



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

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA
EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ORIENTADO AL
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS INTERNOS.
CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO VALENCIA.**

Autora:

Lcda. Emmary Daniela Pinto Rueda

Cédula de Identidad:

17.073.340

Tutor:

Dr. Miguel Mujica

Bárbula, Enero de 2014



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

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA
EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ORIENTADO AL
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS INTERNOS.
CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO VALENCIA.**

Autora:

Lcda. Emmary Daniela Pinto Rueda

Cédula de Identidad:

17.073.340

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo,
Área de Postgrado para optar al título de Magíster en
Administración de Empresas mención Gerencia

Bárbula, Enero de 2014



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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR DE CONTENIDO

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA
EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ORIENTADO AL
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS INTERNOS.
CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO VALENCIA.**

TUTOR: Dr. MIGUEL MUJICA

ACEPTADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
POR: Dr. MIGUEL MUJICA
C.I. V-04.133.344

Bárbula, Enero de 2014



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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR Y APROBACIÓN DEL
PROFESOR DEL SEMINARIO Y DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA
EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ORIENTADO AL
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS INTERNOS.
CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO VALENCIA.**

Aprobada en el Área de Estudios de Postgrado por Msc. Aurelio Rodríguez, Profesor
de Seminarios de Investigación y Trabajo de Grado

Firma Autógrafa
C.I. V-07.019.572

Apruebo el presente Trabajo según las condiciones del Área de Estudios de Postgrado
de la Universidad de Carabobo. En carácter de tutor de contenido Dr. Miguel Mujica

Firma Autógrafa
C.I. V-04.133.334

Bárbula, Enero de 2014



AVAL DEL TUTOR



Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. Miguel Mujica**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-04.133.334**, en mi carácter de Tutor de Contenido del Trabajo de grado titulado: **“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ORIENTADO AL MEJORAMIENTO CONTINUÓ EN LOS PROCESOS INTERNOS.CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO VALENCIA”**

Presentado por el (la) ciudadano (a) **Lcda. Emmary Daniela Pinto Rueda**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-17.073.340**, para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Firma Autógrafa

C.I: V-04.133.334

Bárbula, Enero de 2014



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

VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ORIENTADO AL MEJORAMIENTO CONTINUÓ EN LOS PROCESOS INTERNOS.CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO VALENCIA”**. Presentado por el (la) ciudadano (a): **Pinto Rueda Emmary Daniela**. Titular de la Cédula de Identidad **Nº. V-17.073.340**. Para optar al título de **Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____.

En Bárbula, a los _____ días del mes de _____ de 2014.

Jurado Evaluador:
 Nombres y apellidos

C.I.

Firma Autógrafa

Bárbula, Enero de 2014



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

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA
EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ORIENTADO AL
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS INTERNOS.
CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO VALENCIA.**

Autora:

Lcda. Emmary Daniela Pinto Rueda

Tutor:

Dr. Miguel Mujica

RESUMEN

El presente trabajo especial de grado tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales basadas en el Cuadro de Mando Integral orientadas al mejoramiento continuo de los procesos internos de las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, del estado Carabobo. Se presenta como un estudio de campo de nivel descriptivo, tomando en consideración una población, conformada por cuatro (04) empresas del sector industrial del Estado Carabobo. La información recabada a través del instrumento fue procesada por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de gráficos, así como su respectiva interpretación. Luego se analizaron los aspectos internos y externos necesarios para la elaboración de las estrategias gerenciales basadas en el Cuadro de Mando Integral. Entre las conclusiones y recomendaciones alcanzadas por la investigadora se encuentran: las empresas deben lograr los menores costos posibles, buscando alcanzar la mayor diferenciación entre empresas del mismo sector; debe ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer y captar nuevos clientes; además de evaluar los elementos que pueden contribuir a generar valor para la empresa.

Palabras Claves: Gestión Estratégica, Cuadro de Mando Integral, PyME.



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

**PROPOSED STRATEGIC MANAGEMENT GUIDELINES BASED ON
BALANCED SCORECARD ORIENTED CONTINUOUS IMPROVEMENT IN
INTERNAL PROCESSES.
CASE: SMALL BUSINESS OF VALENCIA COUNTY.**

Author: Ms. Emmary Pinto
Tutor: Dr. Miguel Mujica

ABSTRACT

This degree thesis aims to propose management strategies based on the Balanced Scorecard oriented continuous improvement of internal processes of the Small Business of the Municipality Valencia, Carabobo state. It is presented as a field study of the descriptive level, taking into consideration a population made up of four (04) industrial companies of Carabobo State. The information gathered through the instrument was processed through a qualitative and quantitative analysis, which allowed the presentation of results using graphs and their respective interpretation. Then we analyzed the internal and external aspects necessary for the development of management strategies based on the Balanced Scorecard. Among the conclusions and recommendations reached by the researcher are: companies must achieve the lowest possible costs, seeking to achieve greater differentiation between companies in the same sector, should expand the range of products and services to meet and attract new customers, and to evaluate elements that can contribute to business value.

Keywords: Strategic management, Balanced Scorecard, PyME.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por ser nuestro padre creador y guiarme en todo momento para alcanzar esta hermosa meta.

A mis padres: Emilia y Angel, por ser partícipes de lo que hoy soy.

A mi hermano por transmitirme su alegría y entusiasmo.

Al Profesor Miguel Mujica y a todas aquellas personas que durante la realización de éste trabajo de investigación brindaron su apoyo incondicional.

Emmary Pinto.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Carabobo, hogar que sirvió de medio para obtener conocimientos útiles y formarnos como ciudadanos capaces, prósperos y emprendedores.

Al tutor del presente trabajo de investigación, Dr. Miguel Mujica, por ser un guía tan gentil y dedicado en mi trabajo como investigadora, el aprecio y gratitud son mayores que las palabras.

A las empresas: Productos Asfálticos San Blas, C.A. (Distribuidor Autorizado EDIL, C.A.), NIRVANA C.A., Inmobiliaria Río Cupira C.A., Comercializadora “Granero Las Mercedes” C.A. y todos sus empleados, por haber sido tan receptivos al prestarse como objeto de estudio, lo que ameritó visitas e interrupciones a sus labores cotidianas.

A todos los profesores de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, que de una u otra forma también contribuyeron en el desarrollo de la presente investigación.

A todos ustedes mil gracias...

INDICE

	pp.
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPITULO I	
1. EL PROBLEMA.....	19
1.1. Planteamiento del Problema.....	19
1.2. Formulación del Problema.....	24
1.3 Objetivos de la Investigación.....	24
1.3.1. Objetivo General.....	24
1.3.2. Objetivos Específicos.....	24
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación.....	25
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	30
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	30
2.2. Bases Teóricas.....	39
2.2.1. Gestión Estratégica.....	39
2.2.1.1. ¿Cómo definir una estrategia?.....	40
2.2.1.2. Planificación Estratégica.....	42
2.2.1.3. Objetivos de la Planificación Estratégica.....	44
2.2.1.4. La Gerencia estratégica aplicada a las empresas pequeñas.....	45
2.2.2. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	46
2.2.2.1 Mapa Estratégico.....	49
2.2.3. La Pequeña y Mediana Empresa. Antecedentes.....	50
2.2.3.1 . Perspectiva conceptual acerca de las PyMEs.....	52
2.2.3.2. Necesidades de las PyMEs.....	55
2.2.3.3. Fundamento Legal de las PyMEs.....	57
2.2.3.4. ¿Cómo se constituye una PYMEs?.....	58
2.3. Glosario de Términos Básicos.....	58
CAPÍTULO III	
3. MARCO METODOLOGICO.....	61
3.1. Perspectiva de la Investigación.....	61
3.2. Tipo de Investigación.....	61
3.3. Diseño de la Investigación.....	63
3.4. Nivel de la Investigación.....	63
3.5. Población o Universo de Estudio.....	64

3.6. Muestra de Estudio.....	65
3.7. Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos.....	66
3.7.1 Características del Instrumento de Recolección de Datos.....	67
3.7.2 Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos..	68
3.8 Análisis y Presentación de los Datos.....	68
CAPÍTULO IV	
4. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	70
4.1. Resultados del Cuestionario.....	71
CAPÍTULO V	
5. LA PROPUESTA: Lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, orientado al mejoramiento continuo de los procesos internos de las Pequeñas Empresas	126
5.1. Introducción a la propuesta.....	127
5.2. Justificación de la propuesta.....	128
5.3. Ventajas de la propuesta.....	129
5.4 Beneficios de la propuesta.....	129
5.5 Contenido de la propuesta.....	130
6. CONCLUSIONES.....	142
7. RECOMENDACIONES.....	144
8. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	146
9. ANEXOS.....	154

INDICE DE GRAFICOS

	pp.
Gráfico 1. Conocimiento de la Misión de la empresa.....	71
Gráfico 2. Conocimiento de la Visión de la empresa.....	72
Gráfico 3. Conocimiento de los objetivos de la organización....	73
Gráfico 4. Nivel de competitividad aceptable.	74
Gráfico 5. Factores que inciden en los bajos niveles de competitividad en la empresa.....	75
Gráfico 6. Áreas que deben reforzarse para lograr la mejora en la gestión y competitividad de la empresa.....	77
Gráfico 7. Realización de reuniones frecuentes para establecer nuevas oportunidades de negocio.	80
Gráfico 8. Establecimiento de indicadores que le permitan medir su liderazgo en el mercado.	82
Gráfico 9. Información financiera oportuna y/o apropiada.....	83
Gráfico 10. Capacidad para obtener préstamos a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital.....	84
Gráfico 11. Otorgamiento de créditos a los clientes.....	85
Gráfico 12. Políticas de crédito vigentes.....	87
Gráfico 13. Período promedio de cobro de las cuentas por cobrar.	89
Gráfico 14. Instrumentos para medir la satisfacción del cliente.....	91
Gráfico 15. Motivos de quejas por parte de los clientes.....	93
Gráfico 16. Atención por parte de la empresa de las recomendaciones de los clientes.....	95
Gráfico 17. Pérdida de clientela en los dos últimos años.....	97
Gráfico 18. Adiestramiento, capacitación y actualización del personal en todas las áreas de la empresa.....	98
Gráfico 19. Facilidad de adaptación a situaciones nuevas.....	100
Gráfico 20. Promocionar la creatividad y la iniciativa de los empleados.....	102
Gráfico 21. Disminución del personal de la empresa, en los últimos 2 años....	104
Gráfico 22. Factores que inciden en la disminución del personal.....	105
Gráfico 23. Inversión en tecnología, investigación y desarrollo.....	107
Gráfico 24. Frecuencia de la inversión en tecnología, investigación y desarrollo	108
Gráfico 25. Disponibilidad de herramientas y recursos materiales necesarios para la ejecución de los trabajos realizados en la empresa.....	109
Gráfico 26. Buen estado de las instalaciones, maquinarias y equipos.....	111
Gráfico 27. Normas y procedimientos para el funcionamiento y evaluación de los procesos y actividades que desarrolla la organización.....	113
Gráfico 28. Sistemas de Información.....	115

Gráfico 29. Plazos a crédito por parte de los proveedores.....	117
Gráfico 30. Frecuencia de los pedidos de materiales e insumos solicitados a los proveedores.....	119
Gráfico 31. Cumplimiento de las especificaciones de los materiales e insumos recibidos en la empresa.....	121
Gráfico 32. Conocimiento del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta de gestión.....	123
Gráfico 33. Contribución del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en la mejora de la gestión y competitividad de la empresa.....	124

INDICE DE CUADROS

	pp.
Cuadro N° 1. Clasificación de las PyMEs.....	56
Cuadro N° 2. Análisis FODA de las Pequeñas Empresas objeto de estudio...	132
Cuadro N° 3. Diseño de Agenda de Trabajo.....	134
Cuadro N° 4. Indicadores Financieros por Perspectivas.....	137
Cuadro N° 5. Determinación de la Relación Causa-Efecto.....	141
Cuadro N° 6. Tabla de Operacionalización de Objetivos para el Instrumento de Medición	155

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Estas suelen conceptualizarse de distintas formas, pero al final la mayoría de los autores coinciden en que es un organismo vivo y con independencia de su tamaño reúne en sí todos los aspectos de una empresa tradicional. Su forma de manifestarse varía en función del país en que se encuentra, pero en esencia su núcleo básico es el mismo y, además, se mueve dentro del marco de ventajas y desventajas asociadas a su propio tamaño. Por ello se clasifican de diferentes formas e incluso se agrupan de acuerdo a distintos indicadores. De hecho hoy día las políticas de los Estados se encaminan a darle un mayor valor a este tipo de empresas por lo que representan para sus respectivas economías, en particular en la generación de empleos.

Este gran reto le exige a estas empresas, contar con modelos de negocios y estrategias que les permitan conseguir un posicionamiento competitivo en el sector empresarial, para garantizar de esa forma el éxito y el logro de los objetivos organizacionales. En este orden de ideas, el siguiente trabajo especial de grado titulado: Propuesta de lineamientos de Gestión Estratégica basados en el Cuadro de Mando Integral, orientados al mejoramiento continuo de los procesos internos en las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo, quedo estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I denominado "El Problema", el cual expresa de forma clara los aspectos iniciales de la investigación; en este capítulo se encuentra el "Planteamiento del Problema", a través del cual se busca de forma general la exposición de la problemática en cuestión; los "Objetivos de la Investigación", que muestran las metas a cumplir en la presente investigación; y la "Justificación de la Investigación" cuyo objetivo principal es reflejar las razones que motivaron la realización de la misma.

Capítulo II que lleva por nombre "Marco Teórico Referencial", en el cual se desarrollan los distintos tópicos que giran en torno al eje temático de la investigación. En este sentido, se encuentran los "Antecedentes de la Investigación", que representan los principales aportes en el área de estudio obtenidos de investigaciones previas realizadas por otros estudiantes o profesionales, que sirve como punto de partida para el presente trabajo de grado; las "Bases Teóricas" que enfocan las distintas teorías que enmarcan la presente investigación; y como orientación al lector, la "Definición de Términos Básicos", cuya función es dar a conocer definiciones básicas para el adecuado entendimiento del presente trabajo.

Capítulo III referido al "Marco Metodológico", cuyo contenido muestra los pasos y métodos de investigación que se aplicaron para el alcance de los objetivos. Por ello contiene el "Tipo y Diseño de la Investigación", "Población y Muestra", "Técnica e Instrumento de Recolección de Datos".

Capítulo IV denominado "Análisis y Presentación de los Resultados", que describe la aplicación de los pasos mencionados en el Capítulo anterior. En el Capítulo V se presenta el desarrollo de la propuesta, la cual está dirigida hacia el mejoramiento de los procesos internos de las Pequeñas Empresas, haciendo uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica. Seguidamente se presentan las "Conclusiones y Recomendaciones", que sintetiza los objetivos alcanzados por la investigación y las recomendaciones pertinentes referidos al caso de estudio. Al final del trabajo se especifica la "Lista de Referencias" y los "Anexos" referidos a este.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

El punto de partida para la investigación consiste en elegir el tema o problema, establecer mediante la observación las posibles dudas o la falta de conocimiento existente, en la actualidad los investigadores tienden a originar sus ideas creativas en la simple observación de la realidad en la que viven, en la revisión crítica y lógica de trabajos similares o diferentes al que desea realizar, Ya que las incongruencias ó aciertos de estas investigaciones pueden ser guías motivadoras de la investigación, e incluso pueden permitir surgir nuevas ideas en otro contexto, marco y realidad.

Tanto las pequeñas y medianas empresas (PyMES) como las grandes empresas, son organizaciones o sistemas sociales donde un conjunto de individuos trabajan en grupo con un mismo propósito, al emplear conocimientos y técnicas que se relacionan entre sí a través de una jerarquía de mandos y la división de tareas, incluyen sus procesos administrativos mediante los cuales planean y controlan el esfuerzo integral de la misma organización que se encuentra inserta en un entorno.

1.1 Planteamiento del Problema.

La mayoría de los estudios realizados sobre la problemática de las pequeñas y medianas empresas (Pyme), abordan la situación desde diferentes ópticas, buscando explicaciones aisladas a las causas de sus problemas, e ignorando la interrelación que existe entre los diversos aspectos que caracterizan a este sector empresarial y su entorno.

El estudio de las pequeñas y medianas empresas (PYME) ha tomado relevancia en los últimos años en el contexto internacional; la mayoría de las

investigaciones señalan la importancia de las PYME dentro del sector empresarial de cualquier país, grande o pequeño, desarrollado o no, sobre todo por representar la mayor parte de las firmas del sector y por generar buena parte del empleo y de la producción. También es común observar en ese tipo de estudios un listado de los problemas que enfrentan las empresas de pequeñas y medianas dimensiones, los cuales, por lo general, requieren de la participación de diferentes agentes para lograr su solución temporal o definitiva. Por ejemplo, observando particularmente la situación venezolana, la autora refleja algunos problemas tales como:

- 1) Rigidez del régimen regulatorio, generalmente diseñado para grandes empresas, lo cual implica poca flexibilidad y altos costos de transacción para las PYME.
- 2) Acceso limitado al financiamiento (especialmente al crédito de largo plazo y al capital de riesgo), indispensable para la puesta en marcha, la expansión y la actualización de un negocio; las dificultades de acceso se deben, en primer lugar, a la asimetría de la información presente en los mercados financieros, en la cual la PYME es percibida como un negocio riesgoso, lo que implica el cobro de primas adicionales de riesgo; en segundo lugar, la regulación inadecuada en dichos mercados obstaculiza el financiamiento solicitado por estas empresas. Ante esta situación las empresas se financian principalmente con recursos provenientes de sus beneficios o con recursos personales de sus dueños, limitando su capacidad de expansión.
- 3) Limitaciones relacionadas con el acceso a los recursos humanos de tipo gerencial (gestión de la calidad, gestión financiera, gestión de la información, mercadeo, formación y capacitación gerencial, actualización tecnológica) y con la escasez y/o altos costos de la mano de obra calificada.
- 4) Poco acceso a la tecnología, debido a que, al no poseer suficientes recursos (financieros, materiales, técnicos), estas empresas no desarrollan políticas de innovación (o son muy escasas) y acceder a tecnologías desarrolladas por otras industrias suele ser costoso para ellas.

