó a la conclusión después de haber aplicado los instrumentos, que la organización evolucionara de manera generosa a la aplicación de esta investigación.

Esta se consideró relevante para incluirla en los antecedentes, ya que esta propone diseños mediante la aplicación del BalancedScorecard, por lo cual ayuda a trazar las pautas con respecto a la investigación.

Kovacevic, (2007). En taller titulado **“Sistema de Gestión Integral Municipal (*BalancedScorecard*)”**. En cual da a conocer las bases teóricas con respecto al Cuadro de Mando Integral, ejemplificando a la aplicación de la gestión municipal, como ponerlo en marcha y los cuidados que hay que tener para su aplicación.

Se consideró una base importante para esta investigación gracias a sus aportes teóricos y metodológicos.

Bases Teóricas

Las bases teóricas son el apoyo fundamental para el desarrollo de cualquier investigación, por lo que es necesario el estudio bibliográfico para cubrir el adecuado énfasis a investigar.

Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral también llamado The BalancedScorecard (BSC), se origina en 1992 bajo la mano de Norton D. y Kaplan R. quienes han sido sus principales desarrolladores a través de su evolución, el BSC nos permite medir de forma continua cada uno de los procesos organizacionales, ofreciendo una visión de los objetivos a largo plazo.

El BalancedScorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medido a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

En la actualidad algunas empresas miden su rendimiento en el mercado al analizar sus estados financieros, pero poco se dan cuenta del compromiso y desarrollo por el cual transcurre la organización. Es necesario tener en cuenta el conocimiento de las operaciones y los procesos que afectan a la organización.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona instrumentos de estrategias poniendo énfasis en los objetivos financieros de la empresa, permitiendo el seguimiento el resultado de los mismos, así como también los adelantos para su crecimiento a futuro.

Las características fundamentales del BalancedScorecard es la combinación de indicadores financieros y no financieros que realizan el seguimiento de las estrategias de una empresa partiendo de 4 perspectivas básicas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la del aprendizaje y conocimiento.

Perspectiva Financiera: Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación del valor de la empresa, esta perspectiva da valor a uno de los objetivos más relevantes de la organización con fines de lucro que es precisamente crear los valores para la sociedad, además estos objetivos sirven de enfoque para los indicadores de las demás perspectivas del BalancedScorecard.

Entre los indicadores más relevantes de esta perspectiva tenemos:

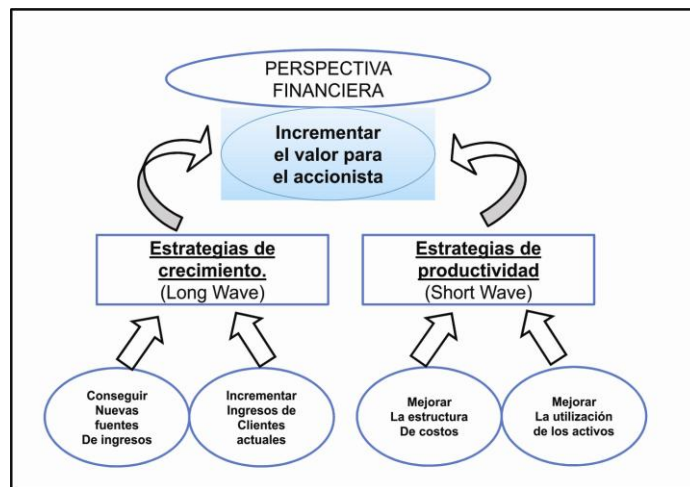
- Diversificación y crecimiento de los ingresos.
- Reducción de costo y aumento de la productividad.
- Manejo de los activos.
- Estrategia de inversión.
- Rentabilidad del capital.

Martínez y Milla (2005) señalan que “la perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia” (238). Las organizaciones para poder plantear estrategias deben tomar en primer lugar los beneficios y calidad de lo que están ofreciendo en el mercado, para luego visualizar el perfil financiero que desean a largo plazo,

para que las mismas sean eficaces y eficientes dentro las perspectivas deseadas por la directiva.

Para lograr el logro de los objetivos financieros de una determinada organización desde el punto de vista de los socios o accionistas, es importante plantearse estrategias de crecimiento y productividad que lleven a la misma a incrementar su cartera de clientes, nuevas fuentes de ingresos y plantear una mejora de su estructura de costos y una adecuada utilización de los activos, respectivamente, para de esta forma lograr el incremento de las acciones de los accionistas.

Cuadro N° 1. Estrategia de crecimiento y productividad



Fuente: Martínez y Milla (2006)

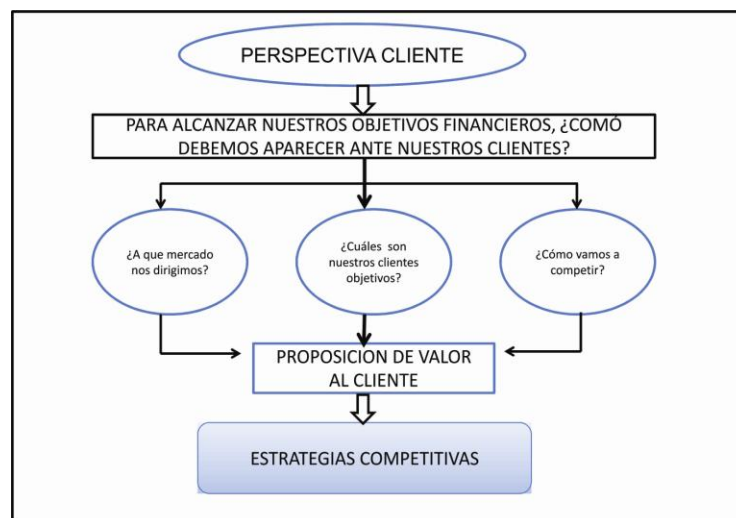
Perspectiva del cliente: Esta refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado en los segmentos en donde se requiere competir. Estos segmentos representan la fuente que proporcionan el componente de ingreso de los objetivos financieros de las empresas. A través de esta perspectiva la empresa puede cotejar sus indicadores claves sobre los

clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos del cliente y mercados seleccionados. Por medio de esta se hace hincapié básicamente en:

- Identificación de las necesidades del cliente.
- Ser capaces de desarrollar un producto que respecta a las necesidades del mercado identificadas previamente.
- Crear un proceso óptimo para producir el producto.

Siguiendo a Martínez y Milla (2005) “la perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes-objetivo. Esto supone contestar a la siguiente pregunta genérica: para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes? (p. 254). La primera impresión es la más importante, tener identificado de una manera clara el mercado que se quiere abordar es un factor importante, ya que allí vendría la definición los objetivos a plantearse para la satisfacción del cliente.

Cuadro N°2. Perspectiva del cliente



Fuente: Martínez y Milla (2006)

Pero todavía hay más, Siguiendo a Martínez y Milla (2005:255) citan a Kaplan y Norton, definiendo la proposición de valor al cliente del siguiente modo:

“La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes o diferente que la competencia”.

Perspectiva de Procesos Internos: Esta recoge los indicadores de los procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen punto, se identifican, analizan y racionalizan los procesos involucrados en los servicios definidos en la cadena de valor, se enfocan a realizar solo las actividades que tendrán efecto en lo financiero y en el grado de satisfacción del cliente.

Los indicadores más relevantes de esta perspectiva son:

- Volumen de gestión comercial.
- Balance del portafolio.
- Beneficios por Tecnologías y mejores prácticas.
- Desincorporación de activos.
- Costo unitario por unidad.
- Contenido nacional.
- Índices del SHA

Según Martínez y Milla (2005), Los procesos internos se pueden organizar en cuatro grupos:

Cuadro N° 3. Organización de procesos internos

Área	Procesos
Gestión Operativa	<ul style="list-style-type: none">• Adquisición de materias primas a proveedores.• Conversión de las materias primas en productos acabados.• Distribución de los productos acabados a los clientes.• Gestión del riesgo.
Gestión de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Selección de clientes objetivo.• Adquisición de clientes objetivo.• Mantenimiento de clientes objetivo.• Aumentar los negocios con los clientes (fidelidad)
Gestión de la innovación	<ul style="list-style-type: none">• Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.• Gestionar la cartera de I+D.• Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.• Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.
Procesos reguladores y sociales	<ul style="list-style-type: none">• Medioambiente.• Seguridad y salud• Prácticas de empleo• Inversión en la comunidad

Fuente: Martínez y Milla (2006)

Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento: Los recursos materiales y las personas son claves del éxito para cualquier estrategia pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil de apreciar la importancia de invertir. El personal de una organización es el motor impulsor de las anteriores perspectivas y refleja los conocimientos y habilidades que la organización posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima organizacional son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial. Los indicadores más relevantes de esta perspectiva son:

- Satisfacción de los empleados
- Productividad
- Necesidad de Formación
- Índice de Incentivos
- Índices de Abandono laboral
- Clima Organizacional
- Motivación de los empleados

Un Cuadro de Mando Integral debe ser realista y factible entre las posibilidades de desarrollo dentro de un esquema organizativo, por lo cual Kaplan R. y Norton D (1996) “El Cuadro de Mando Integral debe transformar

el objetivo y la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles” (p. 23). Donde también hace énfasis en.

“el cuadro de mando integral expone el conjunto d 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 crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistema y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura”. (P 23)

El CMI nos proporciona una fotografía que nos permite examinar cómo se está atacando la estrategia a corto, mediano y largo plazo.

Control de Gestión

Es un proceso mediante el cual con los recursos disponibles usados de una manera adecuada se puede regir la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Los objetivos de la organización condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento y sociales. La cultura en una organización es un factor determinante del control de gestión, sin dejar a un lado los incentivos y reconocimientos laborales.

Cabe considerar por otra parte, que el fin del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo se pueden concretar otros finas más específicos como los siguientes:

Informar: consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficientemente a la consecución de los objetivos.

Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logran gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

De forma tal, que las definiciones clásicas consideran tres etapas: seguir un plan determinar y explicar las desviaciones y, por último, definir las acciones correctivas, existiendo una sola forma de aplicar el control de gestión, sin considerar que no existen dos organizaciones iguales, ni que una misma organización es igual a si misma en el transcurso del tiempo. Por otro lado, muchas organizaciones carecen de un plan o tienen deficiencias normativas en su plan, haciendo imposible la aplicación del control de gestión, en el sentido clásico.

Definición de Términos Básicos

Administración: manera de integrar las organizaciones o partes de ella. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

Cadena de mando: Es la línea de autoridad que vincula las posiciones de la organización y especifica quien subordina a quien.

Clima Organizacional: Es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable).

Eficacia: es la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto.

Eficiencia: se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo.

Estrategia: La estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos, también se dice que "estrategia" es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto. Luego empieza la "táctica". Establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirimir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

Funciones administrativas: son las funciones relacionadas con la integración de otras cinco funciones (técnicas, comerciales, financieras, de aseguramiento, contables y administrativas).

Gestión: Proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otra persona con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquier trabajador solo no podría realizar.

Indicadores: Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar en qué medida se están logrando los objetivos.

Mercado: Grupo de compradores y vendedores en contacto suficientemente estrecho para que los intercambios entre ellos afecten las condiciones de compra y venta de los demás.

Objetivo estratégico: Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta en relación con los grandes propósitos empresariales. Se definen por cuatro elementos principales que son: imagen objetivo, factores clave del éxito, prioridades, parámetros de evaluación.

Organización: Entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia objetivos común.

Planificación Estratégica: Es el proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza del Estudio

Este estudio se contextualizó como una investigación descriptiva con apoyo en un estudio de campo. Es descriptivo de acuerdo con Arias (2006), señala que; la misma “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p. 24). Y tiene la finalidad de crear un modelo de control de gestión de viables que propone la solución a muchas de las debilidades que presentan la empresa Mayor & Global, S.A.

Es de campo porque estudió el problema directamente en el ambiente de mayor & Global, S.A. donde fueron detectados los problemas, según Arias (2006), “el investigador obtiene la información pero no la altera las condiciones existentes” (p.31).

Diseño de la Investigación

Se encuadró dentro de la singularidad de proyecto factible puesto que de acuerdo con Gómez (2008), buscó “solucionar un problema de tipo operativo para satisfacer los problemas, requerimientos y necesidades organizacionales a partir de un proceso de indagación” (p.12).

El estudio se llevó a cabo en 3 fases que fueron:

1era. Fase: Revisión de posibles problemas dentro de la organización seleccionada, y forma en la cual se podrían abordar, mediante una entrevista no estructurada con la sub gerente de Mayor & Global, S.A., donde se conocieron más a fondo los problemas más relevantes enmarcados dentro de la organización.

2da. Fase: Mediante un cuestionario diseñado con el fin de conocer la opinión del resto de los integrantes de la organización con respecto a la problemática que conduce a la situación actual de Mayor & Global, S.A, el cual condujo a una serie de resultados que conducen al desarrollo de la siguiente fase.

3era. Fase: Diseño de la propuesta de un cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión gerencial dentro de Mayor & Global, S.A.

Población y Muestra

La población se considera como un conjunto de elementos que presenta una característica o condición común que es objeto de estudio. Arias (2006) la población “como un conjunto finito e infinito de elementos con características comunes para los cuales sean extensivas la conclusiones de la investigación, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p.81). De igual manera Palella y Martins (2006) señalan que: “La población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones.” (p. 115). De acuerdo con lo planteado la población está compuesta de seis (06) empleados de Mayor & Global, S.A. y ciento diez (110) clientes.

Según Arias (2006) “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Por lo que se tomó para el cuestionario N°1 El total de la población que conforma la empresa caso de estudio:

Cargo	N° de Trabajadores
Gerente	1
Sub- Gerente	1
Vendedor	1
Diseñador	1
Operarios	2
Total	6

Fuente: Duarte y Herrera (2012)

El tamaño de la muestra para el cuestionario N° 2 (ver anexo N° C) es está integrado por ochenta y seis (86) clientes escogidos mediante la tabla para determinar el tamaño de la muestra desarrollada por Krejcie, R; Dulunth y Morgan (1975) citada por Bukry y Peña. (2010).

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA VARIABLE CUALITATIVA

Error máximo muestreo (e)	5,0%	MÁX. 15%	nivel de confianza	Z
Tamaño de la Población (N)	110		80%	1,282
Proporción de aciertos (p)	0,5	Valor de Z	90%	1,645
Proporción de Fracazos (q)	0,5		95%	1,960
Nivel de Confianza 95%	1,960		98%	2,326
80 - 90 - 95 - 98 - 99			99%	2,576

Población Finita	
Tamaño de muestra n =	86

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

Población Infinita

Tamaño de muestra n = 384

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

El método de muestreo es aleatorio simple.

Referencia Bibliográfica

Autor: Lincoln Shao
Título: Estadística para las Ciencias Administrativas
Editorial: Mc Graw Hill
Año : 1996
País: México

Cuadro N° 4.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA					
N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	373
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	381

Fuente: Krejcie, R. (1975). García citado por Bukry Peña (2010)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.

La misma fue realizada mediante la aplicación de dos (2) encuestas dicotómicas (si ó no), la cuales estuvieron constituidas de la siguiente manera: cuestionario N°1 de veinte y un (21) ítems, cuestionario N°2 por cuatro 4 ítems, las cuales se desprendieron de la Operacionalización de las Variables (ver anexo N° A), La elección del instrumento de información se argumentó con Arias (2006), quien define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular” (p.72).

Es dicotómica porque de acuerdo con Arias, (2006) “cuando se ofrecen solo dos opciones de respuestas” (p.74). Cabe destacar que son más fáciles de adecuar y acondicionar para los respectivos análisis, y es más fácil también para los encuestados de responder, ya que solo tienen que elegir una alternativa.

Validez y Confiabilidad del Instrumento.

La validez constituye uno de los pilares fundamentales que debe cumplir un instrumento de medición, al respecto Sandin (2003) dice “tradicionalmente un instrumento es válido si mide lo que pretende medir” (pág. 109), razón lo por la cual fueron sometidos a pruebas de validez de contenido, constructo y juicio de expertos en el área.

Juicio de los expertos: esta consistió en la revisión técnica de la encuesta por especialistas en el área financiera y estadística quienes emitieron juicio valorativo en un instrumento de validación diseñado para tal fin. En tal sentido Sandin (2003) “por el requerimiento metodológico de criterios

técnicos, epistémicos y disciplinares del ámbito de estudio, congruencia y pertinencia teórica que debe poseer todo instrumento de carácter científico” (pág. 66).

La confiabilidad: de acuerdo con Bukry y Peña citando a Bisquerra (2010) esta se “refiere al grado de consistencia del instrumento de medida” (pág. 66). Se demostró mediante la aplicación de una prueba piloto para cada cuestionario a un grupo de similares características al de la muestra.

Luego se procedió a tabular la información en una matriz de datos para así calcular la consistencia interna mediante la fórmula de Kuder-Richason conocida como KR20 la cual de acuerdo a Flames (2001) “permite medir la correlación a través de la proporción de aciertos y desaciertos en relación estadística con la varianza del total de aciertos” (pág. 73).

$$KR_{20} = \frac{k}{k-1} * \frac{st^2 - \sum p.q}{st^2}$$

Dónde:

- K = es el número de ítems del instrumento.
- p = probabilidad de que las personas respondan afirmativamente cada ítems.
- q = probabilidad de que las personas respondan negativamente cada ítems.
- St² = varianza total del instrumento.
- Xi = puntaje total de cada encuestado.

Confiabilidad: aplicando la ecuación anterior a cada instrumento tenemos:

Cuestionario A:

$$\bar{\chi}_{(a)} = 31/6 = 5,17$$

$$st^2_{(a)} = 215/6 = 35,83$$

$$KR_{20(a)} = \frac{21}{21-1} * \frac{35,83-3,75}{35,83}$$

$$KR_{20(a)} = 0,95$$

Este resultado representa la alta confiabilidad que posee el instrumento al ser aplicado en cualquier muestra de características similares. (Ver anexo D).