- 5) Dificultades para acceder a los mercados locales y externos, ya que su menor capacitación y su dimensión no les permite obtener información relevante para competir en los mismos. Esta situación se presenta particularmente en los países en desarrollo, donde la ineficiencia de los canales de distribución y su control por las grandes empresas (en ausencia de legislación de libre competencia) se convierten en una limitante adicional.

Este conjunto de limitaciones suele motivar a los investigadores e instituciones especializadas a elaborar diagnósticos y proponer soluciones específicas a los problemas planteados, ya sea en forma integral o puntual. Generalmente las propuestas varían en función del tipo de problema que se intenta superar, siendo prolíferos los intentos en áreas relacionadas con el financiamiento, los sistemas de gestión de calidad, la competitividad local e internacional, la integración en redes y conglomerados, la formación de recurso humano especializado, la innovación tecnológica y el apoyo que debe prestar el Estado al sector.

La comprensión de las tendencias de mercado en el desarrollo del sistema económico mundial en su conjunto y el efecto que sobre Venezuela tienen, exige analizar la realidad del sector productivo y en especial el de las pequeñas y medianas empresas (PYME) ya que es evidente que estas tendencias en los últimos años, han agotado el patrón de desarrollo industrial basado en el cierre y protección de mercados locales para dar paso a respuestas de apertura de mercados, caracterizados por una abierta competencia externa e interna.

Es por ello que el desarrollo económico de Venezuela a mediano y largo plazo, debe estar enmarcado en una política industrial, que tenga como principio fundamental el desarrollo de las PYME, convirtiéndolas en un eslabón central dinamizador del sector industrial y de la actividad económica en general.

En tal sentido, sobran los motivos para justificar el análisis y la reflexión sobre las pequeñas y medianas empresas, sus problemas de sostenibilidad, exigencias gerenciales, relación con el entorno, estrategias y acciones que impone su realidad.

De aquí parte la inquietud de realizar un diagnóstico sobre la capacidad competitiva de la PYME. En función a la realidad actual de las pequeñas y medianas empresas, independientemente de la actividad económica a la que se dedican, presentan características comunes, entre las que, la investigadora considera destacar las siguientes:

- 1) No poseen estrategias que guíen sus acciones.
- 2) En cuanto a los procesos de producción que realizan; ni el proveedor ni el cliente forman parte del proceso, ya que se preocupan únicamente por el bien o elemento a producir.
- 3) Las prácticas de mantenimiento se enfocan hacia la reparación y no hacia la prevención.
- 4) El control de calidad se realiza principalmente al producto terminado y no en cada una de las etapas de elaboración del mismo.
- 5) Falta de entrenamiento al personal técnico y obrero.
- 6) Limitación de conocimientos técnicos.
- 7) Poseen una estructura informal, por lo tanto carecen de organigramas y manuales.
- 8) No poseen capacidad de innovación para experimentar nuevas formas de trabajar, desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes.
- 9) Las prácticas de supervisión son deficientes.
- 10) Existe deficiente formación gerencial de los propietarios.
- 11) Se percibe resistencia para delegar a otros algunas áreas de la empresa. El desempeño de la empresa depende fundamentalmente, de las relaciones personales de tipo informal y de la comunicación verbal.

Si esta situación continua ocurriendo, la estructura social de la pequeña y mediana empresa puede desintegrarse, creando un caos, que puede afectar no sólo el medio familiar, sino también los empleados que forman parte de esta organización. Por ésta razón se hace imperante la urgente necesidad de buscar posibles soluciones que proporcionen fluidez al proceso de comunicación organizacional. Es de vital importancia aplicar un enfoque de Gerencia Estratégica en las Pequeñas Empresas, a fin de velar por su continuidad en el mercado y el logro de sus objetivos. La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma. Una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica la gestión estratégica de la empresa es el Cuadro de Mando Integral, ya que usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Ante estos resultados se decide comenzar una investigación sobre la capacidad competitiva de las PYME, por lo cual hubo la necesidad de delimitar el estudio a un sector económico, en este caso se seleccionó el sector pequeñas empresas del municipio Valencia del estado Carabobo, siendo este sector uno de los que ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años y donde se obtuvo mayor información y disposición de los gerentes - dueños de pequeñas y mediana empresas para realizar un diagnóstico de la capacidad competitiva del sector, con el fin de considerar los resultados de este estudio para formular estrategias que le permitan desarrollarse más eficientemente, en el mercado tanto nacional como internacional.

1.2 Formulación del Problema

En función a lo anterior se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo lograr el mejoramiento continuo de los procesos internos en las Pequeñas Empresas mediante lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General:

Proponer lineamientos de Gestión Estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral, orientado al mejoramiento continuo de los procesos internos en las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos:

1. Describir los enunciados teóricos de la Gestión Estratégica.
2. Diagnosticar la situación actual de las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo para entender sus procesos internos.
3. Realizar un análisis estratégico situacional de las empresas objeto de estudio.
4. Diseñar lineamientos de gestión estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral que permita orientar a las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo, hacia el mejoramiento continuo de sus procesos internos.

1.4 Justificación de la Investigación

En la actualidad existen infinitudes de razones para justificar el cambio, en tal sentido, decir que se desea cambiar por elementales ganas podría interpretarse en esta época como ciencia ficción. El mundo entero está en continuo cambio, la globalización ya no tiene fronteras de razas ni de idiomas. En los últimos 20 años este término ha sido experimentado a la velocidad de la luz; la información es ilimitada, la eficiencia y eficacia operativa e intelectual son las armas de las organizaciones vanguardistas. Muchas técnicas que han sido utilizadas a lo largo del tiempo, empiezan por desaparecer y erradicarse, dando paso a otras cuyo origen surge en el pecho de la creatividad.

Es por todo este torbellino de confusión, que se observa la necesidad de adaptarse a lo que viene día a día y no quedarse atrás. Las estructuras organizacionales deben estar bien definidas y descubrir cómo será el futuro, sin esto es casi imposible que éstas intenten perfeccionar sus procesos. Bajo este esquema, se hace énfasis en la importancia de mejorar, corregir, innovar, reformar o regenerar aquellas trabas que no permiten a las empresas ser las mejores en su área. La presente investigación reposa en un conjunto de razones que no son ajenas a ningún individuo ó institución alguna que desee conseguir beneficios o bienestar. Las organizaciones tratan de vender más productos o servicios, éstas perciben la necesidad del cambio, saben que, de no cambiar solo les queda morir, y cuidado con aquellas que se atrevan a pensar que no tienen competencia porque en cualquier descuido van directo a la fosa.

El dinamismo del mundo actual, los cambios permanentes, la competencia por ser el mejor, por dominar mercados, por ofrecer mejores productos con la mayor calidad y al menor costo son las razones que justifican la transformación de las organizaciones. El uso de herramientas de calidad como guía para el mejoramiento

continuo de las organizaciones son producto de la receptividad que éstas han tenido a lo largo de las últimas tres décadas. Deming, Juran, Crosby y otros autores, señalan la calidad como el ser de la organización que se encamina hacia el éxito y más allá de lo que esta frase muestra, los hechos lo exclaman a gritos día tras día.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de [administración de empresas](#) que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el [plan estratégico](#). También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Los sistemas de gestión tradicionales no son capaces de medir los mecanismos de generación de valor, como la excelencia en los procesos de producción, el saber hacer, la fidelidad de clientes o la capacidad de la organización para implantar eficazmente su estrategia. El Cuadro de Mando Integral proporciona indicadores y relaciones de causalidad que delimitan y cuantifican esos intangibles, cada día más presentes en el valor de mercado de las empresas. Puede ser aplicado tanto en pequeñas como en grandes organizaciones.

En América Latina y el Caribe, las PyME desempeñan un papel estratégico. Su habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios y para identificar nichos de mercado, además de su potencial innovador, las ha colocado en un punto esencial dentro del mercado laboral. A ello se le agrega el crecimiento que han experimentado como consecuencia del incremento del desempleo y de la pobreza que hace que hombres y mujeres se vean forzados a entrar a este sector como único medio de sobrevivencia, más que como nuevas oportunidades laborales.

Aporte de la Investigación a la Región

En el Estado Carabobo, reposan importantes fuentes de productos y servicios, que van desde macro hasta micro empresas, lo cual le concede a éste Estado una

enorme ventaja competitiva por la gran cantidad de industrias que en él se encuentran ubicadas. Muchas son las Pequeñas Empresas que hacen vida en el Estado Carabobo, todas con el deseo de crecer cada día más y alcanzar los objetivos que se han planteado, algunas de ellas cuentan con la asesoría de expertos en diversas áreas que les guiarán hacia la consecución de sus metas, mientras que otras por no contar con éste tipo de asesoría, tal vez están andando por el camino equivocado para el logro de sus objetivos, partiendo de esta necesidad, la investigadora se interesó en ofrecer una propuesta de lineamientos de gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral, que permitiese a las organizaciones objeto de estudio poder alcanzar la calidad deseada en sus procesos y mantenerlos, en tal sentido, de aquí en adelante se trabajará para ofrecer una propuesta eficaz, eficiente, factible y ajustada a sus necesidades. Esto genera un alto impacto, ya que fomenta el desarrollo de la economía en la región, al generar nuevos empleos y una amplia diversidad de productos y servicios en el mercado.

Aporte de la Investigación a la Comunidad del Municipio Valencia

Valencia es la ciudad capital del estado Carabobo, allí está ubicada la principal zona industrial de la región, dónde hacen vida muchas organizaciones tanto grandes, como medianas y pequeñas, lo cual se ha convertido no sólo en una fuente generadora de diversos bienes y servicios, sino además de empleos para la comunidad, razón por la cual es de vital importancia que todas aquellas empresas que hacen vida en éste sector se mantengan en el tiempo, para que no sólo proporcionen empleos a la comunidad sino que, además se adapten a las necesidades del entorno suministrando bienes y servicios de excelente calidad. Para que todo lo anterior resulte posible es fundamental que las organizaciones cuenten con una estructura bien definida, dónde cada una de sus áreas tenga claras las directrices a seguir para el éxito de la empresa, de allí la importancia de desarrollar trabajos de investigación que permitan a éstas empresas orientarse en todo momento hacia la mejora continua.

Aporte de la Investigación a la Sociedad

Desde el punto de vista social, es importante contribuir a la permanencia de las PyMES en el mercado, pues reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares. Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las PyMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado. En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, constituyen una parte sustancial de la economía. La importancia de las PyMES como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Aporte de la Investigación a las Ciencias Administrativas y Gerenciales

Para generar mejoras en el entorno industrial, los diferentes sectores requieren intervención del Estado y la incorporación de servicios especializados de apoyo, consultoría y capacitación que ofrezcan productos eficaces, adecuados a la escala de las PyMES, esto es un factor indispensable para que estas empresas puedan complementar sus capacidades internas y ser competitivas, es allí donde además de la participación del Estado, también radica el papel del Gerente en la organización.

Por otra parte, es importante destacar que desde el punto de vista cognoscitivo, la investigación tiene un inmenso valor agregado al permitir llevar a la práctica y fortalecer los conocimientos que son adquiridos durante el desarrollo académico del administrador.

Aporte de la Investigación a los Centros Educativos y de Investigación en el Campo de las Ciencias Administrativas y Gerenciales

Finalmente, podrá servir como apoyo para posteriores investigaciones, que se lleven a cabo en los diversos Centros Educativos y de Investigación en el Campo de las Ciencias Administrativas y Gerenciales que hacen vida en nuestro país y en el mundo entero.

Adicionalmente será un aporte más para las Líneas de Investigación del área de Postgrado de la FaCES con las que se vincula éste proyecto:

I) Estudio de las Organizaciones en Relación a:

Cultura y Clima Organizacional.

Conflictos Organizacionales.

Motivación.

Liderazgo.

Cambio, Estructura, Entorno.

Sociedad, Sociología, Grupo Social.

II) La Gestión de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa.

Perspectiva Conceptual de las PyMEs

Necesidades de las PyMEs.

Fundamento Legal de las PyMEs.

CAPITULO II

MARCO TÉORICO

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006:64), el marco teórico es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos Ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente. Está conformado por el conjunto de lineamientos que fundamentan y dan soporte a la presente investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Dentro de las experiencias previas que sirven de referencia a la investigación, se han identificado algunas relacionadas con aspectos vinculados a la temática, dentro de las cuales destacan las citadas a continuación:

Niño, Verónica. Valencia, Venezuela 2011. **“Evaluación de la Gerencia Estratégica de las PyMES del Sector Metalmecánico del Estado Carabobo”**. Universidad de Carabobo. Tesis para obtener el título de: Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia. El objetivo general de la investigación, consiste en Evaluar la gerencia estratégica de las Pymes del sector metalmecánico del estado Carabobo, que permita describir los indicadores relevantes de la Gerencia Estratégica que favorecen la productividad operativa y la competitividad de éstas. La investigación se justifica porque genera a las Pymes un valor agregado en su aspecto gerencial de vital importancia, propiciando su competitividad y su excelencia en el desarrollo al ser capaces de controlar dirigir en todo su esplendor. Esta investigación concluyó que las pequeñas y medianas empresas no tienen una planificación estratégica que responda a los procesos comerciales (compra y venta) que realizan en forma permanente. Se requieren de estrategias para mejorar los procesos de ventas así

como de la fijación de criterios de compra para realizar tales actividades. El aporte a la presente investigación radica en que facilitará información relevante sobre la necesidad del establecimiento de estrategias en la pymes para incrementar los niveles de operatividad, competitividad y por ende productividad en las mismas.

Yacoub, Doris. Valencia, Venezuela 2011. **“Lineamientos Estratégicos para implementar la Ética Organizacional con miras a Mejorar la Calidad de Servicio en las PyMES Comercializadoras de Artículos para el Hogar Ubicadas en la Zona Industrial Norte de Valencia Estado Carabobo”**. Universidad de Carabobo. Tesis para obtener el título de: Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia. Las pequeñas y medianas empresas en Venezuela, en su mayoría no aplican una cultura organizacional basada en la ética, ya que en su afán de crecer y ser más competitivo, dejan a un lado lo relacionado con el recurso humano de la empresa. La falta de aplicación de la ética en la empresa contribuye al estancamiento de la misma, ya que impide que los trabajadores se involucren en el trabajo de una manera activa, ayudando y aportando ideas que permitan el mejoramiento del servicio. Este trabajo investigativo, tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos que ayuden a implementar la ética organizacional con miras a mejorar la calidad de servicio en las PyMES del estado Carabobo. En cuanto a las consideraciones, alcance y sugerencias que manifiesta la autora, un análisis sobre la realidad de la gestión de la calidad de servicio en el escenario venezolano, conlleva a que se tengan bien identificadas las PyMES, de acuerdo a su gestión empresarial en el presente, es decir, ubicar a aquellas empresas que se mantienen ancladas todavía con una gerencia no acorde a la realidad del tiempo presente, con respecto a lo que debe ser la gestión moderna, de acuerdo a los requerimientos que los escenarios económicos modernos exigen para ser altamente competitivos. En este estudio también se detectó que la PyME, es muy dependiente del estado y siempre espera que éste le asesore y facilite muchas cosas, que no está mal pero no se puede anclar esperando, debe tratar de surgir por sí misma, hay una falta de creencia en sí misma, es decir hay una cultura en la PyME, de no

creer que puede competir con una empresa más grande o desarrollada. Ante esto, la PyME comete un grave error ya que si no compete no crece y menos en estos momentos donde la tecnología y la comunicación han logrado que el proceso de globalización avance muy rápidamente, sin importar si es una pequeña o gran empresa, ya que las herramientas están ahí, ahora lo que falta es que se tomen en cuenta y se sepan aplicar en la empresa, considerando que estas nuevas estrategias y herramientas gerenciales pueden ser aplicadas a cualquier tipo de empresa y de cualquier magnitud. Es de hacer notar, que las recomendaciones que ofrece este trabajo son; en cuanto a liderazgo, es necesario que la dirección ejerza activamente como ejemplo y modelo de valores que evidencian su compromiso con la calidad de servicio y en actividades internas como en atención al usuario.

En cuanto a la política y la estrategia, se recomienda que se haga una revisión periódica de los logros conseguidos frente a los objetivos señalados, para mejorar el planteamiento estratégico. Para el recurso humano, se debe examinar como la organización gestiona todo el potencial de su personal con el objeto de mejorar continuamente. En otros recursos, en particular los financieros deben estar basados en una planificación estratégica y unidos a Programas de Calidad, donde se pueda prevenir en la planificación los ingresos y las fuentes de financiamiento del organismo, los gastos considerando las posibles inversiones, y es indispensable también disponer de un plan de gestión de proveedores y materiales que garantice la calidad de los servicios prestados por el organismo, así como prever las mejoras tecnológicas que puedan incorporarse a la organización. En cuanto a los procesos se deben identificar y definir bien los procesos administrativos independientemente del tamaño de la organización para lograr generar un valor añadido al producto o servicio que ofrece la empresa.

Este antecedente permite para esta investigación tener una base teórica en cuanto al funcionamiento de la PyME, a nivel de aplicación de estrategias y

herramientas gerenciales, ya que explica las características esenciales sobre las cuales la PyME se aferra para estancarse y no acelerar el crecimiento tratando de buscar un lugar en la alta competencia dentro de ese mundo globalizado. Por otra parte, en este estudio se busca recalcar estos aspectos pero con la variante de proponer la aplicación de una cultura éticamente inteligente y que ésta se refleje en la calidad de servicio, pero para esto es muy importante conocer las características de la organización en general y determinar que actitudes comunes entre las PyMES, son las que las diferencian de las demás y le frenan el crecimiento mientras no haya un interés de establecer estrategias que permitan que sea una gran empresa.