Cuestionario B:

$$\bar{\chi}_{(b)} = 16/10 = 1,6$$

$$st^2_{(b)} = 12,4/10 = 1,24$$

$$KR_{20(b)} = \frac{4}{4-1} * \frac{1,24-0,75}{1,24}$$

$$KR_{20(b)} = 0,54$$

Este resultado representa la alta confiabilidad que posee el instrumento al ser aplicado en cualquier muestra de características similares. (Ver anexo E).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el desarrollo del siguiente capítulo se presenta en forma clara y concreta los resultados de los instrumentos de recolección y análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios 1 y 2 con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Los cuales fueron estudiados con apoyo de la estadística descriptiva; una vez aplicados los cuestionarios los resultados fueron tabulados en graficas circulares donde se presentó el porcentaje y la frecuencia de acuerdo a cada respuesta.

Con el fin de alcanzar el objetivo general de la investigación, se dio consecución de los objetivos específicos especialmente el que hace referencia al diagnóstico sobre el uso de un cuadro integral de mando como estrategia para el mejoramiento de la gestión gerencial de una empresa distribuidora de material publicitario caso de estudio Mayor & Global S.A., se presentan los datos por categoría con el fin de tener a disposición la comparación de las opiniones emitidas por la población y muestra ante los planteamientos realizados. Posteriormente se realizaron las diferentes interpretaciones correspondientes a cada ítem de cada uno de los cuestionarios.

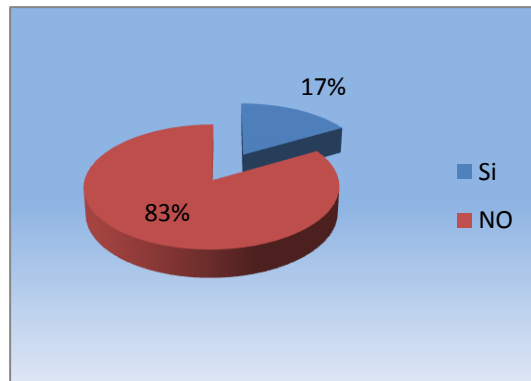
A continuación se representa y tabulan los datos, contenidos en los indicadores mediante el cuadro de Operacionalización de las variables y evidenciados en los resultados del análisis.

1. ¿La empresa Mayor & Global S.A. tiene establecido sus objetivos?

Tabla N° 1

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
NO	5	83%
Totales	6	100%

Grafica N° 1



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

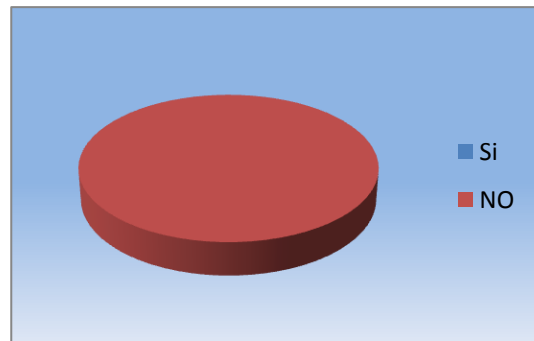
Análisis: se puede observar que en opinión de los trabajadores de Mayor & Global S. A. los objetivos de la organización no están establecidos un 83 por ciento de los encuestados lo manifiesta de esta forma lo cual puede indicar una falla de comunicación o falta de conocimiento por parte de la mayoría de los trabajadores ya que el 17 por ciento manifiesta que si están establecidos esta discrepancia es importante para la investigación como punto de partida e interés para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa.

2. ¿La gerencia cuenta con el diseño de planes a corto y largo plazo?

Tabla N° 2

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
NO	6	100%
Totales	6	100%

Grafica N° 2



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

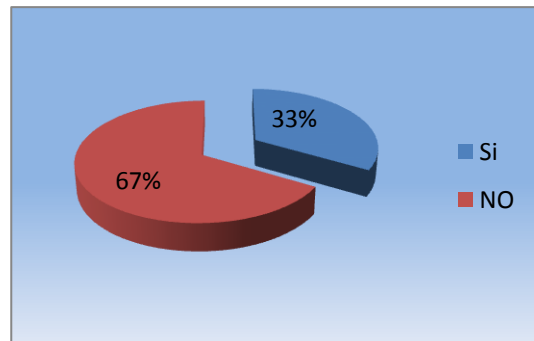
Análisis: se puede observar que de forma unánime, en opinión de los trabajadores de Mayor & global S.A. la gerencia no cuenta con el diseño de planes ni corto ni a largo plazo esto representa una oportunidad para la investigación y es de suma importancia ya que uno de los objetivos es el de diagnosticar situación general de la empresa caso de estudio y esta nuestra una necesidad real de planificación como parte de la gestión administrativa y gerencial de la empresa.

3. ¿La empresa plantea estrategias para el logro de sus objetivos?

Tabla N° 3

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
NO	4	67%
Totales	6	100%

Grafica N° 3



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

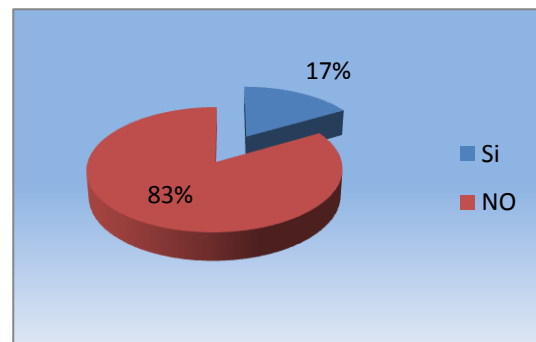
Análisis: este resultado es interesante ya que para el 33 por ciento de los encuetado la respuesta es afirmativa mientras que para el 67 por ciento es negativa esto indica que en algún grado si se hacen planes para logro de objetivos pero no para la mayoría lo cual indicaría una falta de orientación general y pasos a seguir en función de esa orientación lo cual reitera la necesidad de planificación y su implementación en mayor grado dentro de la organización.

4. ¿Existen procedimientos para verificar que el personal cumple con los lineamientos establecidos por la gerencia?

Tabla N° 4

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
NO	5	83%
Totales	6	100%

Grafica N° 4



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

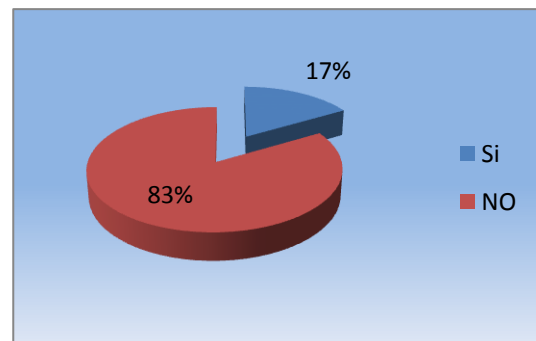
Análisis: se observa que para la mayoría de los encuestados un 83 por ciento de la muestra no hay procedimiento para verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la gerencia lo cual pone de manifiesto una realidad de falta de control y seguimiento por parte de la gerencia lo cual es importante para la investigación ya que el objetivo general de la misma es proponer una herramienta que le permita a la gerencia mejorar la gestión administrativa de la organización una función clave de esta es el control y seguimiento de todas las actividades.

5. ¿Existen manuales de normas y procedimientos en la organización?

Tabla N° 5

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
NO	5	83%
Totales	6	100%

Grafica N° 5



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

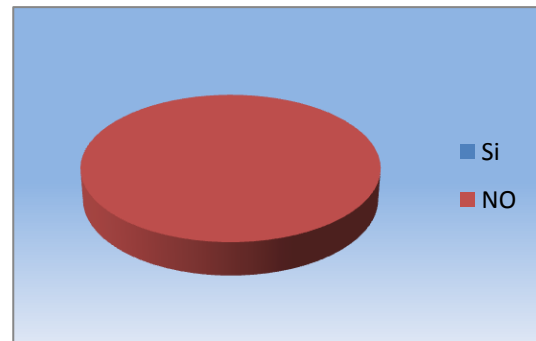
Análisis: se observa que para el 83 por ciento de la muestra la respuesta es negativa lo cual evidenciaría una falta de lo mismo, sin embargo, un 17 por ciento de la muestra afirma su existencia cual indica un discrepancia importante ya que de ser cierto esto último estos son desconocidos por la mayoría de los trabajadores lo cual es una debilidad importante para la gestión administrativa de la empresa.

6. ¿Posee la empresa un programa de incentivos para los trabajadores?

Tabla N° 6

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
NO	6	100%
Totales	6	100%

Grafica N° 6



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

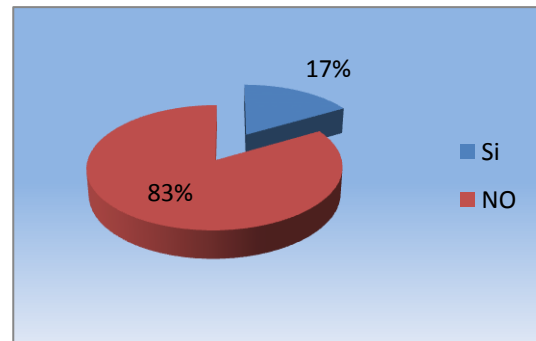
Análisis: se observa de forma categórica que no existe programa de incentivos para los trabajadores así lo expresa el 100 por ciento de los encuestados lo cual es importante ya que hace palpable la necesidad del mismo y abre una oportunidad para la propuesta de cuadro de mando integral en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo el cual es uno de los objetivos de la investigación.