Bullones (2010), en su trabajo especial de grado titulado **“Evaluación de la gestión financiera en el Instituto de Estudios Jurídicos del Estado Lara”**, para optar al Título de Magíster en Gerencia Empresarial en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela. La investigación consistió en evaluar la gestión financiera en el Instituto de Estudios Jurídicos del Estado Lara; y en función a éste, a fin de determinar su sistema de control interno como soporte a dichos procesos y establecer los lineamientos necesarios para la optimización de los referidos procesos (planificación, organización, dirección y control) a fin de dar mejora a la gestión financiera. Para lograr los objetivos previamente establecidos, la investigación se fundamenta en un estudio de campo de carácter descriptivo. Entre las principales conclusiones destacan: ausencia de una filosofía gerencial fundamentada en el control de la gestión financiera, así como de una estructura de supervisión. De igual manera, existen debilidades en el seguimiento de los procesos administrativos; lo que hace imperante la necesidad de lograr mayor eficacia de control interno en la institución objeto de estudio, a fin de elevar su contribución al cumplimiento de los objetivos en un marco de transparencia y eficiencia tanto administrativa como financiera.

Dicha investigación sirve de precedente, dado que muestra un modelo para evaluar la gestión financiera, así como de lineamientos estratégicos para optimizar las actividades administrativas y financieras que desarrolla la empresa.

Aguilar Martínez, José Antonio. México DF 2010. **“Desarrollo del Plan Estratégico de Negocio para ABC Logística SA de CV, Pequeña Empresa 100% Mexicana de reciente creación, prestadora de servicios de Logística Integral”**. Universidad Iberoamericana. Tesis para obtener el título de: Magister en Administración. El propósito de ésta investigación consistió en validar si la razón de ser, la visión de largo plazo y los valores en que se encuentra fundamentado el actuar diario de la organización, están en frecuencia para poder aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, pero también, si es una organización preparada para enfrentar las amenazas del mismo y capaz de superar sus debilidades así como aprovechar sus fortalezas, permitiéndole lograr su permanencia. La empresa objeto de estudio es una PyME, al igual que las que se tomarán como muestra en la presente investigación, de tal manera que se puedan analizar todos los aspectos internos y externos de las organizaciones a fin de proveer herramientas útiles que le permitan a las PyMES adaptarse a las necesidades del entorno y mantenerse en el mercado, siendo importante en todo momento el rol del Gerente como agente de cambio de las organizaciones.

Durán, Magally. Valencia, Venezuela 2010. **“Cultura y Desarrollo Autosustentable de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES). Caso: PyMES del Sector Maderas y Muebles, ubicadas en Magdalena, municipio Zamora del Estado Aragua”**. Universidad de Carabobo. Tesis para obtener el título de: Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia. La investigación se desarrolla en la tendencia de generar nuevos modelos gerenciales para las organizaciones venezolanas, persigue como objetivo central relacionar los factores culturales y el desarrollo organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) en su

contexto, como una propuesta para la interpretación del carácter estratégico de los aspectos intangibles en el mejoramiento de los niveles de competitividad de las organizaciones tanto en lo social como en lo productivo.

La orientación que Durán da a su trabajo, apunta la intención hacia el impacto de la cultura en el desempeño organizacional mostrada a través de actitudes individuales y grupales, y sus apreciaciones permiten reforzar los planteamientos de la investigación respecto a que el desarrollo de ventajas competitivas depende de un proceso funcional entre el individuo y la organización enfocado al crecimiento y al desarrollo.

Igualmente, Fuentes Marbelys (2010) en la investigación titulada: **“Planeación estratégica de la pequeña empresa”**, trabajo de grado para optar al título de Magister en Economía de la Universidad de San Carlos de Guatemala. En esta investigación el autor analiza la globalización económica mundial ha contribuido a que todos los países abran sus fronteras al comercio; este hecho ha determinado la configuración y formación de bloques económicos en diferentes continentes en el mundo. El proceso ha generado una serie de cambios en los procesos económicos de los países, principalmente en la apertura de fronteras. En la actualidad Guatemala ha suscrito varios Tratados de Libre Comercio con varios países, destacando entre ellos el tratado firmado con Estados Unidos, país con el cual se realizan el mayor intercambio comercial, de donde sus implicaciones son fuertes en la economía del país.

Indica entonces que en Guatemala existen varios sectores económicos, dentro de los cuales destaca el relacionado con la pequeña empresa, el cual es un sector cuya participación en el producto Interno bruto del país es significativa. Ante los cambios que se vienen produciendo, en la producción y comercialización de bienes y servicios a nivel mundial, el sector de la pequeña empresa debe asumir nuevos compromisos,

estrategias y acciones concretas que le permitan generar las condiciones sociales y económicas para asegurar su sobrevivencia, fortalecimiento y desarrollo de cara al proceso de globalización.

Paredes (2010), en su trabajo especial de grado titulado **“Estrategias para fortalecer la gestión de los Procesos Administrativos en las Empresas pertenecientes a la Corporación Interamericana de Inversiones, caso de estudio: Banco de Guayaquil S.A.”**, para optar al Título de Magíster Administración de Empresas en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. La investigación consistió en evaluar los Procesos Administrativos del Banco de Guayaquil S.A.; y en función a éste, se diagnosticó los procesos administrativos que se desarrollan en el Banco, a fin de determinar los elementos internos y externos que la conforman. Para lograr los objetivos previamente establecidos, la investigación se fundamenta en un estudio de campo de carácter descriptivo. Entre las principales conclusiones destacan: ausencia de una filosofía gerencial orientada a la planificación, así como de una estructura organizacional que permita la distribución departamental y de funciones. De igual manera, existe un clima organizacional que según los trabajadores no es el más idóneo para desarrollar las actividades. Esto origina la necesidad de desarrollar estrategias que permitan fortalecer la gestión administrativa de la Corporación y del Banco.

El presente antecedente es considerado por la investigadora, ya que permite estudiar un modelo para diagnosticar los procesos administrativos, así como de estrategias necesarias para orientar los procesos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Rodríguez (2010), en su trabajo especial de grado titulado **“Evaluación de los Procesos Administrativos de las empresas pertenecientes al Estado, Caso de Estudio: Corporación para la Administración Temporal Eléctrica en**

Guayaquil”, para optar al Título de Magíster Administración de Empresas en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. La investigación consistió en evaluar los Procesos Administrativos de la Corporación para la Administración Temporal Eléctrica en Guayaquil; considerando los cambios organizativos ocurridos en los últimos años por el ejecutivo nacional. Se diagnosticaron los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa eléctrica, a fin de determinar los elementos internos y externos que la conforman. Para lograr los objetivos previamente establecidos, la investigación se fundamenta en un estudio de campo de carácter descriptivo. Entre las principales conclusiones destacan: improvisación en las operaciones administrativas, esto originado por los cambios organizacionales y estructurales; además, liderazgo inefectivo, debilidades en la comunicación internas, falta de control de gestión que garantice el logro de los objetivos organizacionales.

Este antecedente es considerado para la presente investigación, ya que permite estudiar un modelo para diagnosticar los procesos administrativos, considerando los elementos internos y externos que se deben suponer para el estudio.

En el mismo orden de ideas, un aporte valioso para la investigación, es el trabajo realizado por Quintero (2010), titulado **“Diseño de un modelo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral”** de la Universidad de los Andes, para obtener el título de Magíster en Ciencias Contables, y muestra el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta que ayuda, en primer lugar, a configurar una estrategia que conjuntamente con el tablero de comando nos permite medir recursos intangibles, difíciles de estimar con indicadores financieros, como es el caso de los objetivos planificados por el recurso humano, el establecimiento de la misión, la labor realizada para alcanzar las metas por parte del empleado, entre otros:

Al hacer explícita la hipótesis de planificación y comunicarla a toda la organización, este sistema de gestión permite enfrentar las barreras a la

implementación de planes estratégicos que, de acuerdo a la experiencia, son comunes a los municipios rurales: (i) de tipo comunicacional, cuando la visión propuesta en el plan no es comunicada y comprendida por todos los actores; (ii) de gestión de objetivos, cuando los objetivos personales de corto plazo no están alineados con los objetivos de largo plazo, originándose conflictos de interés; (iii) de procesos y presupuestos, cuando la asignación de recursos y estructura organizacional responde a criterios financieros de corto plazo más que a objetivos estratégicos; y (vi) cuando la información se enfoca hacia la generación de datos e indicadores, lo que si bien fomenta el control, no asegura la socialización del conocimiento sobre la gestión ...

También se tiene la investigación de Moyetones M. (2009) **Factores determinantes en la implantación del mejoramiento continuo a nivel de la Gerencia media en las pequeñas empresas Metalmecánica de la Zona Industrial de Valencia**, UNESR-Caracas. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Finanzas. Esta referida a los factores más significativos para la implantación del mejoramiento continuo en la gerencia media. Se basó en un análisis documental de la información bibliográfica que permitió determinar los aspectos teóricos que fundamentan la responsabilidad de los gerentes. Se aplicó una encuesta a 65 gerentes en la Zona Industrial de Valencia para determinar qué factores son determinantes para el mejoramiento continuo en ese nivel; entre los resultados obtenidos según el estudio de los factores teóricos básicos que fundamentan la responsabilidad de la gerencia media en la implantación del proceso de mejoramiento continuo en las empresas, mencionaron el Liderazgo, la comunicación entre la alta gerencia y sus seguidores, el papel de facilitador de los procesos, los sistemas de información, Innovación, la creatividad la resistencia al cambio, la actitud de los gerentes.

Esta Investigación aporta información sobre como es el desarrollo de la gerencia media especialmente de las pequeñas empresas del sector metalmecánico,

esto sirve como fortalezas para poder destacar que la gerencia estratégica podría generarles una ventaja competitiva.

2.2 Bases Teóricas

En esta parte de la investigación se establecen tres (03) ejes temáticos que encierran en sí las bases del tema en estudio. Es decir, las teorías y enfoques relacionados con los puntos que conforman los objetivos de esta investigación, como son:

- 1) Gestión Estratégica.
- 2) Cuadro de Mando Integral orientado al mejoramiento continuo en los procesos internos.
- 3) Pequeñas y Medianas Empresas.

Estos ejes temáticos proporcionan la base para realizar los análisis requeridos del tema en estudio, “Propuesta de Lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, orientado al mejoramiento continuo de los procesos internos. Caso: Pequeñas Empresas del Municipio Valencia”, así como también, sirven de soporte teórico-documental para presentar las posibles propuestas que ayuden al sector en estudio, a minimizar las incidencias de esta área problemática. A continuación se realiza la disgregación y detalle minucioso de dichos ejes temáticos que conforman las bases teóricas que fundamentan esta investigación.

2.2.1) Gestión Estratégica

Existen numerosas definiciones de estrategia dado que el origen del concepto es militar, es frecuente el que estas definiciones estén muy enfocadas a este terreno. La palabra viene del griego STRATEGOS, que literalmente significa "un general". Este término griego "stratego" también se le ha dado el significado de "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos" lo cual implica

la elaboración de planes y la movilización de recursos con el fin de alcanzar los objetivos.

El término estrategia es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores, por lo que en el campo de la administración que es el de interés en esta investigación, la estrategia viene a hacer el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizarse en la misma. Una estrategia ayuda a poner orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Asimismo, para Serna, H. (2000) las estrategias “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (Pág. 92).

2.2.1.1) ¿Cómo definir una estrategia?

Para dar respuesta a esta pregunta se tiene que conocer que en principio representa los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños respecto del futuro, como por ejemplo posicionar sus productos en el mercado que previamente ha definido, según las expectativas de la demanda y de sus competidores, cómo satisfacer las necesidades del cliente, principal actor en el desarrollo estratégico, cómo desarrollar competencias internas y esenciales, cómo construir efectos sinérgicos para aumentar su potencialidad competitiva, entre otras ideas.

El término estrategia se refiere a ajustar las actividades de la organización al entorno en el que opera, y a los recursos con que cuenta. Para ello se debe ubicarse en tres niveles diferentes en los que las organizaciones formulan sus estrategias.

De acuerdo a Porter, O. (1999) estos niveles se puede definir de la siguiente forma:

1) El primero en el ámbito empresarial, en donde se busca desarrollar una ventaja competitiva sostenible en sus ramas específicas, comercio, industria y/o servicios.

2) En segundo lugar se dirige la atención al nivel funcional por el cual se rige la administración de las funciones organizativas internas. (Finanzas, costos, comercialización, etc.) para agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de las competencias esenciales.

3) En tercer lugar se dirige la atención hacia las estrategias corporativas o de múltiples unidades de negocios, definidas aquí como aquellas que procuran la sinergia para una organización mediante la conjunción habilidosa de la cartera de empresas o de unidades empresariales de negocio.

El mecanismo analítico de la formulación se establece evaluando las cinco fuerzas competitivas que dan forma al ambiente tanto industrial, de servicio o comercial. Estas cinco fuerzas son:

1. La amenaza de ingreso de nuevas empresas al mercado.
2. Capacidad de negociación de los proveedores.
3. Capacidad de negociación de los compradores.
4. La posibilidad de utilizar productos sustitutos.
5. La rivalidad de competidores actuales.

Cada una de estas fuerzas tiene sus características, debilidades y fortalezas que influyen en la elaboración de una estrategia. Una vez establecido el mecanismo de análisis y tomando en consideración el esquema presentado se puede analizar las distintas estrategias que se presentan a fin de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

2.2.1.2) Planificación Estratégica

Una vez analizados el concepto de estrategia, se puede definir el término de planeación estratégica según Gómez (2003) como:

La identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades (p. 32)

De acuerdo a esta definición, se dice que la planificación estratégica es sistemática debido que debe realizarse en forma metodológica y bajo un sistema bien definido y entendido, de forma que sea desarrollada bajo un procedimiento estándar. Adicional a esto se dice que es sistémica, porque supone una visión global de relaciones causa – efecto, dado que en todo sistema, cualquier cambio en un subsistema de una empresa, afectará a todo sistema de la organización de forma negativa o positiva.

Se puede asegurar entonces que la planeación estratégica, es una transición ordenada y sistemática entre la posición actual de cualquier organización y la que más le conviene en el futuro a corto, mediano y largo plazo, basándose por ende en decisiones que se deben tomar en este momento con efecto a futuro, no son decisiones a tomarse en el futuro.

Lo anteriormente expuesto evidencia las ventajas que tiene para cualquier empresa contar con una adecuada planificación estratégica, dado que sirve de instrumento que establece en un contexto general, las pautas a seguir para el logro de los objetivos propuestos, permitiendo identificar todo lo que sucede tanto en su estructura organizativa como en su entorno.

Para implementar un proceso de planificación estratégica, hay que llevar a cabo los siguientes lineamientos.

- 1) Análisis del entorno: la planificación comienza con un deseo que parte de la gerencia de comprender que sucede en su entorno.
- 2) Análisis de los elementos competitivos: las tendencias o el comportamiento de las variables que afectan los negocios se incluye entre otras la tecnología del mercado, economía y el aspecto social. El otro elemento es la competitividad, que no es otra cosa que un análisis comparativo con respecto a los competidores.
- 3) Desarrollo de las estrategias: El análisis de los factores anteriores capacitan a la empresa para: identificar los riesgos y las oportunidades que se presentan en el mercado, formular la misión y la visión para establecer la capacidad de definir en qué negocio se está y como se ha cambiado la naturaleza del negocio debido a los cambios en el mercado, y por último, diseñar el proceso por el cual después de haber analizado el entorno, los riesgos, las oportunidades y desarrollo de la visión.

Chiavenato, Idalberto (2005) por su parte, menciona que para la elaboración de los lineamientos basados en la planificación estratégica existen cuatro fases bien definidas que son:

0

- 1) Formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados: en esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.
- 2) Análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la empresa: se trata de un análisis organizacional, o sea, de las condiciones internas que permitan la evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles. Este análisis interno generalmente conlleva a lo siguiente: al análisis de los recursos que la empresa dispone o puede disponer, al análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos o negativos y la evaluación del desempeño de la empresa, en el momento con relación a los años anteriores.
- 3) Análisis externo del medio ambiente: se trata de las condiciones que rodean a la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Este análisis externo generalmente contiene. Mercados cubiertos por la empresa, competencia, factores externos, etc.
- 4) Formulación de las alternativas estratégicas. en esta fase se pretende formular diferentes estrategias o medios que la empresa puede optar para alcanzar mejor los objetivos organizacionales pretendidos, teniendo en cuenta sus condiciones internas, las condiciones externas, constituyen los cursos de acción futura que la empresa pueda optar para alcanzar sus objetivos globales (Pág. 96).

2.2.1.3) Objetivos de la Planificación Estratégica

- 1) Sobrevivencia: Ante una situación de crisis, la planeación estratégica es una respuesta que puede ayudar a revertir los resultados, de forma que puede considerarse como un proceso de terapia intensiva a la organización.

- 2) Permanencia en el Negocio: Si la empresa busca únicamente consolidar sus resultados, existe una elevada probabilidad de que con la planeación estratégica se garanticen estos resultados.
- 3) Maximizar Utilidades: La mayoría de las empresas lo que realmente buscan es simplemente ganar más dinero, lo cual a su vez actúa como escudo de protección que además de ofrecer más utilidades, evitará que los resultados se reviertan, siempre y cuando el proceso haya sido realizado en forma sistemática pero con creatividad.
- 4) Ser la compañía líder: No necesariamente lo que busca la empresa es simplemente generar utilidades, sino que puede buscar ser la compañía que tome las decisiones que provoquen cambios en el sector, que sea la compañía que impone los cambios, que controla el sector industrial al que pertenece.

Lo anterior se logra a través de la: Creatividad, Transformación, Modificación, Reforzamiento, Consolidación y Adopción.