7. ¿Están establecidas las políticas para la capacitación del personal?

Tabla N° 7

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
NO	5	83%
Totales	6	100%

Grafica N° 7



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

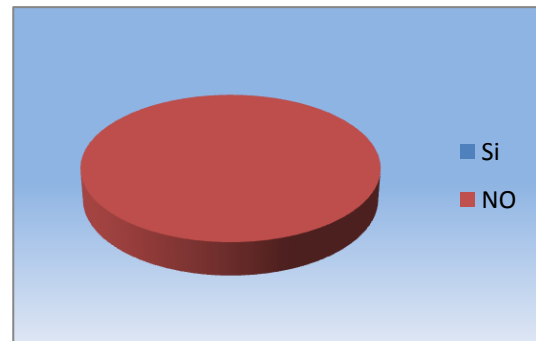
Análisis: se observa que para el 83 por ciento de los encuestados no están establecidas las políticas para la capacitación del personal mientras que para un 17 por ciento si lo están lo cual deja una discrepancia en evidencia, sin embargo, deja claro la falta de las misma lo cual debe tenerse en cuenta ante cualquier plan o estrategia con meras al mejoramiento.

8. ¿Hay programas de promoción para los trabajadores?

Tabla N° 8

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
NO	6	100%
Totales	6	100%

Grafica N° 8



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

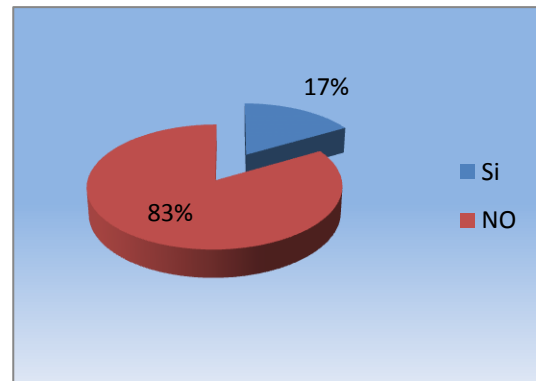
Análisis: se observa que de forma categórica no hay programa de promoción para los trabajadores de la empresa así lo expresa el 100 por ciento de los encuestados esto deja claro la falta de estos y presenta una oportunidad para la investigación y abordar esta problemática en la propuesta.

9. ¿En la empresa hay actualización tecnológica?

Tabla N° 9

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
NO	5	83%
Totales	6	100%

Grafica N° 9



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

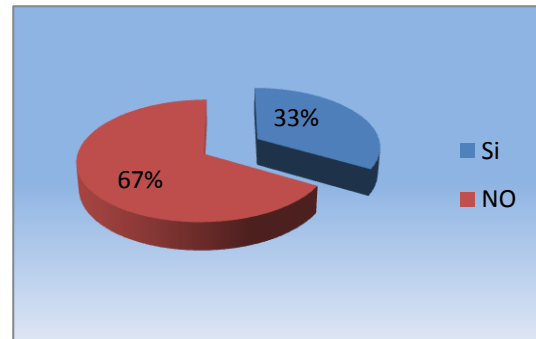
Análisis: se observa que para el 83 por ciento de los encuestados no hay actualización tecnológica en la empresa caso de estudio lo cual deja evidencia de la necesidad de la misma como uno de los requisitos para la mejora y logro de metas y objetivo en el tiempo.

10. ¿Los equipos que posee la empresa permiten la realización óptima de las tareas de trabajo?

Tabla N° 10

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
NO	4	67%
Totales	6	100%

Grafica N° 10



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

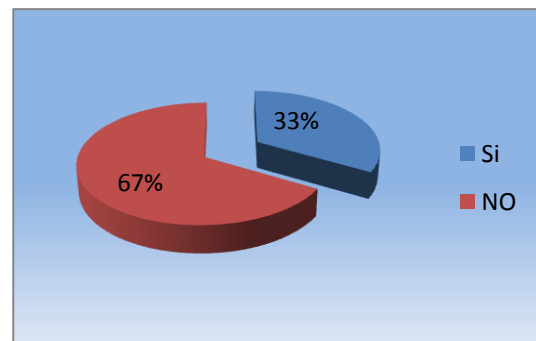
Análisis: se observa que en opinión del 67 por ciento de los encuestados considera que los equipo no le permiten realizar de forma óptima sus tareas en el trabajo diario lo cual se puede inferir como una problemática importante ya que los equipo deberían facilitar las labores y no obstaculizarlas lo cual afecta negativamente la consecución de metas y objetivos de la organización.

11. ¿Existen planes de investigación y desarrollo?

Tabla N° 11

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
NO	4	67%
Totales	6	100%

Grafica N° 11



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

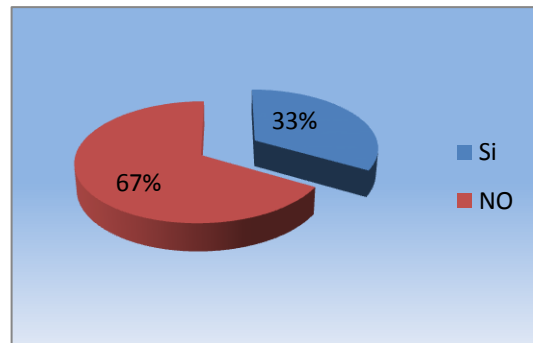
Análisis: se observa que en opinión del 67 por ciento de la muestra no hay planes para la investigación y el desarrollo lo cual se puede inferir como una debilidad importante para la organización ya que esto dejaría sin el conocimiento necesario para poder competir en el mercado o colocando a la empresa en clara desventaja ante aquellos competidores que si realicen este tipo de práctica.

12. ¿Se investiga sobre las necesidades de los clientes?

Tabla N° 12

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
NO	4	67%
Totales	6	100%

Grafica N° 12



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

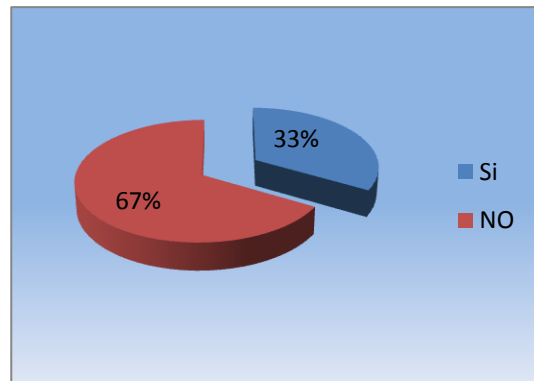
Análisis: se observa que para el 67 por ciento de los encuestados de la muestra esto no se realiza, cabe destacar que esta pregunta fue realizada a los trabajadores de la organización y deja claro que no es una práctica habitual para todos los empleados pero al ser una organización pequeña y al estar involucrados todos con el proceso productivo es necesario que todos entiendan las necesidades de los cliente con miras a realizar los trabajos de forma que cumplan con requerimientos de estos y lograr así la satisfacción del cliente pilar fundamental de una organización que quiere aumentar y mantener su cartera de clientes.

13. ¿Es efectiva la comunicación con los proveedores?

Tabla N° 13

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
NO	4	67%
Totales	6	100%

Grafica N° 13



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

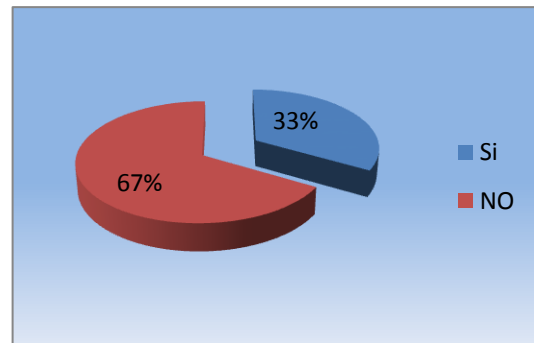
Análisis: se observa que para el 67 por ciento de la muestra la comunicación con los proveedores no es efectiva lo cual se puede interpretar como un problema para la organización que requiere de estos para la realización de sus metas y objetivos esto es vital para la propuesta de la investigación y punto de referencia que cualquier estrategia con miras al mejoramiento de la gestión administrativa.

14. ¿Hay disponibilidad de materia prima?

Tabla N° 14

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
NO	4	67%
Totales	6	100%

Grafica N° 14



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

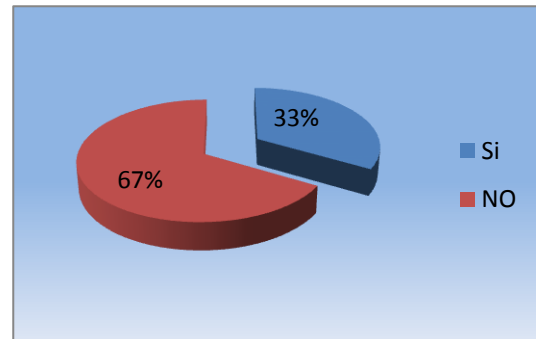
Análisis: se observa que para el 67 por ciento de los encuestados de la muestra no hay disponibilidad de materia prima lo cual refleja una problemática importante para la organización que debe suplir de los materiales necesarios para las operaciones de allí que se necesite una estrategia que pueda dar repuesta efectiva a esta necesidad fundamental para la organización.

15. ¿La comunicación es efectiva entre las áreas involucradas a la producción?

Tabla N° 15

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
NO	4	67%
Totales	6	100%

Grafica N° 15



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

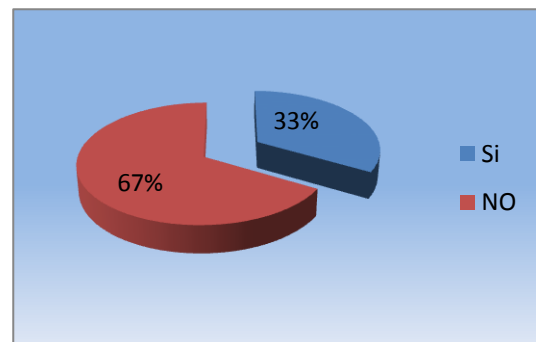
Análisis: se observa que para el 67 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta en negativa lo cual se puede inferir como un problema de comunicación interna o falta de efectividad en la comunicación entre las áreas involucradas en la producción lo cual refleja una real necesidad de mejoramiento en este sentido y es clave para la consecución de metas y objetivos.

16. ¿Tiene usted conocimiento si las políticas de calidad de la empresa están alineadas a los objetivos?

Tabla N° 16

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
NO	4	67%
Totales	6	100%

Grafica N° 16



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

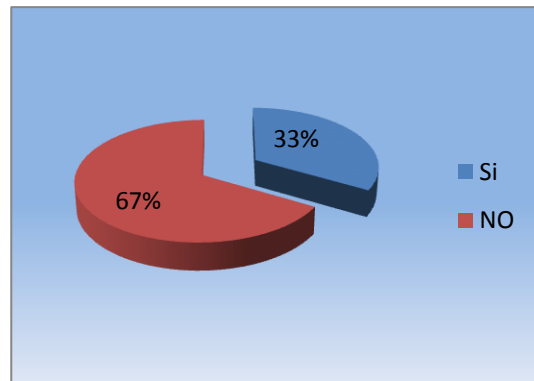
Análisis: se observa que para el 67 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta es negativa lo cual se puede entender como falta de conocimiento de las mismas o falta de alineación con los objetivos lo cual es una necesidad importante para la supervivencia de la organización.

17. ¿Hay planes o presupuestos para los ingresos?

Tabla N° 17

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
NO	4	67%
Totales	6	100%

Grafica N° 17



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

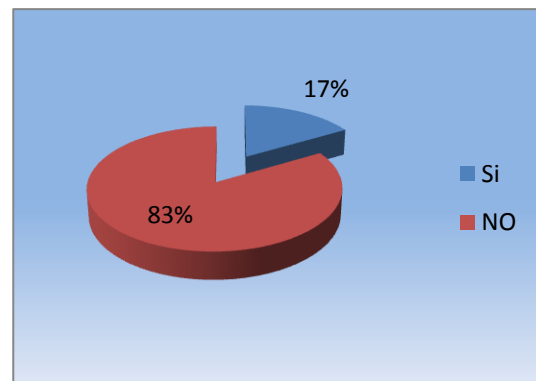
Análisis: se observa que para el 67 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta es negativa lo cual deja claro la falta de planeación y control por parte los empleados en cuanto a materiales y recursos asignados para las actividades de la empresa lo cual es fundamental para el seguimiento y corrección de los planes estratégicos con fines de logros de metas y planes en el tiempo e importante para la propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa.

18. ¿Los ingresos dependen de una única actividad?

Tabla N° 18

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
NO	5	83%
Totales	6	100%

Grafica N° 18



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

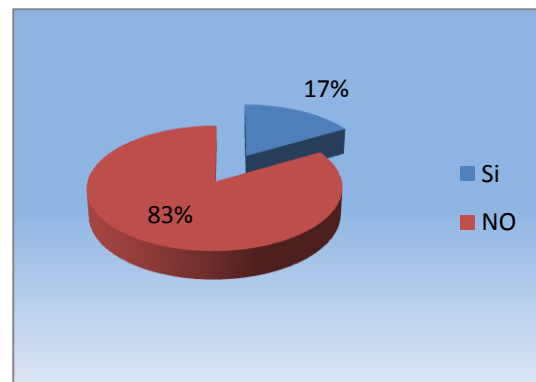
Análisis: se observa que para el 83 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta es negativa lo cual se puede inferir como que si hay diversidad de los ingresos de la empresa lo cual se debe tomar en cuenta para los objetivos a corto y largo plazo de la empresa y su consecución.

19. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa maneja de manera eficiente los recursos?

Tabla N° 19

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
NO	5	83%
Totales	6	100%

Grafica N° 19



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

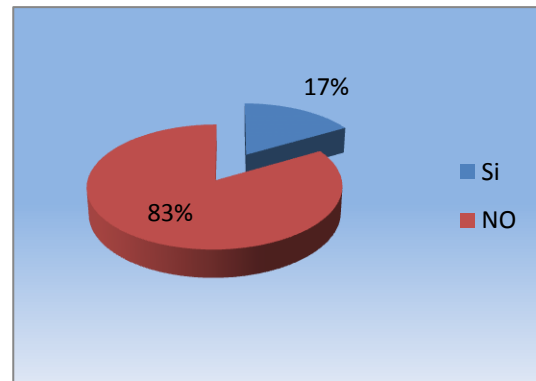
Análisis: se observa que para el 83 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta es negativa lo cual evidencia un problema en cuanto a la administración de los recursos o la información que los empleados manejan en cuanto a su uso lo cual es importante para la propuesta y su puesta en marcha con el fin del mejoramiento de la gestión administrativa.

20. ¿La empresa cuenta con estrategia para la reducción de costos?

Tabla N° 20

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
NO	5	83%
Totales	6	100%

Grafica N° 20



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

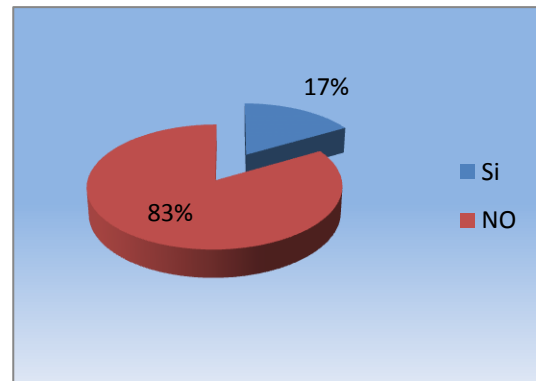
Análisis: se observa que para el 83 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta es negativa lo cual refleja una realidad en cuanto a la falta de estrategia y planificación de las áreas de producción lo cual dificulta la implementación de objetivos su seguimiento y posterior logro ya que no se controla o sigue un plan definido para ello.

21. ¿Hay planificación para la producción?

Tabla N° 21

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
NO	5	83%
Totales	6	100%

Grafica N° 21



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

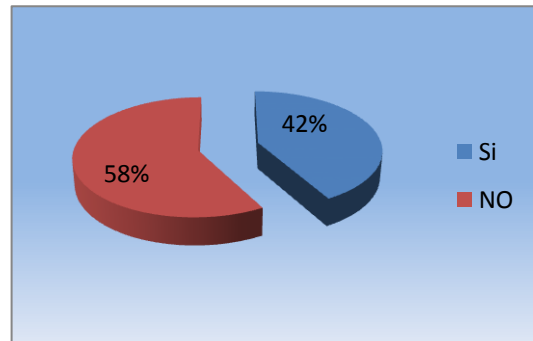
Análisis: se observa que para el 83 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta es negativa lo cual deja claro una falta de planificación y estrategia en la organización para el logro de metas y objetivos y control de las operaciones y abre una oportunidad para la propuesta de esta investigación relacionada con uno de los objetivos específicos como lo es proponer un cuadro de mando integral como estrategia para el mejoramiento de la gestión administrativa.

22. ¿En su opinión como cliente de Mayor & Global S.A. la empresa presta un servicio de calidad?

Tabla N° 22

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	42%
NO	50	58%
Totales	86	100%

Grafica N° 22



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

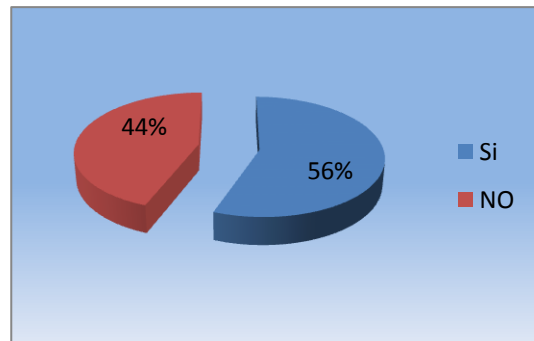
Análisis: se observa que para el 58 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta es negativa frente a un 42 por ciento que afirma ante la pregunta, si bien esto muestra una discrepancia deja claro un problema para la organización y la imagen que tienen sus clientes de esta, lo cual puede interpretarse como grave para la organización y ser tomado en cuenta para la propuesta de estrategia con miras al mejoramiento de la gestión administrativa como un indicador clave en el plan y su desarrollo.