2.2.1.4) La Gerencia estratégica aplicada a las empresas pequeñas

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, ¿pero cuál es su importancia en las empresas pequeñas? Para responder a esta pregunta es necesario acotar que el proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Sin embargo, un problema que a menudo se aportan al aplicar los conceptos de gerencia estratégica a las pequeñas industrias son:

- 1) Falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y
- 2) Un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano".

2.2.2) Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard o Tablero de Comando, es un tipo de valuación empresarial que se dedica en parte a la valoración del recurso humano y la gestión del capital intelectual. De acuerdo a Muñiz y Monfort (2005), el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard... "es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados"... (p. 21).

Según **Robert Kaplan y David Norton** (2002), el Balanced Scorecard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

Este modelo integra cuatro perspectivas diferentes de la gestión:

- 1) El proceso de crecimiento y de formación,
- 2) Los procesos internos,
- 3) La relación de clientes y,
- 4) Los resultados financieros.

Estos elementos deben proporcionar una imagen equilibrada, un "Balance" del resultado actual y futuro de la empresa. Este modelo está destinado a ayudar a las empresas a evaluar las acciones necesarias al refuerzo de su capacidad interna de

mejorar los resultados, incluidos la inversión en las personas, los sistemas y los procesos. De hecho se trata de un sistema de gestión estratégica.

El Balanced Scorecard, les permite a estos directivos la determinación de los elementos críticos en una estrategia de crecimiento:

- 1) Innovaciones en productos, servicios y procesos.
- 2) Inversión requerida en recursos humanos y sistemas para generar crecimiento sostenido.
- 3) Propuesta de valor a los clientes que lleva a generar mayores márgenes.
- 4) Identificación de los clientes meta que generan valor.

Como todas las estrategias nuevas, el Balanced Scorecard, requiere el compromiso de la alta gerencia, pero no basta con eso, se debe involucrar a cada una de las personas de la organización, todos deben entender la nueva estrategia e implementarla en su día a día de forma que contribuya al éxito de la organización. De acuerdo a los padres de esta herramienta estratégica Kaplan y Norton (2002), es un nuevo marco "...para integrar indicadores derivados de la estrategia..." (p.32); el cual permite clarificar la estrategia, comunicarla a toda la organización, vincular los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, diseñar su revisión sistemática y periódica, para así obtener retroalimentación para mejorar y aplicar los correctivos necesarios.

Los aspectos fundamentales del desempeño de una organización pueden analizarse desde los siguientes puntos de vista:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de los clientes
- Perspectivas de los procesos internos
- Perspectiva de Formación y Crecimiento.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimos de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o más concretamente en los segmentos de mercado donde quiere competir. En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la Perspectiva Financiera. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

La perspectiva interna analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor. La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.

La última perspectiva de este modelo de Cuadro de Mando Integral es la de aprendizaje y crecimiento. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero

que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Para obtener un excelente Cuadro de Mando Integral el modelo de negocio debe ser crítico. Cada empresa tiene su propio modelo, que depende de su sector y de su estrategia. Las cuatro perspectivas tradicionales ofrecen una estructura intuitiva, pero la prioridad está en que el mensaje y la información lleguen a las personas de la empresa y no en el número o nombre de las perspectivas.

2.2.2.1) Mapa Estratégico

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro **Balanced Scorecard** (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI). De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un papel publicado en Harvard Business Review. El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue *No se puede controlar lo que no se puede medir*.

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI. De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: *no se puede medir lo que no se puede*

describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

2.2.3) La Pequeña y Mediana Empresa. Antecedentes.

Se considera en términos generales como pequeña y mediana empresa, aquellas en las cuales el número de su nómina es inferior a 250 trabajadores. No obstante, existen algunos países donde la cantidad de trabajadores es menor, como es el caso de México que considera pequeña empresa las que tienen hasta 100 empleados, por su parte Perú considera pyme las que tienen 19 empleados y los países del grupo Andino las que tienen 15 empleados.

Sin embargo, estas diferencias no son tales cuando se refiere a la mediana empresa, ya que en el mismo orden señalado está por el orden de 250, 199,50 respectivamente.

Otros de los factores relevantes en el sector industrial es el área financiera. A tal efecto señala Valery (1981) que la misma:

Viene dada por el desconocimiento y escasa relación del pequeño inversionista con los mecanismos y fuente de obtención de fondos, unidos al hecho de los requerimientos por parte de los organismos financieros de un conjunto de garantías a los prestatarios, que muchos casos están por encima de sus posibilidades (p.104).

Las Pequeñas y Medianas Empresas se están convirtiendo en el modelo de la nueva empresa y en un motor crucial de desarrollo económico en Venezuela. Las

grandes empresas solitarias producían grandes cantidades de productos homogéneos están aparentemente fuera de moda, ahora el paradigma es la red de empresas pequeñas y medianas, articuladas entre ellas o alrededor de una mayor.

Concha, M. (2001), define a la microempresa como una “organización en la cual el capital y el trabajo están fundidos en una sola persona, pues el dueño o microempresario es un trabajador más” (p.33). Esto señala que el microempresario interviene por lo general, en todo el ciclo productivo de su empresa y sus herramientas, maquinas o tecnología son generalmente una extensión importante de sus manos y de su mente como trabajador. Dearden (1999), sostiene que: “existen diversa formas de medir el tamaño de una empresa. Las más generalizadas se basan en el número de empleados, aunque también se utilizan como indicadores el monto del capital o de los activos” (p.36). Por su parte, el Diccionario de Administración de Finanzas (2000), “considera pequeñas y medianas empresas, aquellas que cumplan unos requisitos determinados de acuerdo al número de empleados, la cantidad de facturación, y el valor de sus activos totales” (p.36).

La mayoría de las PYMES operan en mercados regionales, ofreciendo sus productos al consumidor final y en menor medida, sirviendo como proveedora de grandes empresas. En consecuencia pocas exportan porque poseen limitaciones organizacionales, financieras y técnicas: escaso conocimiento de los mercados de otros países y sus canales de distribución, incapacidad para contratar personal especializado en comercio internacional, desconocimientos de los acuerdos internacionales, poco volumen y escasa variedad de productos, e insuficiente recursos financieros.

Al respecto, Dearden, C. (1999) planteó que:

Las PYME's, sea cual sea su grado de desarrollo tecnológico, cumplen un papel importante como generadora y distribuidora de ingreso Nacional. Su

capacidad para emplear mano de obra poco calificada, durante las fases iniciales de los proceso de industrialización, las convierte en factores de estabilidad social. Además las PYME's contribuyen a democratizar el capital y a distribuir regionalmente el ingreso, porque están menos concentradas en las áreas industriales (p.41).

En este sentido, puede señalarse que la importancia de las PYMEs es que desarrollan un menor volumen de actividad, las PYMEs poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultan una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

2.2.3.1) Perspectiva conceptual acerca de las PyMEs

Las PyMEs, a pesar de que tecnológicamente no han obtenido el avance y la independencia necesaria para su desarrollo, procuran brindar bienes y servicios, aumentar el empleo y contribuir al desarrollo de las regiones, ya que estas son flexibles al momento de ubicarse; pero con limitaciones en su infraestructura física, además contribuyen a que haya una mejor distribución en el campo industrial.

En estos momentos en Venezuela según Armas (1999), es difícil tener conocimiento del número de pequeñas y medianas empresas existentes ya que hay muchas empresas pertenecientes a la economía informal y además el número de personas pertenecientes a este sector de la economía ha ido en ascenso en los últimos años, lo que dificulta más el registro.

Efectivamente, el papel fundamental que juega la pequeña y mediana empresa en una economía, es bien importante, debido a que ella proporcionará a la gran empresa la materia prima que ésta utilizará para la producción de sus bienes.

Por otro lado, ella es la que proporcionará el desarrollo de un país debido a la cantidad de beneficios que aportará, entre los que se encuentran el empleo, factor importante de una economía. La definición de la pequeña y mediana empresa tiene muchos años de existencia, y hasta estos momentos no ha surgido una nueva definición, por lo que basándose en CONAFIN (1973), que la define como:

Son pequeñas industrias cuya dirección está en manos de su dueño, gerente, director, la cual realiza prácticamente todas las tareas, desde la selección de personal, control de producción, administración y hasta las ventas, aun cuando estas últimas en algunos casos pueden estar delegadas, pero lo importante que el trabajo de gestión está concentrado en una sola persona de la empresa. (p 3).

Así mismo, esta organización al definir la mediana industria hace referencia como “aquellas empresas cuyas principales tareas de dirección e incluso administración financiera y de personal, han tenido que ser dividida entre distintas personas, sin embargo resulta demasiado reducido aún para mantener una gama importante de especialistas dentro de ella” (p.3).

Partiendo de esta definición de la pequeña y mediana empresa, se puede decir que estas industrias se caracterizan por el hecho de que la conducción y la dirección esté a cargo de sus propietarios, además en algunos casos se da que el área administrativa es manejada por la familia completa, lo que impide que dicha empresa tenga un verdadero desarrollo y auge en su producción.

Las pequeñas y medianas empresas tienen la particularidad de dedicarse a determinadas producciones, comercializaciones o distribuciones del producto, que no lo pueden realizar las empresas grandes, además este tipo de empresa debido a su tamaño o capacidad de exportación, no poseen especialistas necesarios y altamente

calificados que influyen en su desempeño para así lograr un buen funcionamiento de las mismas, por lo menos en el caso de este país.

La PyME venezolana según Díaz I. (2005) presenta algunas características que influyen en su desarrollo como lo son:

- 1) El alto costo de asistencia técnica, que le impide al empresario informarse o ponerse en contacto con cambios tecnológicos y avances que ocurran en el mundo.
- 2) Inflexibilidad de equipos / procesos, no existe en el país una disposición del estado y del sector privado con el fin de otorgarle a las PYME, la ayuda de adquirir equipos, plantas, maquinarias que estén adecuadas a la producción y que sean novedosas.
- 3) Elevados intereses bancarios, insuficiencia de incentivos crediticios, criterios pocos empresariales en la concesión de créditos públicos.
- 4) Problemas para obtener materia prima de calidad y una producción demasiado diversificada.
- 5) Dificultad para mantener los precios del mercado, cargas fiscales excesivas y cambios en las políticas arancelarias.

El modelo de la PyMEs Taiwanes es de gran referencia, ya que se desarrolló bajo un ambiente de planificación, en donde se conjugaron una serie de criterios que dieron el empuje y desarrollo necesario a la pequeña y mediana industria en ese país asiático.

Localizar o ubicar a la pequeña, mediana y la micro empresa (PyMesmicro) desde el punto de vista del contexto global, resulta interesante, en función de su rol en el milenio que se inició y quizás sea atrevido decirlo, pero, se piensa que la PyMesmicro es o será el prototipo de empresa del futuro, por su flexibilidad, adaptabilidad, estructura horizontal, disposición hacia la tecnología (dependiendo de su poder adquisitivo), entre otros atributos, puestos de manifiesto hoy en día. De acuerdo a la cita realizada por Mujica, M. et al (2011):

La aparición del teletrabajo, el incremento de las infraestructuras para el uso de las nuevas tecnologías tanto de información y comunicación como en los procesos productivos, han propiciado la desaparición física de las Corporaciones con la forma piramidal que se ha conocido. De manera paralela esa fuerza de trabajo ha dejado de ser de meros empleados, para fundar sus propias empresas y convertirse en proveedores de servicios externos (Outsourcing).

En otras palabras, observando todos los cambios que se han dado en el entorno, pareciera que todo apunta a que las políticas, tanto nacionales como regionales, deben ser orientadas a la promoción de empresas efectivas, competitivas y capaces de mostrar su potencial, haciendo entonces, de éste, un sector fuerte e insertable en el mercado global. (p.4)

2.2.3.2) Necesidades de las PyMEs

En Venezuela, las PyMEs no conforman un conjunto homogéneo ya que existen tanto empresas modernas, dinámicas y activas como así también otras que presentan un notorio atraso tecnológico, presentando así necesidades de financiamiento, asistencia técnica y de servicios públicos.

En consecuencia Dearden (1999), señala que:

Una de las necesidades más apremiantes de los pequeños y medianos empresarios es el financiamiento. Los bancos privados prefieren prestar a grandes empresas, porque los costos de tramitar y supervisar poco pero grandes préstamos son menos que los pequeños y numerosos préstamos (p.44).

De igual manera, Errad, P. (1999), manifiesta que:

El sector financiero no posee los instrumentos adecuados para atender a las PYME's de acuerdo con su tamaño y su especialidad. Es verdad que el empresario de una PYME's no está preparado para presentar profesionalmente una solicitud de crédito a un banco, pero tampoco el banco tiene interés en atenderlo y brindarle acceso (p.10).

Según el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social de 2008, la denomina como **Pequeña y Mediana Industria** (PYMI), y establece el siguiente esquema:

Cuadro 1. Clasificación de las PyMEs

Tipo de empresa	Promedio anual de trabajadores	Ventas anuales en Unidades Tributarias
Pequeña Industria	05-50	1.000-100.000
Mediana Industria	51-100	100.001-250.000

Fuente: Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social de 2008

También, el decreto establece el concepto de **Unidad de Propiedad Social**, siendo estas Agrupaciones de carácter social y participativo, tales como: las cooperativas, consejos comunales, unidades productivas familiares y cualquier otra forma de asociación que surja en el seno de la comunidad, cuyo objetivo es la realización de cualquier tipo de actividad económica productiva, financiera o comercial lícita, a través del trabajo planificado, coordinado y voluntario, como expresión de conciencia y compromiso al servicio del pueblo, contribuyendo al

desarrollo comunal, donde prevalezca el beneficio colectivo sobre la producción de capital y distribución de beneficios de sus miembros, incidiendo positivamente en el desarrollo sustentable de las comunidades.

2.2.3.3) Fundamento Legal de las PYMES:

- 1) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- 2) Código de Comercio
- 3) Ley de Mercado de Capitales
- 4) Ley Orgánica del Trabajo

Es importante destacar que existen instituciones a nivel internacional, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el cual ha venido trabajando en el campo del desarrollo emprendedor, tanto desde el punto de vista operativo como en la generación de información sobre el fenómeno emprendedor. A través de variados proyectos, tales como concursos de emprendedores, servicios de capacitación y asistencia técnica, fondos de inversión y garantías e incubadoras de empresas, el Banco ha mostrado un claro compromiso con el fomento de la creación de empresas y el espíritu empresarial en América Latina y el Caribe. Al respecto señala Hugo Kantis, Virginia Moori y Pablo Angelelli (2004), en el libro “Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional”

El desarrollo de un vigoroso sector privado innovador, socialmente responsable e integrado a los flujos internacionales de comercio e inversión es un elemento crítico para que los países de América Latina y el Caribe puedan acelerar su crecimiento económico y mejorar sus condiciones sociales. La creación de empresas dinámicas es uno de los pilares básicos para el desarrollo del sector privado. Los emprendedores, al desarrollar nuevos negocios para satisfacer las necesidades de la población, facilitan incrementos de productividad y generan la mayor parte de los empleos en las economías del siglo XXI. El papel de los gobiernos es facilitar el desarrollo del sector privado. A través de las políticas públicas, los

gobiernos tienen que crear un ambiente de negocios propicio para que los emprendedores puedan desarrollar sus actividades y recoger sus beneficios. Estas políticas, para que sean efectivas, deben basarse en información precisa sobre los problemas y la forma en que operan los emprendedores. (p. 5)

2.2.3.4) ¿Cómo se constituye una PYMES?

Su constitución se basa primero en un análisis de la necesidad y pertinencia de creación de la misma, donde se estudia el área geográfica de ubicación entre otros factores. Luego debe hacerse un acta de constitución, por una persona especialista en el área, es decir, Abogado, y éste a su vez se debe registrar para que se le otorgue el carácter de Empresa. El paso siguiente es dirigirse al SENIAT, quien es el órgano competente para otorgarle un número que de registro (RIF) y el NIT. Una vez que ha sido registrado en el SENIAT ya la PYMES ha adquirido Personalidad Jurídica y podrá llevar a cabo todas las funciones de empresa y sus procesos administrativos correspondientes, siempre que éstos se enmarquen en las Leyes mencionadas anteriormente.

2.3) Glosario de Términos Básicos

Amenazas Externas: Consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Competitividad: Es la posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

Debilidades Internas: Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Eficiencia: Lograr el objetivo con la utilización de menos recursos.

Estrategas: Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc.

Estrategias: Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Formulación de la misión: Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

Fortalezas Internas: Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

Metas: Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Necesidad: Carencia de algo que se desea.

Objetivos: Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Oportunidades Externas: Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Políticas: Forma por medio de la cual las metas fijadas va a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Proceso: Método sistemático para manejar las actividades.

Productividad: Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

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

3.1) Perspectiva de la Investigación

Según los paradigmas en la investigación, este estudio se desarrollará bajo la perspectiva cuantitativa. Hernández, Fernández y Baptista (2010). Establecen que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

La presente investigación permitió recoger los datos en forma directa de las PyMES del Municipio Valencia del Estado Carabobo que fueron objeto de estudio, para evaluar los procesos internos en este tipo de empresas, luego se efectuó una revisión de la literatura y se procesaron los datos para poder generar los lineamientos de Gestión Estratégica.

3.2) Tipo de Investigación

Esta investigación se desarrolló como una investigación de campo, debido a que fue posible la obtención de los datos desde la misma realidad de las condiciones

en que aparecen; la cual se fundamenta en los resultados de la información básica y a su vez en una necesidad social por analizar y resolver problemas de la realidad.

De esta forma la aplicación de la investigación de campo proporciona la facilidad de poder asegurarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, logrando así un proceso de compilación, revisión y análisis, lo más ajustado a la realidad sometida a estudio.

En el Manual de Trabajos de Grado de Especializaciones y Maestría y Tesis Doctorales (2012), se define la Investigación de Campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 18)

La investigación se basó en la descripción, registro, análisis e interpretación de los problemas en los procesos internos de las PyMES, considerando los diferentes factores, obstáculos o barreras que se generan en las mismas y para lo cual se va a elegir el ambiente o sitio, se planeará que tipos de datos se van a recolectar y se desarrollarán los instrumentos para recolectar los datos.