23. ¿Sus necesidades como cliente son satisfechas por la empresa?

Tabla N° 23

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	56%
NO	38	44%
Totales	86	100%

Grafica N° 23



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

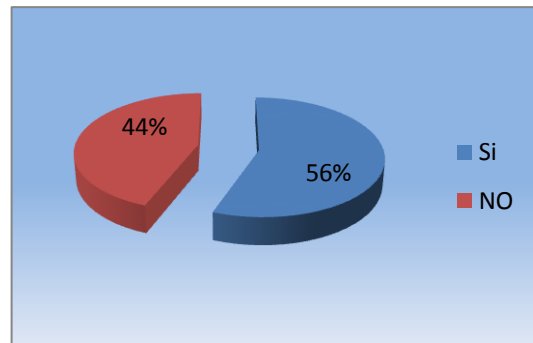
Análisis: se observa que para el 56 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta es afirmativa mientras que el 44 por ciento opina lo contrario, sin embargo es este último porcentaje el que indica información importante para la empresa ya que refleja la opinión por parte de los cliente en cuanto a los servicios prestado por la organización de allí que sea de vital importancia tomar medidas que aseguren la reducción de este y seguimiento en el futuro como indicador o parte de los indicadores de gestión administrativa y se incluya en planes de estrategia y planificación.

24. ¿Los servicios se prestan en los tiempos establecidos?

Tabla N° 24

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	56%
NO	38	44%
Totales	86	100%

Grafica N° 24



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

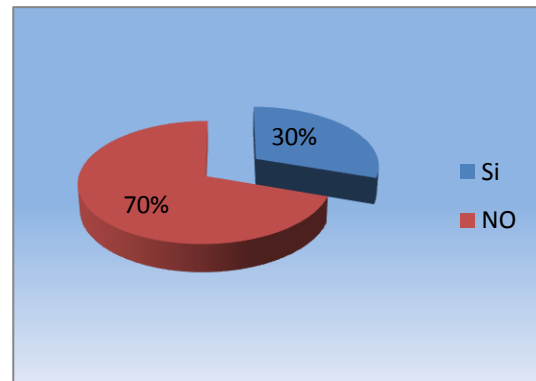
Análisis: se observa que para el 56 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta es afirmativa frente a 44 por ciento que niega ante la pregunta si bien la mayoría afirma es importante destacar que el porcentaje que niega es alto e indica un problema real en cuanto a las operaciones de la organización y se debe tener en cuenta ante cualquier propuesta de plan estratégico por parte de la gerencia para su seguimiento y control.

25. ¿La empresa le ha consultado sobre sus necesidades como cliente?

Tabla N° 25

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	30%
NO	60	70%
Totales	86	100%

Grafica N° 25



Fuente: Duarte y Herrera (2012) con fundamento en instrumento aplicado a la muestra.

Análisis: se observa que para el 70 por ciento de los encuestados de la muestra la respuesta es negativa frente a 30 por ciento que afirma ante la pregunta esto deja claro la necesidad de consultar a los cliente sobre sus necesidades e incorporar esta información al proceso productivo con fines de prestar un servicio de calidad orientado a las necesidades de sus clientes.

Síntesis del Análisis y Presentación de los resultados

Finalmente se puede constatar mediante la aplicación de los instrumentos que la empresa Mayor & global S.A. presenta debilidades importantes en cuanto a su gestión gerencial y en la forma como es percibida la organización por su clientela, todos los ítems consultados en la investigación se muestran desfavorables para la empresa en opinión de fuente internas que son sus trabajadores como fuentes externas que están representadas por sus clientes lo cual permite concluir que existe una necesidad real de planificación estratégica por parte de la gerencia que permita abordar y solucionar en el corto y mediano plazo las debilidades encontradas y permita el establecimiento de políticas y acciones no solo para su solución sino también para el crecimiento de la organización en todos sus niveles y dimensiones.

De lo anterior y con base a la información obtenida de ítems anteriormente tabulados y graficados se definirán los indicadores y/o objetivos que formaran parte de la estrategia gerencial propuesta como cuadro de mando integral cabe destacar que este será el primero para la empresa de allí que se debe realizar un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos.

A continuación se presenta una matriz DOFA la cual es el resumen del análisis del entorno de la organización este es un paso clave para la formulación de un cuadro de mando integral si bien existen varia forma de analizar el entorno se escogió esta ya que permite la formulación de estrategia basado en sus resultados.

La cual nos permitirá evaluar mediante lo fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las posibles estrategias a implementar para el logro de los objetivos de esta investigación, partiendo de la combinación de relación entre los factores.

En este orden, con los resultados obtenidos de matriz DOFA y apoyo el resultado de la aplicación de los instrumentos, se tomaran los indicadores más afectados para la elaboración de un mapa estratégico que permita relacionar los unos con otros, separados por cada una de las perspectivas financieras estudiadas en Cuadro de Mando Integral.

Para complementar lo anterior y para la realización de un Cuadro de Mando Integral, las perspectivas e indicadores se suman las metas e iniciativas estratégicas, de las cuales surgirán los objetivos estratégicos que sugerirán a la organización.

Por último se llegara a un cronograma de actividades, donde se especificaran las actividades y tiempo sugerido.

A continuación se estable la matriz DOFA, la cual considera los aspectos más relevantes que dan apoyo a la propuesta de esta investigación.

Donde se procedió a la concepción de estrategias mediante la combinación de los cuatros factores que componen la matriz, las cuales formaran parte del Cuadro de Mando Integral sugerido a Mayor & Global, S.A.

Cuadro N° 5 Matriz DOFA

<p>Matriz DOFA</p>	<p>Fortalezas -F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios competitivos. 2. Buena cartera de clientes. 3. Capital humano. 4. Buena localización geográfica. 5. Negocio rentable. 6. Buen equipamiento de maquinarias de producción. 	<p>Debilidades -D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de objetivos y metas establecidas. 2. Carencia de un manual d procedimientos. 3. No hay programas de incentivos para los trabajadores. 4. Falta de capacitación del personal. 5. Poca actualización tecnológica.
<p>Oportunidades - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda. 2. Poca competencia en la zona. 3. Ofrecer servicios adicionales. 4. Posibilidad de alianzas estratégicas. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificar los productos para con ello brindar un mejor servicio a los clientes. (F2,F5,O1,O3) 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantear objetivo y metas de la organización dentro del mercado. (D1, O4) • Evaluar la posibilidad de realizar capacitación al personal mediante alianzas estratégicas con los proveedores. (D4, O4)
<p>Amenazas - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca disponibilidad de materia prima. 2. Comunicación poca efectiva con los proveedores. 3. Alto costo en el mantenimiento de las maquinarias de producción. 4. Imagen ante el cliente. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un excelente servicio al cliente.(F2,O4) • Iniciar búsqueda de nuevos proveedores. (A1,A2,A3) • Aprovechar al máximo las maquinarias con el control necesario.(F6, A3) 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación externa e interna, para con ello brindar mejor calidad de servicios al cliente. (A4, D1) • Incentivar a los trabajadores mediante estudio de calidad de prestación de servicios. (D3,A4)

Fuente: Duarte y Herrera (2012)

CAPÍTULO V

Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Mejoramiento de la Gestión Gerencial de Mayor & Global s.a.

Presentación de la Propuesta

En este capítulo se presenta una propuesta de cuadro de mando integral con el fin de mejorar la gestión gerencial de la empresa caso de estudio para lo cual los autores tienen presente que cada empresa u organización tiene su propia cultura, es decir, una forma de hacer las cosas de allí que cuando alguien ajeno propongan ideas nuevas aunque tenga las mejores intenciones es probable que generen rechazo por parte de quienes conforman la misma por lo cual esta propuesta está formulada teniendo en cuenta la experiencia adquirida durante la investigación en la empresa y basándose en los resultados expuesto en el capítulo anterior.

Para que un cuadro de mando integral tenga éxito se requiere de la visión la cual debe ser propuesta por quienes dirigen la organización a su vez esta debe estar acompañada de metas desafiantes pero posible para los empleados, pero sobre todo requiere de compromiso para su ejecución por lo cual no debe ser nunca una imposición sino el fruto del trabajo coordinado de todas las partes y personas que integran la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior los autores de la presente investigación no intenta imponer a Mayor & Global S.A. una serie de ideas o proyecto sino que presentaran la propuesta como un ejemplo sencillo de lo que sería un cuadro de mando integral y su aplicación con la clara intención que pueda

ser realmente implementado por la organización lo cual ayudara al crecimiento de la misma y cumplirá con el tercer objetivo específico de esta investigación.

Visión:

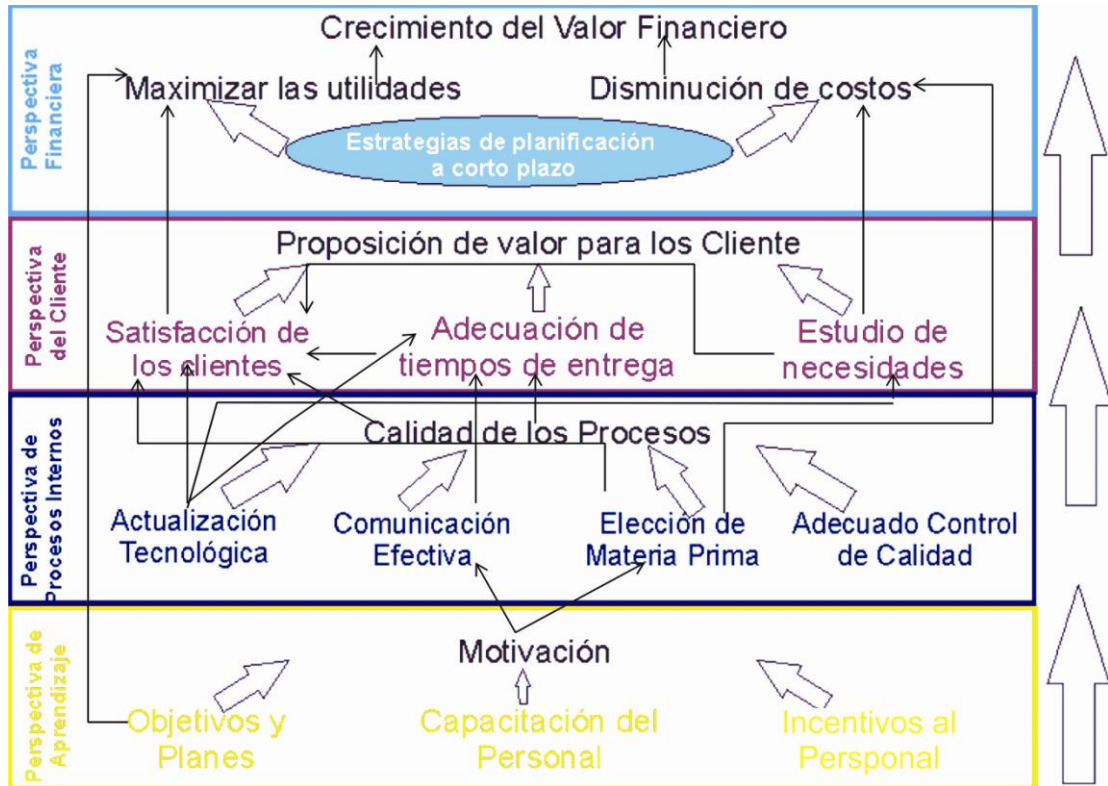
“Que la empresa mediante la aplicación de los planes sugeridos logre las metas y objetivos planteados en el transcurso de 90 días desde el inicio de su implementación”.

Misión:

“Servir de guía a la empresa Mayor & Global S.A. dándole las herramientas necesarias para la implementación de un cuadro de mando integral como estrategia gerencial, que le permita optimizar su gestión”.

Es importante la realización de un mapa estratégico que detalle en base a las estrategias obtenidas y otros factores de relevancia a la aplicación de los cuestionarios, ya que este brinda detectar relación entre las perspectivas propuestas por el Cuadro de Mando Integral.

Cuadro. N° 6 Mapa Estratégico



Fuente: Duarte y Herrera (2012)

En este se muestra la relación existente entre perspectivas de las cuales se puede evidenciar que el orden de aplicación es base esencial ya que para el logro de las perspectivas financieras primero se debe fundamentar en las de aprendizaje, que va desde la propuesta de objetivos y planes hasta los incentivos al personal, que son los causantes de la motivación de los mismos, con esta definida, el siguiente paso son los procesos internos donde el factor fundamental es la calidad de los procesos, y para que esto ocurra se debe contar con la tecnología, comunicación, elección y supervisión, cabe destacar que para que haya comunicación efectiva y una adecuada elección de materia prima es necesario que los empleados se encuentre en un nivel de motivación óptimo.

Para la perspectiva del cliente; su satisfacción es lo principal lo cual viene dado por estudios de las necesidades de los mismos, actualizaciones tecnológicas que permitan prestar productos y servicios innovadores focalizados en sus necesidades.

La perspectiva financiera, donde el basamento fundamental es el logro de crecimiento del valor financiero, el cual viene de la mano de la maximización de las utilidades y reducción de los costos. Cabe destacar que sin un adecuado planteamiento de los objetivos cumplir con esta perspectiva, es un compromiso por parte la gerencia, ya que no se sabe los propósitos de ser de la empresa.

Llevando lo anterior a otro nivel, a continuación surge un cuadro de mando integral, el cual será sugerido a Mayor & Global, S.A. para la consecución de las metas y objetivos necesarios para el alcance de las perspectivas propuestas. El mismo servirá de guía a la empresa caso de estudio, para dar comienzo a la ejecución de planes para lograr un avance en su gestión administrativa.

Cuadro N°7 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicador / Objetivo	Meta	Iniciativa estratégica
Financiera	Ingresos	Elaboración de presupuesto de ingresos.	Capacitar al personal en el área de administración, para que con ello establezcan mediante programas de oficina lo que pretende obtener de rentabilidad y gastos en un periodo determinado.
	costos	Establecer parámetros para el manejo eficiente de los recursos.	
		Establecer programa de costos	
Cliente	Necesidades del Cliente	satisfacción del cliente	Focalización en las necesidades y requerimientos de los clientes.
		Adecuar Tiempo de entrega	
		Investigar necesidades del cliente	
Procesos	Calidad de los procesos	Actualización tecnológica	Estudiar el mercado con el propósito de buscar nueva cartera de proveedores que satisfaga la necesidad de la organización.
		Comunicación Efectiva con los proveedores	
		Procesos para elección de materia prima.	
		Plan de control de calidad	Establecer parámetros para tomar un producto como finalizado.
Aprendizaje y crecimiento	Objetivos y planes.	Establecer la misión y visión de la empresa.	Plasmar la misión y visión como parte de las políticas de ser de la organización.
	Capacitación del personal	Actualización del personal mediante talleres, cursos o seminarios	Estudio de carencia de capacitación de los empleados en cada área respectivamente.
	Incentivos	Formulación de un programa de incentivo	

Fuente: Duarte y Herrera (2012)

Del trabajo realizado se desprende la propuesta sugerida a Mayor & Global, S.A, la cual tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

- Plasmar la visión, misión y objetivos de la empresa.
- Capacitación del personal, según su área.
- Crear un plan estratégico de seguimiento de clientes potenciales.
- Crear un plan de incentivo para los trabajadores.
- Crear un manual de procedimientos donde se detallado de las áreas de la organización.

Para el desarrollo de la propuesta en su totalidad se estima un periodo de tiempo no mayor a 90 días esto permitiría el logro de los objetivos propuestos y permitiría a la gerencia de Mayor & Global S.A. tener una visión mucho más clara del CMI como herramienta y podrá entonces implementarlo para la realización de metas futuras propuesta ya por la gerencia y enfocadas en temas que esta considere importante.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.- Para el logro del objetivo general de diseñar una propuesta de cuadro de mando integral como estrategia para el mejoramiento de la gestión gerencial de la empresa caso de estudio, se cumplieron con la sucesión de ideas que permitieron desarrollar las metas trazadas en los objetivos específicos planteados basándose en investigaciones, referencia bibliográficas y de campo con los siguientes resultados:

2.- Del diagnóstico general de la empresa en cuanto su gestión gerencial se puede evidenciar una serie de debilidades importantes como la falta de objetivos claros que oriente a la organización, falta de normas y procedimientos que establezcan parámetros que sirvan para la evaluación y ajuste de las actividades que se realizan en la organización, falta de un programa de incentivos que ayude en la motivación al logro y metas por parte de los trabajadores de la organización, falta de capacitación del personal, falta de actualización tecnológica en cuanto a los equipos que se usan en la administración de la empresa, falta de parámetros para medir la calidad de los procesos. También se evidencia amenazas potenciales para la organización ya que un porcentaje importante de sus clientes tiene una imagen negativa hacia la organización.

3.- De lo anterior se puede inferir que la situación general es negativa para la empresa caso de estudio y pone de manifiesto la necesidad de medidas orientadas al abordaje y seguimiento de esta situación lo cual ratifica la viabilidad de una estrategia como cuadro de mando integral para tal fin.

Teniendo en cuenta todo lo antes expuesto en la presente investigación se recomienda:

- 1.1. Implementar la estrategia propuesta por la investigación.
- 1.2. Consecución de todos los objetivos e indicadores planteados en la propuesta.
- 1.3. Establecimiento de una visión y misión que sea reflejo de las metas y objetivos que se trace la organización para su presente y futuro.
- 2.1. Promover y fomentar investigaciones cuyo objeto sea la empresa con fines de utilizar el conocimiento que están generen como factor de ventaja y oportunidad para la organización.
- 2.2. Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas que puedan ayudar en la solución de las debilidades o desarrollo de estrategia para la organización.
- 3.1 Tener presente que CMI es una herramienta que busca la cooperación e integración de la organización orientada a un objetivo no es una herramienta de control.
- 3.2. Tener presente que el éxito del CMI depende en gran medida del compromiso de la gerencia en la puesta en marcha y seguimiento de todo el proceso que implica un CMI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albornoz, Y. y Betancourt, C. (2009). **El BalancedScorecard como Herramienta, para optimizar el control de gestión en el dpto. de Compras con el objetivo de Mejorar la eficiencia de la Cadena de Suministros de la Empresa C.A. Danaven- División Ejes y Cardanes.** Universidad de Carabobo

Bukry y Peña (2010). **Diseño de un programa de formación ética para los estudiantes de Administración Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la universidad de Carabobo, Campus Bárbula.** Tesis de Grado, Universidad de Carabobo.