Ahora bien, según la segunda clasificación de las investigaciones referidas en las Normas contenidas en el Manual de Trabajos de Grado de Especializaciones y Maestría y Tesis Doctorales (2012), esta investigación se cataloga como documental, dado que estudia problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

Esta investigación sobre los procesos internos de las PyMES presenta organización, interpretación y evaluación de la información teórica existente sobre el tema, haciendo énfasis en la definición de un Modelo de Gestión Estratégica, fundamentado en el análisis de teorías, enfoques y conceptualizaciones relacionadas con el tema objeto de estudio.

3.3) Diseño de la Investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

Para el desarrollo de la investigación se empleó la metodología propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010) entre los denominados diseños no experimentales, ya que esta se realizó sin manipular deliberadamente las variables sino que por el contrario se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

De igual forma por sus características se puede catalogar como un diseño no experimental transaccional o transversal, puesto que la recolección de los datos se hizo en un solo momento en un tiempo único. Tal como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2010), son investigaciones que recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.4) Nivel de la investigación

Haciendo énfasis en la investigación documental que se aplica para este trabajo el nivel es descriptivo, ya que se centra en recolectar datos que muestran un

evento o situación que ocurre. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

De esta forma esta investigación descriptiva en los procesos internos de las organizaciones, identifica datos de los empleados involucrados en el objeto de estudio, permitiendo conocer los factores que influyen en la Gestión Administrativa de las PyMES del municipio Valencia del Estado Carabobo y poder así relacionar las variables de la investigación, como las detalladas en la operacionalización de los objetivos específicos de la investigación, ayudado por el instrumento de recolección de datos, tabulación y análisis estadístico.

3.5) Población o Universo de estudio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), una población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. De acuerdo a esto se define la población como el conjunto al cual afecta los resultados de la investigación y sobre el que puede generalizarse, porque sus especificaciones concuerdan con el objeto de análisis.

De esta manera y en concordancia con esta definición para el desarrollo de la presente investigación se consideró una población intencional formada por los empleados de cuatro (4) empresas en el municipio Valencia del estado Carabobo, las cuales presentan características similares entre sí en cuanto a estructura organizativa, tamaño y al número de personas que las conforman. Entre las empresas sometidas a estudio se tienen las siguientes: Productos Asfálticos San Blas, C.A. (Distribuidor Autorizado EDIL, C.A.) con seis (06) empleados, NIRVANA C.A. cuenta con ocho (08) trabajadores, Inmobiliaria Río Cupira C.A. conformada por cinco (05)

empleados, y Comercializadora “Granero Las Mercedes” C.A. integrada por seis (06) trabajadores, que conforman un total de veinticinco (25) personas.

Todo esto con la finalidad de obtener un mayor conocimiento y comprensión de los procesos internos de las PyMES del municipio Valencia del estado Carabobo y lograr formular un modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para la gestión de las mismas.

3.6) Muestra del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). El sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), para el proceso cuantitativo la muestra, es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

Balestrini (2001), de la misma manera para seleccionar la muestra, que se define como una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella lo más exactamente posible. En tal sentido, una muestra se puede definir como la porción de elementos que conforman una población y que serán objeto de estudio. A estos elementos se les denomina también, unidades de muestreo y son el número de elementos de la población, no solapados, que se van a estudiar. La muestra de la propuesta investigativa que se presenta, es de tipo no probabilística, ya que no se requirió de cálculos matemáticos para determinar su tamaño. Se tomó

únicamente una muestra de tamaño veinticinco (25), igual al tamaño de la población, dado a que ésta última es pequeña, lo que representa una muestra poblacional.

Ahora bien, los elementos de una muestra pueden ser seleccionados mediante el juicio de una persona, en este caso, de los investigadores. En tanto, es éste el tipo de muestreo no probabilístico empleado en el presente estudio.

3.7) Fuentes y Técnicas de recolección de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2010), describen que recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzca a reunir datos con un propósito específico.

La recolección de datos incluye la selección de la técnica adecuada para aplicar el instrumento y la construcción del instrumento de recolección.

De acuerdo al libro Técnicas de Investigación II (UNA 2000), la técnica es el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos.

Según el libro mencionado anteriormente Técnicas de Investigación II (UNA 2000), el instrumento consiste en un formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección.

Las técnicas utilizadas en la investigación son las siguientes:

1. Encuesta: De acuerdo a Chiavenato (2005), es la técnica para recolectar datos mediante preguntas y respuestas, las cuales pueden utilizarse personalmente o por

teléfono, indagando por medio de un interrogatorio tipo pregunta respuestas en forma directa y objetiva.

En esta investigación se aplica la encuesta escrita, por ser un método que permite recoger gran cantidad de datos individuales, los cuales son la base de la medición cuantitativa y el análisis estadístico.

2. Observación Directa: Tamayo (1998), la define como aquella en lo que el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Esta es una técnica utilizada en esta investigación debido a que parte de la información será obtenida directamente del lugar de los hechos es decir los datos de la realidad empírica.

3.7.1) Características del Instrumento de recolección de datos

A fin de elaborar el instrumento para la recolección de los datos, se procedió a realizar la operacionalización de los objetivos específicos de la investigación, tal como se muestra en los Anexos. (Ver anexo A. Tabla de Operacionalización de Objetivos para el Instrumento de Medición). Realizándose un análisis documental exhaustivo previo, con la finalidad de seleccionar las variables e indicadores relacionadas con el fenómeno investigado.

Posteriormente se elaboró un cuestionario (Ver Anexo B. Instrumento de la recolección de datos) que sirvió como herramienta para recolectar los datos en respuesta a los indicadores establecidos. Esta consistió en un formulario cerrado, compuesto por treinta y tres (33) afirmaciones, redactadas en forma clara, corta y concisa, donde el encuestado sólo podía seleccionar una de las alternativas presentadas.

Asimismo se utilizó como método de medida el escalamiento tipo Likert, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es el conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto.

El cuestionario fue aplicado a las personas de cada una de las cuatro empresas seleccionadas: Productos Asfálticos San Blas, C.A. (Distribuidor Autorizado EDIL, C.A.), NIRVANA C.A., Inmobiliaria Río Cupira C.A. y Comercializadora “Granero Las Mercedes” C.A. Además en cada empresa se realizó una explicación previa para aclarar dudas, forma de llenado y el objetivo del instrumento con el propósito de certificar que los datos obtenidos fueran confiables.

3.7.2) Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos

La confiabilidad del instrumento se relaciona directamente al grado en que su aplicación repetida al mismo objeto de estudio produce resultados coherentes y su validez viene dada en el grado en que el instrumento realmente evalúa la variable que pretende medir. En este sentido del instrumento aplicado guarda estrecha relación con los objetivos específicos planteados en esta investigación, esto de acuerdo a evaluación efectuada por especialistas del área inherente al problema de estudio (Ver anexo C. Validación del instrumento de recolección de datos).

3.8) Análisis y presentación de los datos

Una vez finalizado el proceso de recolección de datos, estos fueron codificados, transferidos a una matriz y guardados en un archivo, se procedió a analizarlos e interpretarlos.

De esta forma al momento del análisis, se realizaron cálculos numéricos y gráficos a través de la herramienta productiva Microsoft Excel, para el procedimiento

de clasificar, calcular, analizar y resumir. El resultado obtenido permitió lograr una interpretación y conclusión sobre la información relacionada con el problema y los objetivos de la investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo tiene como propósito mostrar toda la información recopilada a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y emitir diversos puntos de análisis y conclusiones de los resultados obtenidos, como aporte de la investigación. De esta manera, se pretende dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos planteados en el proyecto.

De esta forma y de acuerdo a la población descrita anteriormente, la muestra estuvo conformada por veinticinco participantes (25), quienes de forma aleatoria fueron seleccionados por la investigadora para la aplicación de la encuesta, a objeto de diagnosticar la situación actual de las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo para entender sus procesos internos, logrando así determinar las variables que se pretenden identificar con la investigación.

Una vez tabulados los resultados después de haber aplicado la encuesta para la recolección de los datos a la muestra seleccionada para el estudio, tomando en cuenta los indicadores asociados a cada variable en la investigación, se presenta la siguiente información en gráficos estadísticos, con base a un análisis descriptivo porcentual; a partir de estos resultados se llegó a conclusiones y recomendaciones en el presente trabajo investigativo. A continuación se presentan:

4.1 Resultados del Cuestionario

Ítem 01. ¿Conoce usted la Misión de la empresa?



Fuente: Propia de la autora (2013)

De acuerdo a éstos resultados, de las veinticinco (25) personas encuestadas, sólo un veinte por ciento (20%) conoce la misión de la empresa donde laboran, mientras que el otro ochenta por ciento (80%) manifestó desconocimiento de la misma. Por lo tanto, se puede decir que un alto porcentaje de los empleados no conocen el propósito fundamental de las organizaciones y ello es clave para el adecuado desenvolvimiento de los procesos internos.

Ítem 02. ¿Conoce usted la Visión de la empresa?



Fuente: Propia de la autora (2013)

De acuerdo a éstos resultados, de las veinticinco (25) personas encuestadas, sólo un dieciséis por ciento (16%) conoce la visión de la empresa donde laboran, mientras que el otro ochenta y cuatro por ciento (84%) manifestó desconocimiento de la misma. Por lo tanto, se puede decir que un alto porcentaje de los empleados no conoce el objetivo o norte a seguir de las organizaciones donde laboran y ello es clave para el adecuado desenvolvimiento de los procesos internos.

Ítem 03. ¿Conoce usted los objetivos de la organización?



Fuente: Propia de la autora (2013)

Al analizar el gráfico anterior se evidencia que un sesenta por ciento (60%) de la población objeto de estudio desconoce los objetivos de las organizaciones para las cuales laboran, mientras que el resto (40%) manifestó conocer los objetivos de las empresas a las que prestan sus servicios. Toda empresa debe tener claramente definidos los objetivos que la guiaran u orientarán hacia el logro de la misión, una vez establecidos estos objetivos deben ser compartidos con todos los miembros de la organización para mantenerse alineados.

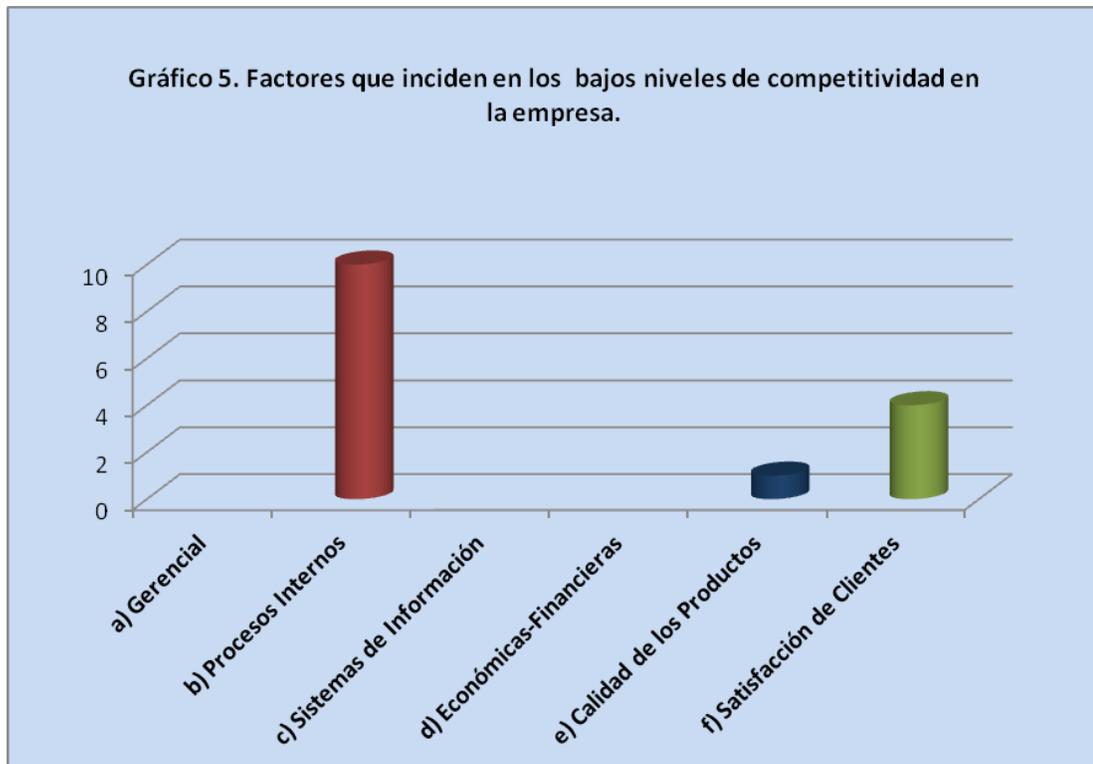
Ítem 04. En su opinión. ¿Considera usted, que la Empresa tiene un nivel de competitividad aceptable?



Fuente: Propia de la autora (2013)

En estos resultados se puede observar que el sesenta por ciento (60%) de la población encuestada considera que las empresas objeto de estudio no poseen un nivel de competitividad aceptable dentro del mercado en el cual se desenvuelven, mientras que el cuarenta por ciento (40%) de la población opina lo contrario. En un mundo globalizado como el de hoy, las organizaciones deben velar por ser las mejores en el sector donde se desempeñan y para ello es necesario que primero diagnostiquen sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y en función a esos resultados aplicar herramientas de mejora continua a sus procesos para ser cada día más competitivos.

Ítem 05. En caso de responder de manera negativa la pregunta anterior ¿Cuál es la principal causa que tiene la empresa que le impide tener mayor competitividad?

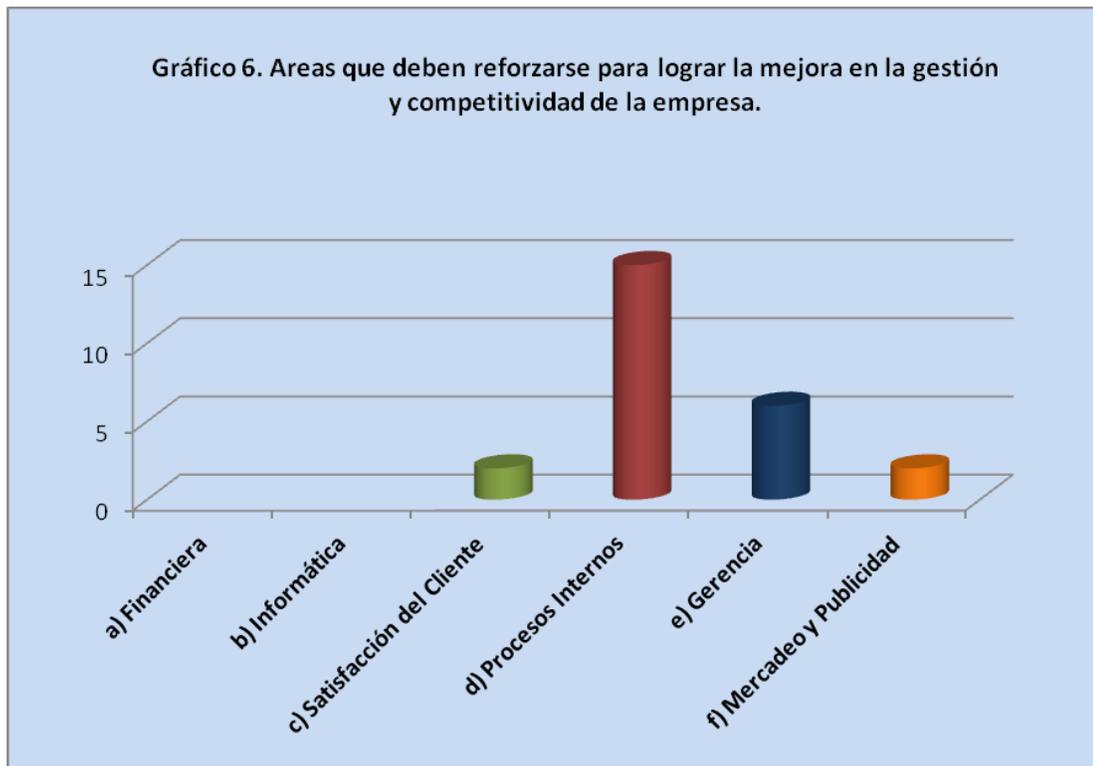


Fuente: Propia de la autora (2013)

De las veinticinco (25) personas encuestadas, sólo quince (15) respondieron de manera negativa a la pregunta formulada en el ítem cuatro (04) del cuestionario. De esas quince (15) personas objeto de estudio diez (10) consideran que el bajo nivel de competitividad de la empresa es consecuencia de los procesos internos, una (1) persona opina que es motivado a la calidad de los productos que comercializan las empresas y otras cuatro (4) personas señalaron que la satisfacción del cliente es la causa de los bajos niveles de competitividad.

Actualmente las condiciones son más radicales para la existencia de las empresas. Los programas de competitividad deben tener otro factor común. En primer lugar, no debe faltar una exploración sectorial: Quién compra, quién vende, quién distribuye, quien invierte, etc., en cada sector. En segundo término, el diseño de una estrategia nacional que coordine los sectores, producto del hallazgo de múltiples variables. Y finalmente adaptar los procesos internos de las organizaciones a todas las demandas del entorno que se encuentra en constante evolución.

Ítem 06. ¿Cuál de las siguientes áreas considera usted que deban reforzarse para lograr la mejora en la gestión y competitividad de la empresa?