Daft y Marcic (2005). **Introducción a la administración cuarta edición.** Editorial THOMPSON. México y América central

Martínez y Milla (2005). **La elaboración de plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.** Ediciones Díaz de Santo

Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica.** Editorial Espíteme, c.a. Caracas – Venezuela

Gómez (2008). **Proyecto Factible.** Ediciones Paidós. Valencia. Venezuela

González, (2009). **“Modelo gerencial de control de gestión de proyectos de ingeniería a partir del BalancedScorecard: Aplicado a una**

organización de ingeniería y proyectos de PDVSA” la Universidad de Yacambú, Edo. Lara.

Kaplan R. y Norton D. (1997). **Cuadro de mando Integral (The BalancedScorecard)**. Ediciones Gestión 2000, s.a. Barcelona España

KhademLorber (1991). **Administración en una página**. Editorial Norma. Colombia.

Kovacevic, (2007). **“Sistema de Gestión Integral Municipal (BalancedScorecard)”**

Lincoln Shao (1996). **Estadísticas para las Ciencias Administrativas**. Editorial Mc Grawl Hill. México

Martínez, G. (2011). **La Optimización en las Centrales Administrativas, Factor Estratégico en la Administración del Riesgo Valor Empresarial**. Universidad de Carabobo.

Medina, Pinto y Mederos (2007), en la elaboración de su trabajo de grado titulado **“Propuesta para la aplicación del Cuadro de Mando Integral; basado en la perspectiva de crecimiento y Aprendizaje, Clientes, como estrategia gerencial para Elevar el nivel competitivo en la Empresa General Detectors, C.A.”** Universidad de Carabobo

Sandin (2003). **Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones**. Mc Graw Hill editores, España

Palella y Martins, (2006). **Metodología de la investigación Cuantitativa**. Edición FEDUPEL

Pérez, Edson (2010). **Aplicación de indicadores de gestión como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Galeos Motor, c.a. ubicada en el municipio San Diego Estado Carabobo.**
Universidad de Carabobo

Robles Y Alcerrca (2000). **Administración un enfoque interdisciplinario.**
Editorial Pearson educación de México, S.A. de C.V.

Universidad de Carabobo (2011). **Dirección General de Biblioteca central.**
Portal en línea disponible en <http://www.bc.uc.edu.ve/>

Universidad de Carabobo (2011) **Normas para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.**

Universidad de Carabobo (2011) **Líneas de Investigación FACES Campus Bárbula.**

ANEXOS

ANEXO A

Cuadro N° 1 Operacionalización de variables							
Diseñar una propuesta de cuadro integral de mando como estrategia gerencial para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa caso de estudio: Mayor & Global S.A.							
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento e Ítems		Fuentes	
				Cuestionario 1	Cuestionario 2	Interna	Externa
Diagnosticar situación general de la empresa Mayor & Global, s.a. en cuanto a su gestión administrativa.	Gestión Administrativa.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	Objetivos a corto y largo plazo.	Ítems: 1, 2, 3, 4.		Interna	
			Normas y procedimientos	Ítem: 5.		Interna	
			Incentivos.	Ítems:6		Interna	
			Capacitación del personal.	Ítems: 7, 8.		Interna	
		Perspectiva de Procesos Internos	Tecnología.	Ítems: 9, 10.		Interna	
			Investigación y desarrollo.	Ítems: 11, 12.		Interna	
			Suministros.	Ítems: 13, 14.		Interna	
		Perspectiva Financiera.	Calidad de los procesos.	Ítems: 15, 16.		Interna	
			Ingresos.	Ítems: 17, 18, 19.		Interna	
		Perspectiva Cliente.	Costos de producción.	Ítems: 20, 21.		Interna	
			Necesidades del cliente		Ítems: 1, 2, 3, 4.		Externa

Fuente: Elaboración Propia (2012).



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



Cuestionario número 1 para la recolección de información

El presente instrumento ha sido diseñado para conocer la opinión de los trabajadores de la empresa Mayor & Global, S.A. con respecto a la gestión gerencial. Es de destacar que sus respuestas son anónimas y los datos por usted suministrados son totalmente confidenciales y es solo para fines académicos y dar respuesta a la investigación titulada: **PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO. CASO DE ESTUDIO: MAYOR & GLOBAL, S.A. Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.**

Se le agradece responder de la forma más sincera posible cada pregunta.

Por favor lea con atención cada pregunta y marque con una "X" la opción de su respuesta.

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario 1			
Ítems	Pregunta	SI	NO
1	¿La empresa Mayor & Global S.A. tiene establecido sus objetivos?		
2	¿La gerencia cuenta con el diseño de planes a corto y largo plazo?		
3	¿La empresa plantea estrategias para el logro de sus objetivos?		
4	¿Existen procedimientos para verificar que el personal cumple con los lineamientos establecidos por la gerencia?		
5	¿Existen manuales de normas y procedimientos en la organización?		
6	¿Posee la empresa un programa de incentivos para los trabajadores?		
7	¿Están establecidas las políticas para la capacitación del personal?		
8	¿Hay programas de promoción para los trabajadores?		
9	¿En la empresa hay actualización tecnológica?		
10	¿Los equipos que posee la empresa permiten la realización óptima de las tareas de trabajo?		
11	¿Existen planes de investigación y desarrollo?		
12	¿Se investiga sobre las necesidades de los clientes?		
13	¿Es efectiva la comunicación con los proveedores?		
14	¿Hay disponibilidad de materia prima?		
15	¿La comunicación es efectiva entre las áreas involucradas a la producción?		
16	¿Tiene usted conocimiento si las políticas de calidad de la empresa están alineadas a los objetivos?		
17	¿Hay planes o presupuestos para los ingresos?		
18	¿Los ingresos dependen de una única actividad?		
19	¿Tiene usted conocimiento si la empresa maneja de manera eficiente los recursos?		
20	¿La empresa cuenta con estrategia para la reducción de costos?		
21	¿Hay planificación para la producción?		



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



ANEXO C

Cuestionario número 2 para la recolección de información

El presente instrumento ha sido diseñado para conocer la opinión de los clientes de la empresa Mayor & Global, S.A. con respecto a la gestión de sus necesidades. Es de destacar que sus respuestas son anónimas y los datos por usted suministrados son totalmente confidenciales y es solo para fines académicos y dar respuesta a la investigación titulada: **PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL PUBLICITARIO. CASO DE ESTUDIO: MAYOR & GLOBAL, S.A. Ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.**

Se le agradece responder de la forma más sincera posible cada pregunta.

Por favor lea con atención cada pregunta y marque con una "X" la opción de su respuesta.

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario 2			
Ítems	Pregunta	SI	NO
1	¿En su opinión como cliente de Mayor & Global S.A. la empresa presta un servicio de calidad?		
2	¿Sus necesidades como cliente son satisfechas por la empresa?		
3	¿Los servicios se prestan en los tiempos establecidos?		
4	¿La empresa le ha consultado sobre sus necesidades como cliente?		

Anexo D

Encuestado	Preguntas o ítems																				P Total	Xi	(xi-X) ²
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21		
E1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	18	164,69
E2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	17,36
E3	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	0,69
E4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10,03
E5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	3	4,69
E6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	17,36
Total	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	31	214,83
Media	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	5,17	
p	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2		
q	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,8		
p*q	0,22	0,14	0,22	0,14	0,22	0,14	0,22	0,22	0,14	0,22	0,22	0,14	0,22	0,14	0,14	0,14	0,22	0,14	0,14	0,22	0,14	3,75	

$$\bar{x}_{(a)} = 31/6 = 5,17$$

$$st^2_{(a)} = 215/6 = 35,83$$

$$KR_{20(a)} = \frac{21}{21-1} * \frac{35,83-3,75}{35,83}$$

$$KR_{20(a)} = 0,95$$

$$st^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

Anexo E

Encuestado	Preguntas o ítems				P Total	
	P1	P2	P3	P4	Xi	(xi-X) ²
E1	1	1	1	1	4	5,76
E2	0	1	0	0	1	0,36
E3	1	0	1	0	2	0,16
E4	1	1	0	1	3	1,96
E5	1	0	0	0	1	0,36
E6	0	0	1	0	1	0,36
E7	1	0	0	0	1	0,36
E8	0	0	0	0	0	2,56
E9	0	1	0	0	1	0,36
E10	1	0	1	0	2	0,16
Total	6	4	4	2	16	12,40
Media	0,40	0,27	0,27	0,13	1,60	
p	0,40	0,27	0,27	0,13		
q	0,60	0,73	0,73	0,87		
p*q	0,24	0,20	0,20	0,12	0,75	

$$\bar{\chi}_{(b)} = 16/10 = 1.6$$

$$st^2_{(b)} = 12.4/10 = 1,24$$

$$KR_{20(b)} = \frac{4}{4-1} * \frac{1,24-0,75}{1,24}$$

$$st^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