Fuente: Propia de la autora (2013)

Al analizar los resultados obtenidos, se puede apreciar que de las veinticinco (25) personas encuestadas, dos (2) consideran que debe reforzarse la “satisfacción del cliente” para mejorar los niveles de competitividad de las pequeñas empresas, otras quince (15) personas opinan que son los “procesos internos” los que principalmente deben mejorar para incrementar los niveles de competitividad, seis (6) empleados comentaron que debía ser el factor “Gerencia” el que debía reforzarse para influir positivamente en los niveles de competitividad de la empresa. Por otra parte dos (2) personas más indicaron que “Mercadeo y Publicidad” son los aspectos a reforzar para mejorar los niveles de competitividad. En función a los resultados anteriores, es importante destacar la importancia de cada uno de los factores que estuvieron presentes en las respuestas de la población objeto de estudio:

Satisfacción del cliente: Conocer la opinión de sus clientes es de una *importancia fundamental* para toda organización que pretenda ser *exitosa*. Medir la *Satisfacción de sus clientes* -además de ser un requisito del capítulo 8.2 "Seguimiento y medición" de ISO 9001- le permite a una empresa conocer sus propias *fortalezas y debilidades*, sobre las cuales podrá trazar las *estrategias de mejora* que le resulten más convenientes.

Procesos Internos: Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el mapa de procesos y el cuadro de mando integral.

Gerencia: En la actualidad, los mercados generan mayores demandas y exigencias, por lo tanto es importante que las empresas tengan niveles de jerarquización que les permita dirigir todas sus actividades al cumplimiento de los objetivos, esto no sería posible si no existiera un nivel donde su trabajo exclusivamente corresponda a la toma de las decisiones, la definición de los lineamientos que se deben seguir para el logro de los objetivos establecidos, y por sobre todo la responsabilidad que asumen al pertenecer a dicho nivel gerencial.

Mercadeo y Publicidad: La diversidad de mercadotecnia junto a la publicidad ha generado altos grados de competitividad en el mercado nacional e internacional,

creando exigencias cada vez mayores en el campo de las empresas, la adecuada satisfacción de estas exigencias estriba en primer lugar en la posibilidad de obtener información confiable y precisa sobre las particulares relaciones que se establecen entre el consumidor y una determinada marca de la categoría, en segundo lugar el diseño de estrategias más acertadas para mantener un alto porcentaje de participación en el mercado.

Ítem 07. ¿La directiva realiza reuniones frecuentemente para establecer nuevas oportunidades de negocio?

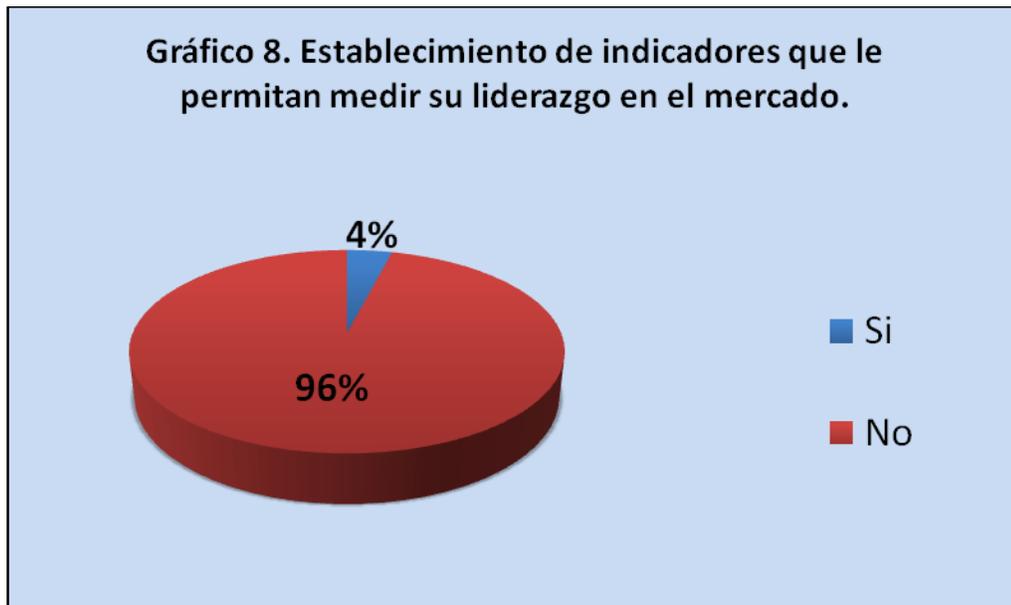


Fuente: Propia de la autora (2013)

En función a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el ochenta y cuatro por ciento (84%) de la población objeto de estudio manifestó que la directiva de la empresa no realiza reuniones frecuentes para conversar con respecto a nuevas oportunidades de negocio, mientras que el dieciséis por ciento (16%) de la población encuestada opina que si se realizan reuniones de éste tipo. Probablemente ese dieciséis por ciento (16%) corresponda a los directivos de las seis (6) empresas que fueron objeto de estudio para la presente investigación y sean ellos quienes revisen y tomen las decisiones referentes a las oportunidades de negocio, sin compartirlas con el resto de los empleados de la organización. En este sentido es importante señalar que en toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas presupuestadas. Todo el personal de la empresa debe conocer la cultura organizacional con el fin de promoverla y vivirla. Para lograr esto, es importante tener en cuenta factores como: el Gerente o Director debe estar al tanto de todos los

procesos de su empresa, comunicación cara a cara entre los distintos niveles, información sobre los cambios y decisiones de la entidad, diseño de un plan de comunicación para transmitir la información y hacer que ésta fluya como debe ser.

Ítem 08. ¿La empresa ha establecido indicadores que le permitan medir su liderazgo en el mercado?



Fuente: Propia de la autora (2013)

De acuerdo a los resultados obtenidos, el noventa y seis por ciento (96%) de la población objeto de estudio afirmó que la empresa No ha establecido indicadores que le permitan medir su liderazgo en el mercado y un porcentaje muy reducido de encuestados, cuatro por ciento (4%) indicó que tales indicadores si existen en las empresas donde laboran. Tal como se señaló en el ítem anterior, la comunicación es de vital importancia para el éxito de cualquier organización, y cuando hablamos de comunicación es tanto interna (entre los diversos departamentos o áreas de la empresa) como externa (clientes y proveedores). La postventa, es decir, la comunicación con el cliente después de la venta es una forma de evaluar el liderazgo de la empresa en el mercado, dado que según se trate al cliente después de realizada la compra, la empresa podrá contar con ellos y con otros nuevos que estos refieran, y así mantener niveles atractivos de rentabilidad dentro de un mercado actual altamente competitivo.

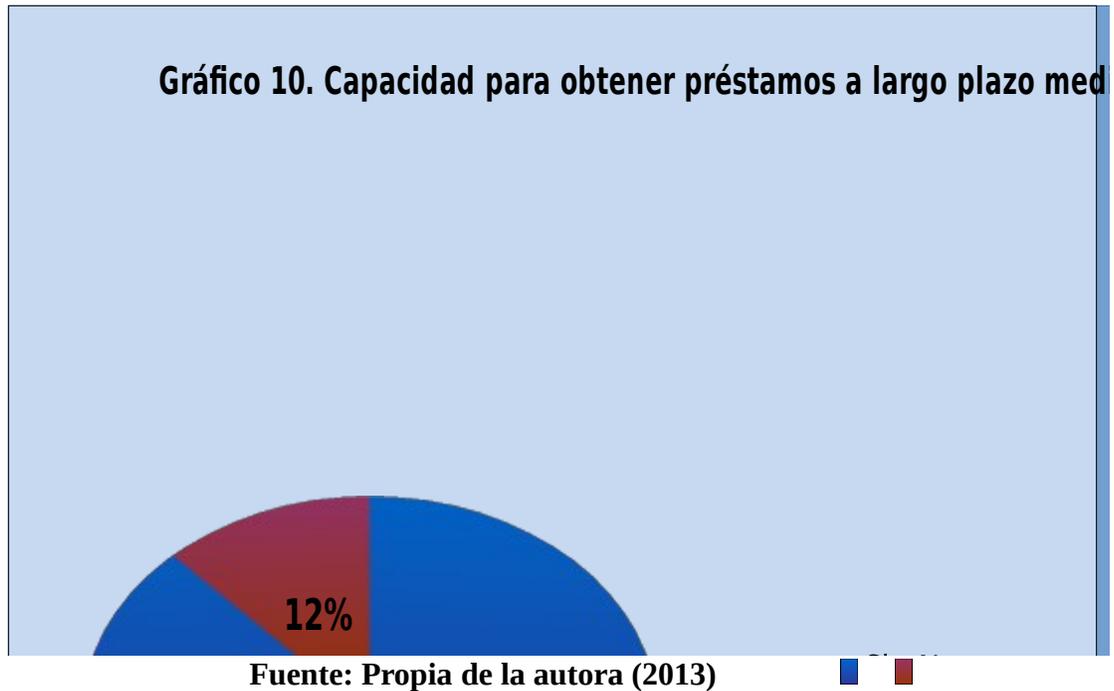
Ítem 09. ¿La información financiera ofrecida por el sistema contable es oportuna y/o apropiada?



Fuente: Propia de la autora (2013)

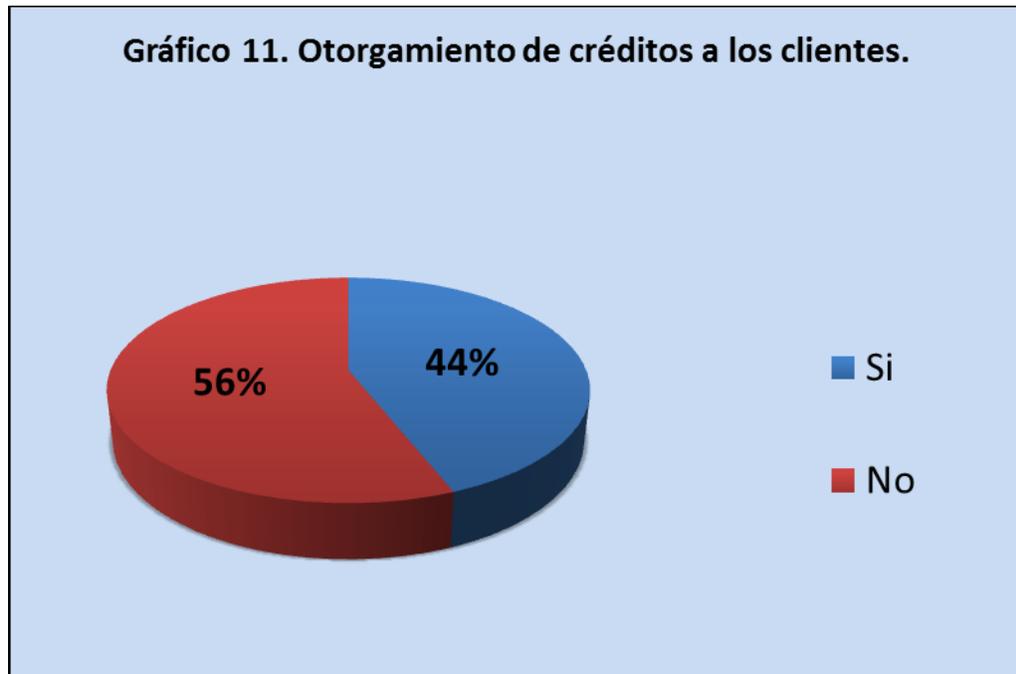
Los resultados anteriores indican que el ochenta y cuatro por ciento (84%) de la población encuestada afirma que las empresas donde laboran poseen sistemas contables que brindan información oportuna y apropiada, mientras que el dieciséis por ciento (16%) restante respondió de manera contraria. Estos resultados indican que el sistema contable de la mayoría de las organizaciones objeto de estudio se encuentra estable y ofrece información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Ítem 10. ¿La empresa está en capacidad de obtener préstamos a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital?



De acuerdo a los resultados obtenidos, el doce por ciento (12%) de las personas encuestadas niega que la empresa esté en capacidad de obtener préstamos a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital, por otra parte el ochenta y ocho por ciento (88%) de la población afirmó que las empresas donde laboran actualmente están en capacidad de endeudarse a largo plazo. Esta situación resulta compleja porque de algún modo un financiamiento a largo plazo les permitiría realizar inversiones para adquirir nuevas maquinarias y equipos, para mejorar los niveles de inventario o las instalaciones de la compañía, entre otros; pero por otra parte algunos investigadores de los estudios tomados como antecedentes, señalan que las empresas con mayores posibilidades de crecimiento acortan significativamente el plazo de su endeudamiento, para evitar conflictos de intereses entre propietarios, gestores y acreedores.

Ítem 11. ¿Otorga actualmente la empresa crédito a sus clientes?

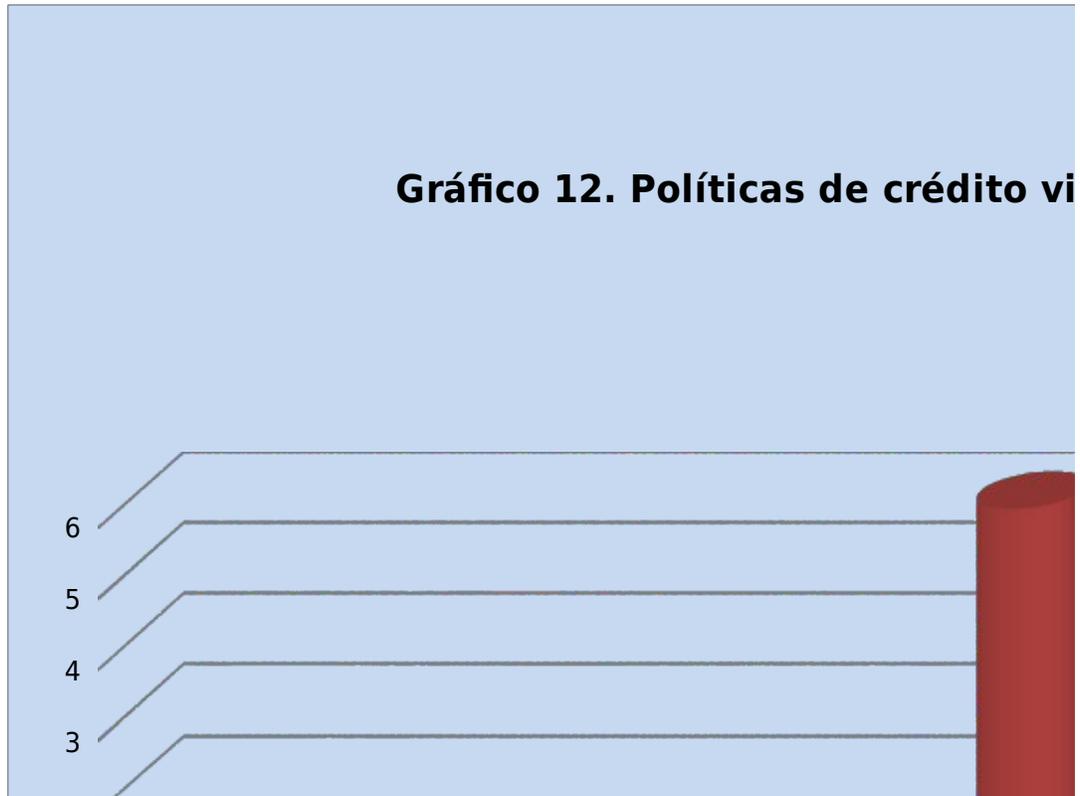


Fuente: Propia de la autora (2013)

Se puede observar que más del cincuenta por ciento (50%) de las personas encuestadas informa que en las empresas para las que laboran no otorgan créditos a sus clientes. La línea de crédito a los clientes sin lugar a dudas asume gran importancia en la comercialización de los productos y servicios de una empresa. De hecho, la empresa que otorga líneas de créditos a sus clientes claramente aumenta la accesibilidad de sus productos y servicios y en consecuencia sus ventas.

Sin embargo, el otorgar una línea de crédito a clientes no sirve de mucho si la empresa no puede cobrar lo que se le debe. Considerando la importancia de esas transacciones, la empresa debe gestionar el proceso de manera eficiente. Es allí donde radica la importancia de que los gerentes controlen todos los aspectos comerciales, económicos y legales de una transacción de línea de crédito.

Ítem 12. De ser afirmativa la respuesta anterior. ¿Cuáles son las políticas de crédito en vigencia?



Fuente: Propia de la autora (2013)

De las empresas objeto de estudio, aquellas que otorgan créditos a sus clientes, tienen políticas de cobro iguales o mayores a noventa (90) días, lo cual extiende de manera considerable el retorno del dinero a la empresa. Las políticas se establecen de acuerdo con el objetivo de la empresa y con los objetivos departamentales.

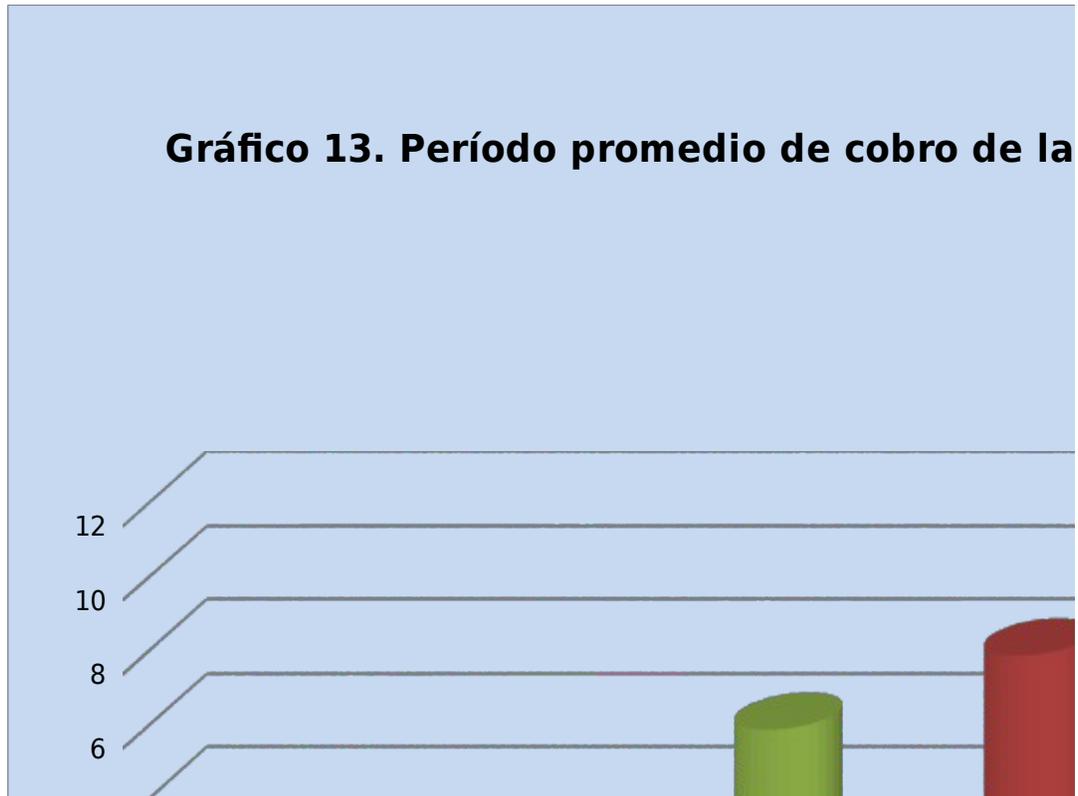
La palabra política puede ser un término aterrador y muy amplio. La política de crédito es un curso de acción desarrollado para situaciones recurrentes y designadas para alcanzar los objetivos establecidos.

Hay cuando menos tres razones por las cuales se debe de contar con una política de crédito establecida. Primero, estructurar la estrategia de la administración de cuentas por cobrar. Segundo, asegurar un grado de consistencia dentro de los departamentos. Al delinear las funciones y responsabilidades, se evitan roces o duplicación de tareas entre los diferentes departamentos de la empresa. Finalmente, asegurar una consistencia en el trato con los clientes. Las decisiones, al tomarse considerando parámetros pre-determinados, son más consistentes y generan la percepción de un trato justo entre los clientes.

Para poder escribir una política de crédito exitosa hay cinco preguntas que se deben contestar:

- ¿Cuál es su misión?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Quién tiene específicas responsabilidades de crédito?
- ¿Cómo se evalúan los créditos y cómo son manejadas las cobranzas?
- ¿Cuáles son los términos de venta?

Ítem 13. ¿Cuál es el período promedio de cobro de las cuentas por cobrar?



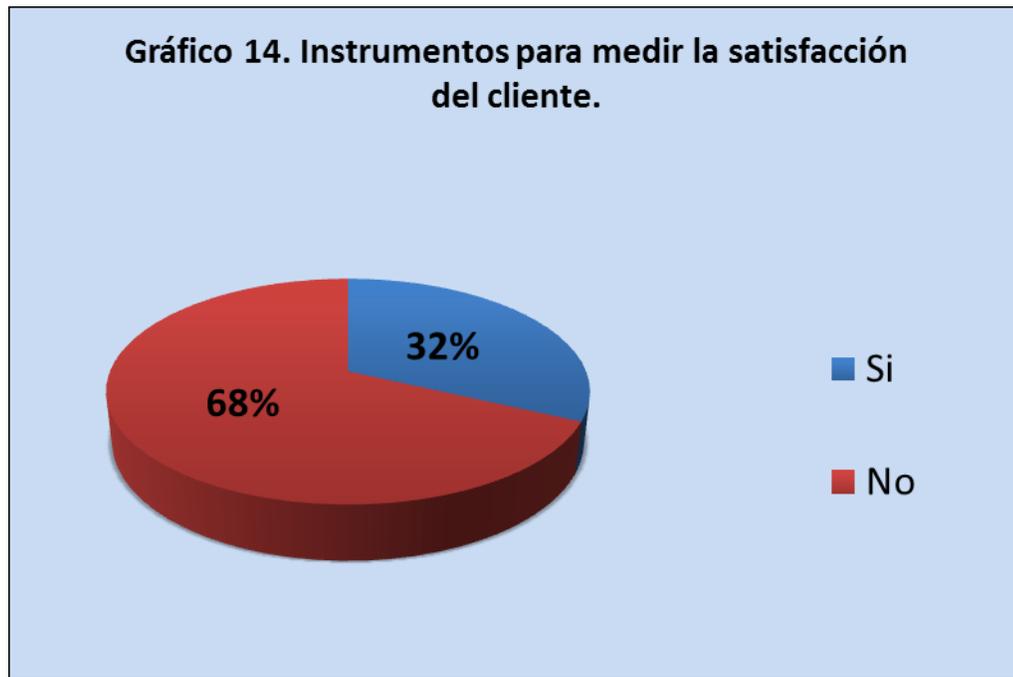
Fuente: Propia de la autora (2013)

De acuerdo a los resultados observados, la mayoría de las empresas tienen un retorno del dinero asociado a las ventas a crédito en un período superior a cincuenta (50) días. El período promedio de la cobranza nos indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

Cuando se sospecha sobre la presencia de desequilibrios o problemas en varios componentes de los activos circulantes, el analista financiero debe examinar estos componentes por separado para determinar la liquidez. Por ejemplo, las cuentas por cobrar pueden estar lejos de ser circulantes. Considerar a todas las cuentas por

cobrar como liquidas, cuando en realidad hay bastantes que pueden estar vencidas, exagera la liquidez de la empresa que se estudia. Las cuentas por cobrar son activos líquidos solo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo razonable.

Ítem 14. ¿La empresa ha establecido algún instrumento para medir la satisfacción del cliente?

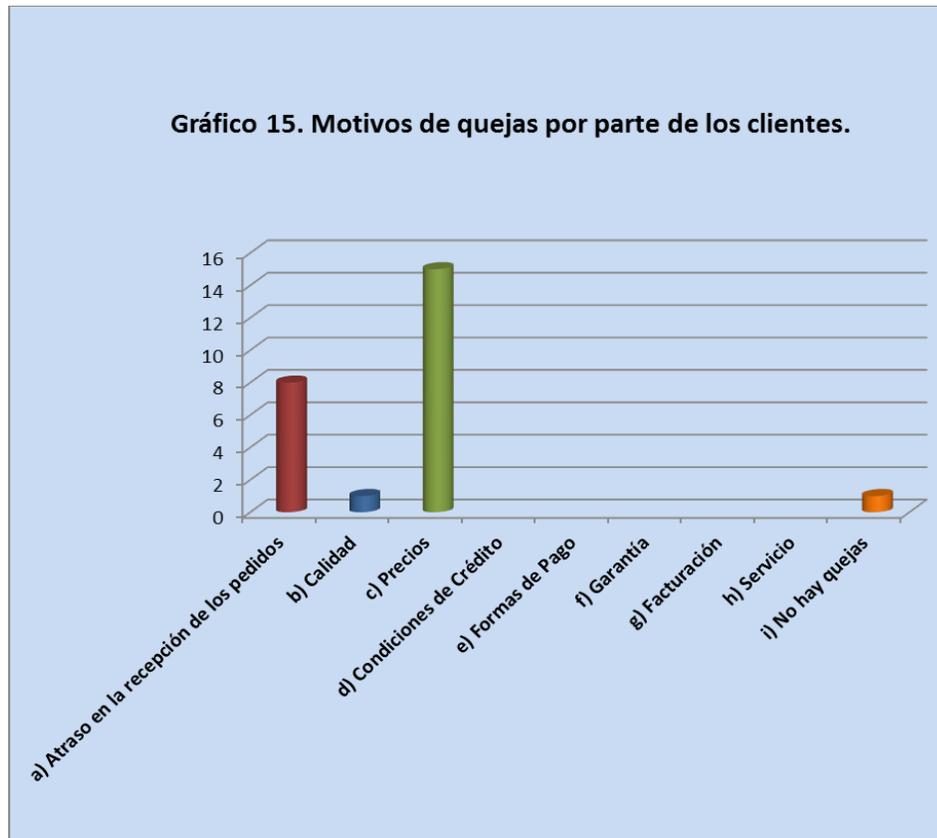


Fuente: Propia de la autora (2013)

El sesenta y ocho por ciento (68%) de las personas encuestadas señala que en la organización a la que pertenecen no se aplica ningún instrumento para medir la satisfacción del cliente. Sólo un treinta y dos por ciento (32%) de la población objeto de estudio afirmó que las empresas donde laboran si tienen establecidos instrumentos para medir la satisfacción del cliente. En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener “satisfecho a cada cliente” ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas. Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una

empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Ítem 15. Quejas por parte de los clientes.

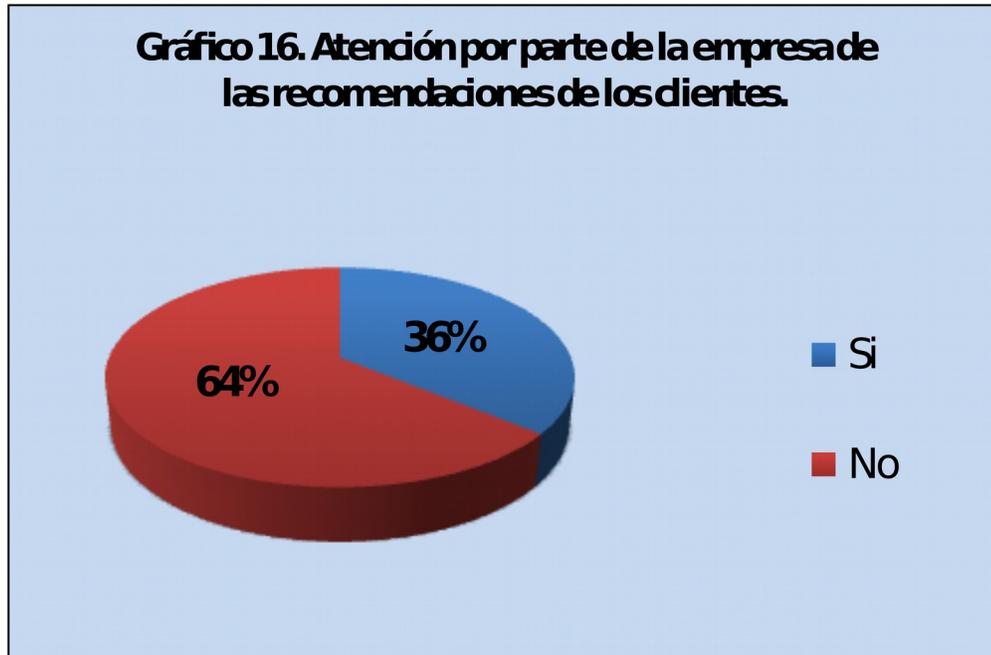


Fuente: Propia de la autora (2013)

Los principales motivos por los cuales los clientes se quejan, de acuerdo a los resultados en orden decreciente son: los altos precios, el atraso en la recepción de los pedidos y la calidad de los productos. La situación económica que actualmente vive Venezuela, el elevado costo de la vida al que tanto productores como consumidores se enfrentan hoy en día, genera un impacto considerable en el precio de los diversos rubros, es por ello que, resulta importante establecer mecanismos que capten la atención del cliente en este sentido y hagan de la organización una empresa más competitiva en el mercado. De igual manera la disponibilidad del producto en la puerta del cliente contribuye a la satisfacción del mismo, de allí la importancia de establecer mecanismos de transporte adecuados para cumplir con éste requerimiento

del cliente. Por último y no menos importante, la calidad del producto o servicio también marca la pauta en la satisfacción del cliente, motivo por el cual es necesario prestar especial atención a éste factor.

Ítem 16. ¿La empresa toma en cuenta las recomendaciones de los clientes?



Fuente: Propia de la autora (2013)

El sesenta y cuatro por ciento (64%) de las personas encuestadas indicó que la empresa no considera las recomendaciones de los clientes, mientras que un treinta y seis por ciento (36%) de la población respondió de manera afirmativa. En la actualidad todos los negocios están enfocados en ofrecer productos y servicios cada vez de mayor calidad, debido a que ya se tiene más conciencia de la importancia que tiene la satisfacción del cliente, sin embargo en algunas ocasiones se pasa por alto este principio tan importante por no perjudicar los ingresos de la empresa, sin darse cuenta que el prestigio de la misma se ve severamente dañado con un solo cliente insatisfecho.

El tema de satisfacción de un cliente, es muy amplio y requiere de muchos estudios detallados no solo del personal administrativo de una empresa sino todo el personal que labora en la misma, ya que todos en ciertos roles del trabajo se obtiene alguna interacción con el cliente, y cada persona tiene formas diferentes de pensar y

actuar que nos hacen individuos únicos y es por eso tan importante el estudio del comportamiento y diferencias de las personas para saber cómo llevar a cabo una acción y que el cliente siempre quede satisfecho.

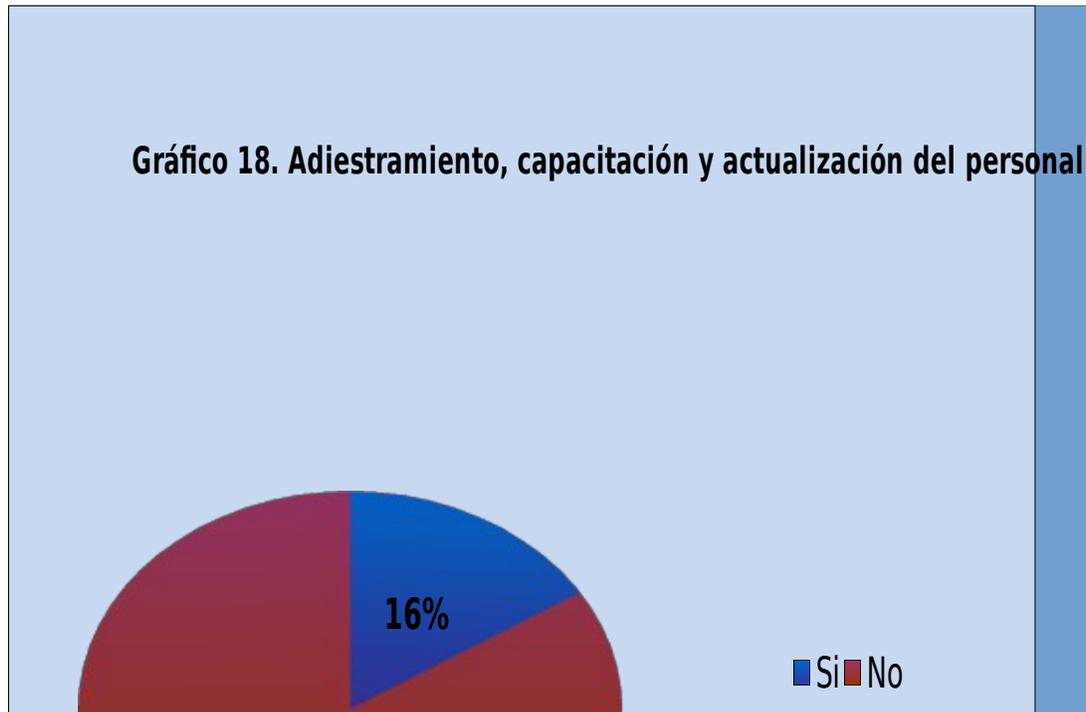
Ítem 17. ¿La empresa ha perdido clientela en los dos últimos años?



Fuente: Propia de la autora (2013)

Observando el gráfico anterior se puede apreciar que en el cincuenta y dos por ciento (52%) de los encuestados indica que la empresa no ha perdido clientes en los últimos dos años, mientras que en el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los encuestados afirmó que si han perdido clientela en los últimos dos años. Todo cliente de manera individual genera un papel muy importante en la empresa, no por ser una empresa grande con millones de consumidores, se puede dar el lujo de perder uno solo, según estadísticas de marketing un cliente insatisfecho habla once (11) veces mal de la empresa, y por lo general no se refieren a la persona que los atendió, sino que incluye al nombre de la organización, desprestigiándola y ocasionando la desconfianza en otros clientes reales y potenciales.

Ítem 18. ¿La empresa imparte constantemente adiestramiento, capacitación y actualización de su personal en todas las áreas?



Fuente: Propia de la autora (2013)

De acuerdo a la información obtenida, se puede apreciar que en la mayoría de las empresas objeto de estudio no se realizan actividades de adiestramiento, capacitación y actualización del personal en todas las áreas. El proceso continuo mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de una persona, para lograr un mejor desempeño de sus labores, es lo que conocemos como capacitación y entrenamiento, teniendo claro que existe una estrecha relación entre estos dos términos, ya que la capacitación abarca lo relacionado con los conocimientos transferidos a una persona para realizar cualquier tarea o trabajo y el adiestramiento, involucra esas habilidades y destrezas desarrolladas en una persona para realizar de manera eficaz una determinada tarea y el conjunto de capacitación y adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo.

Hoy en día, la preocupación fundamental de las organizaciones es el crecimiento y consolidación de las mismas, sin olvidar que dependen para su funcionamiento, evolución y logros de sus objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuentan. Es por esta razón, que resulta de suma importancia para una organización contar con un programa adecuado de capacitación y adiestramiento, ya que crea un empleado que va a estar en capacidad de ejercer un puesto de una forma eficiente y eficaz, al poder dar respuesta a los problemas que se le presente durante su desempeño.

Ítem 19. ¿El personal se adapta fácilmente a situaciones nuevas?



Fuente: Propia de la autora (2013)

En función a los resultados obtenidos, el setenta y seis por ciento (76%) de la población afirma que el personal se adapta fácilmente a nuevas situaciones; solo un veinticuatro por ciento (24%) de la población objeto de estudio respondió de forma negativa. Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no pide permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo

definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Ítem 20. ¿La empresa, estimula al personal de forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa?



Fuente: Propia de la autora (2013)

De acuerdo a los resultados obtenidos, el ochenta y ocho por ciento (88%) de las personas encuestadas señala que la empresa no estimula al personal de forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa. Sólo un doce por ciento (12%) de la población, respondió afirmativamente a ésta interrogante. Todos sabemos que el éxito de una empresa está bastante ligado con la percepción que tiene el público de ella. Lo que pocas veces se piensa es que, si bien esta imagen se forma por aspectos como la publicidad, la decoración de los locales y los productos o servicios ofrecidos, detrás hay una variable más importante: la motivación que tiene el personal de la empresa para cumplir con sus labores.

Así como la salud interna de una persona se refleja en su aspecto externo, la reputación que se perciba de una empresa será, en gran parte, reflejo del ambiente interno de esta, es decir, de cuán bien se sientan los colaboradores dentro de ella. Por ello, la importancia de motivar adecuadamente al personal hacia su trabajo, para inspirarlos a hacer más de lo que se espera y para fomentar su creatividad en sus labores diarias. Sin embargo, además de motivarlos hacia el trabajo, también se les debe motivar al cumplimiento de sus ideales personales. Que encuentren que allí ellos pueden también desarrollar sus potencialidades y convertirse no solamente en mejores trabajadores, sino también en mejores personas. Una empresa cuyos trabajadores ven que el desarrollo de esta y el suyo propio van de la mano, es una garantía de un negocio exitoso, de empresarios y trabajadores contentos, y de consumidores y clientes satisfechos.

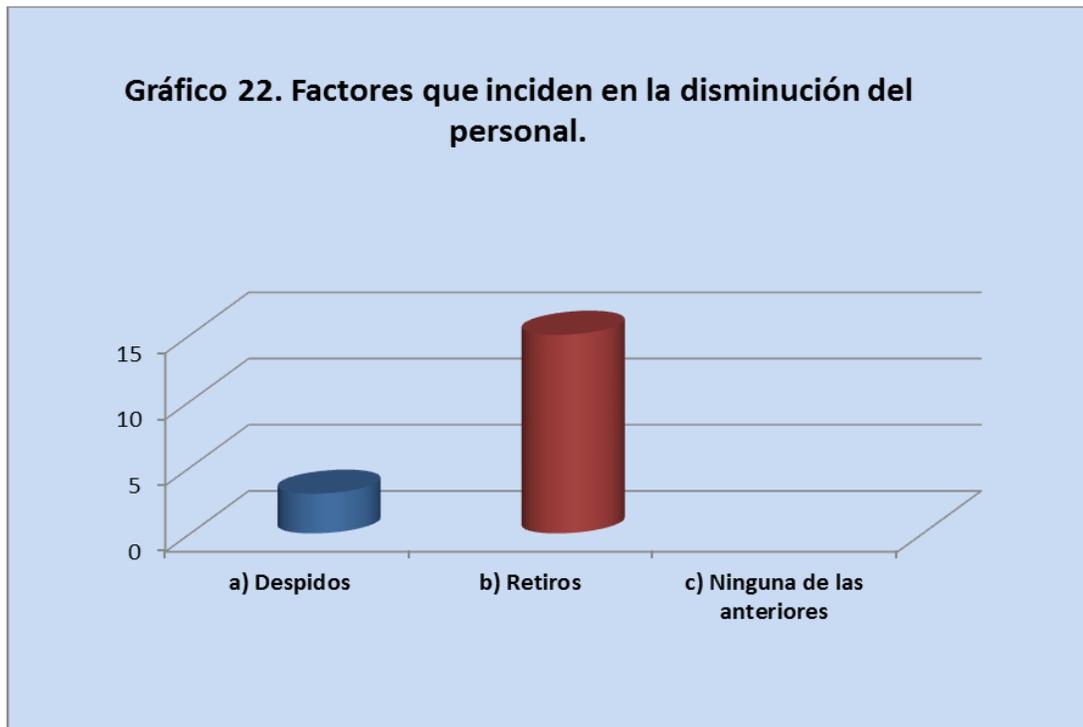
Ítem 21. ¿Disminuyó el personal de la empresa, en los últimos 2 años?



Fuente: Propia de la autora (2013)

Tal como se observa en el gráfico anexo el setenta y dos por ciento (72%) de la muestra opina que el personal de la empresa ha disminuido en los últimos dos años y un veintiocho por ciento (28%) de los encuestados opina lo contrario. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, de trabajar en equipo y que busquen un objetivo en común. El capital humano es importante ya que los medios materiales (materia prima), solo se convierten en un producto terminado cuando pasan por un proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros, ya que una maquina por muy avanzada que sea no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar.

Ítem 22. Motivos de la disminución del personal en los últimos dos años en las organizaciones objeto de estudio.



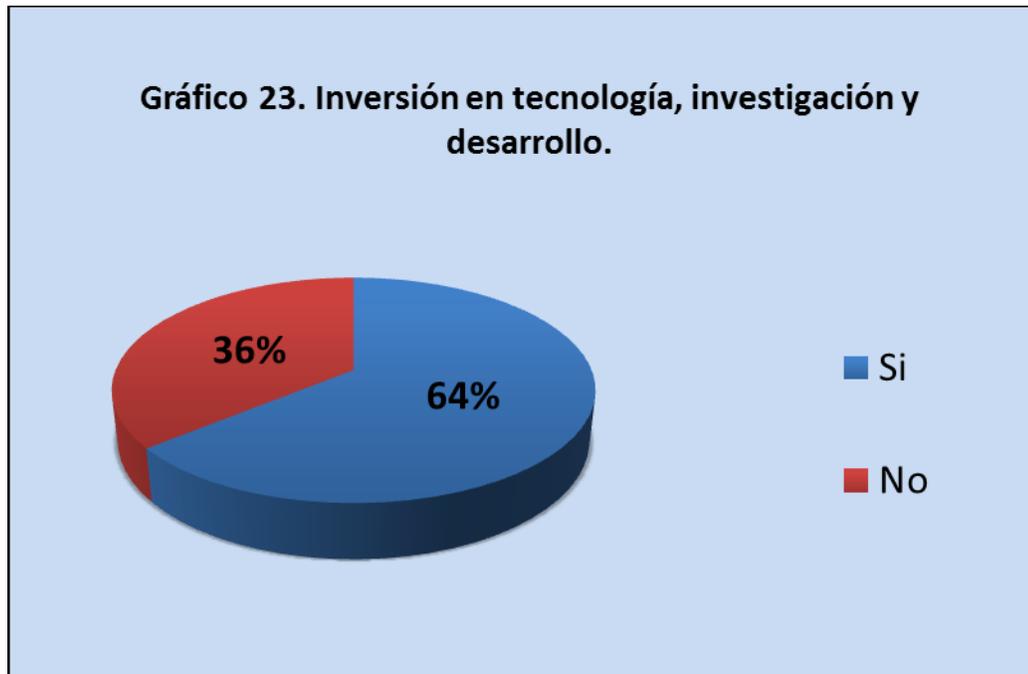
Fuente: Propia de la autora (2013)

De las veinticinco (25) personas encuestadas, dieciocho (18) respondieron que en los últimos dos años ha disminuido el personal en sus organizaciones. De esas dieciocho (18) personas, quince (15) consideran que el motivo de la disminución del personal es por retiros voluntarios y tres (3) encuestados opinan que el motivo fue por despidos. Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los

trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de recursos humanos dejan en segundo plano esta función, lo cual representa una desventaja ante la competitividad que se vive día a día entre las empresas lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener problemas durante la productividad, lo que le costaría que no sería una empresa líder en el mercado, representaría disminuciones en la calidad del producto, costos extras, etc.

Ítem 23. ¿La empresa realiza inversiones en tecnología e investigación y desarrollo?

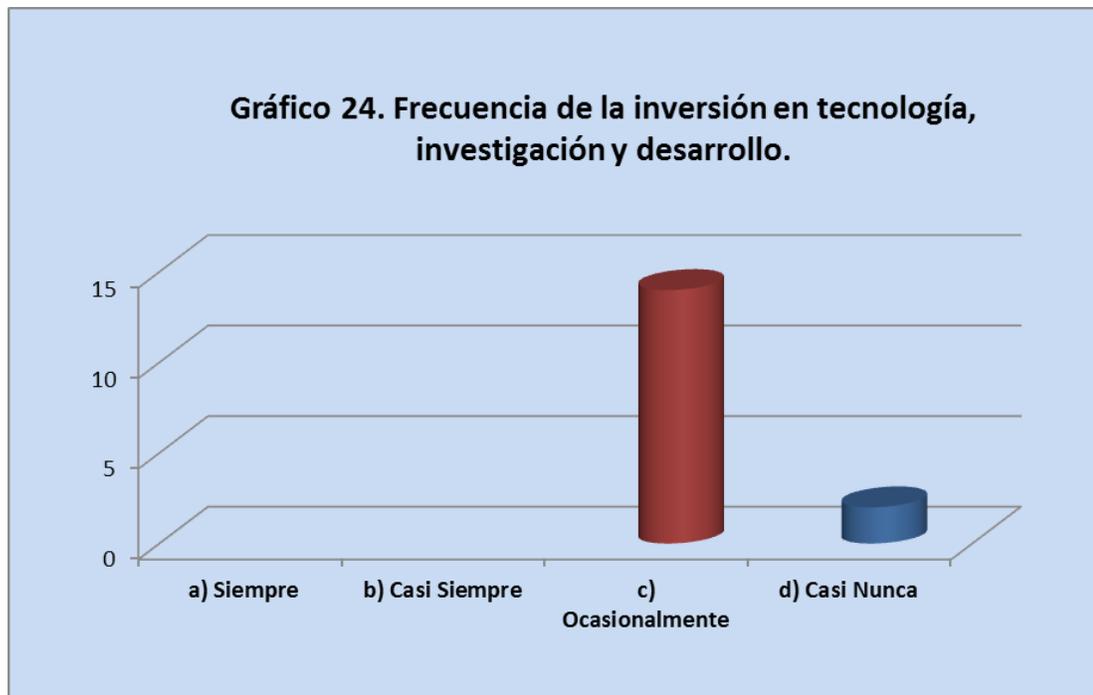


Fuente: Propia de la autora (2013)

Tal como se observa en el gráfico, el sesenta y cuatro por ciento (64%) de la muestra indicó que las organizaciones donde laboran Sí realizan inversiones en tecnología, investigación y desarrollo. El treinta y seis por ciento (36%) restante considera que en sus empresas no realizan inversiones de éste tipo. Incrementar la inversión en ciencia, tecnología e innovación, puede elevar la productividad y transformar el patrón de especialización, mejorando la competitividad sistémica de la economía, el nivel y la calidad del empleo, así como la distribución del ingreso.

Muchas empresas optan por llevar a cabo actividades de investigación, que puede resultar en la mejora de los productos o procedimientos existentes, o en el desarrollo de nuevos productos o procedimientos. **Investigación y desarrollo (I+D)** es una de las estrategias de las empresas para lograr sostenibilidad y crecimiento.

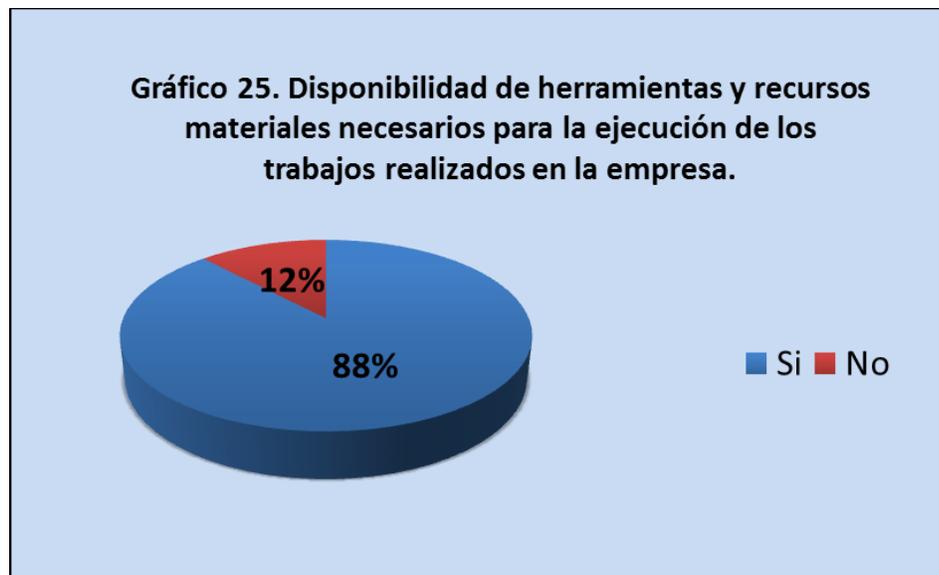
Ítem 24. Frecuencia de las inversiones en tecnología e investigación y desarrollo.



Fuente: Propia de la autora (2013)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que de las dieciséis (16) personas que respondieron afirmativamente la pregunta anterior, catorce (14) indicaron que la empresa invierte en tecnología, investigación y desarrollo sólo ocasionalmente, mientras que dos (2) personas afirmaron que casi nunca la empresa invierte en tecnología, investigación y desarrollo. Cada vez son más los directivos de las pequeñas y medianas empresas conscientes de la importancia de las herramientas tecnológicas, aunque muchas veces no saben cuáles son las más adecuadas para su tipo de negocio. Otros aún no tienen en cuenta que “la implementación de la tecnología abre múltiples posibilidades”. A diferencia de hace algunos años, hoy las empresas de tecnología ofrecen un amplio portafolio de servicios pymes de acuerdo con el tamaño y condiciones de cada compañía. La oferta es variada: se puede adquirir desde Office hasta bases de datos, soluciones de servidores de redes y licencias de software.

Ítem 25. ¿La empresa cuenta con las herramientas y recursos materiales necesarios para la ejecución de los trabajos que allí se realizan?



Fuente: Propia de la autora (2013)

De acuerdo a los resultados obtenidos, el ochenta y ocho por ciento (88%) de los encuestados afirma que la empresa cuenta con las herramientas y recursos materiales necesarios para la ejecución de los trabajos que allí se realizan, mientras que el doce por ciento (12%) restante respondió de forma negativa a ésta interrogante. En toda organización además del compromiso y la motivación por parte de sus trabajadores, es importante contar con los recursos materiales necesarios para desarrollar cada una de las actividades de la empresa, a fin de contribuir con la calidad de los productos o servicios que allí se comercializan.

El factor humano es el componente más importante en todo sistema de trabajo, su seguridad y comodidad son aspectos que deben tenerse presentes para obtener su óptimo desempeño. El diseño de la estación de trabajo debe ser tal que

permita lograr una relación entre el usuario y su tarea de forma que éste no se vea perturbado con el equipo que usa, sino por el contrario que lo encuentre útil y facilite su labor además de evitarle posturas incorrectas que le causen lesiones en el desempeño de sus funciones.

Ítem 26. ¿Las instalaciones, las maquinarias y equipos de la empresa están en buen Estado?



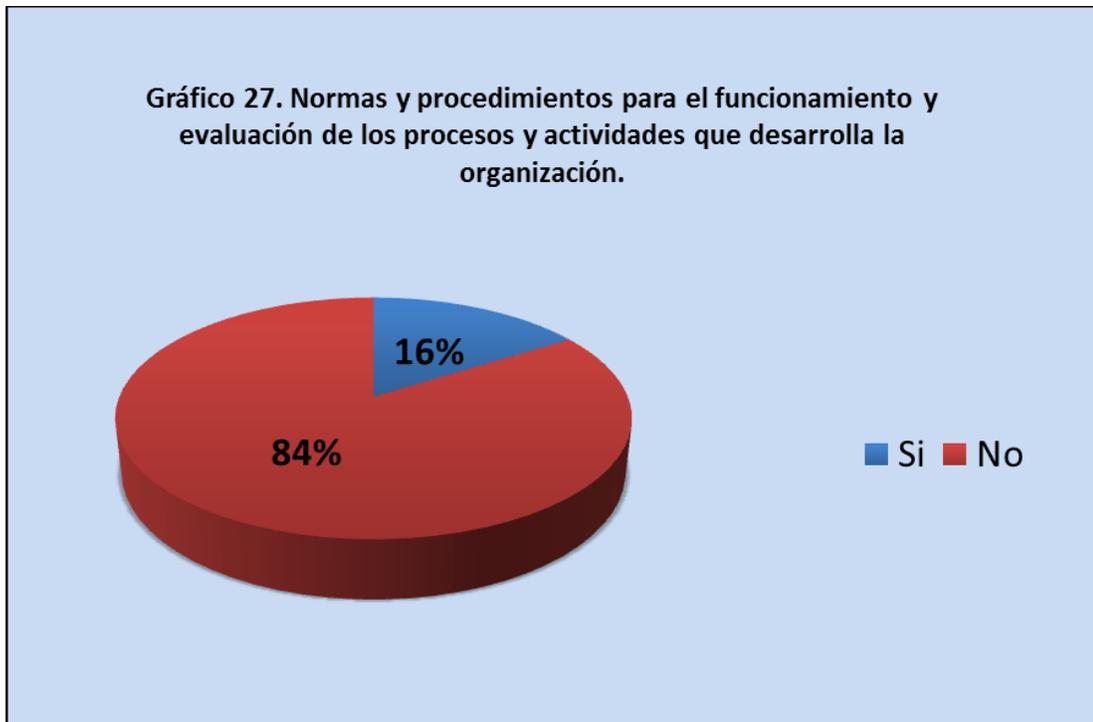
Fuente: Propia de la autora (2013)

El ochenta y cuatro por ciento (84%) de los encuestados afirma que las instalaciones, maquinarias y equipos se encuentran en buen estado, mientras que un dieciséis por ciento (16%) de las personas opina lo contrario. No debemos ignorar que la motivación es un factor determinante en el comportamiento humano y cualquier sistema de trabajo no podría operar exitosamente si el factor humano no persigue el mismo interés y propósito de la organización. Por esto, para lograr un mejor funcionamiento de un sistema de trabajo se deben implementar medidas que ayuden a la interacción del componente humano y los otros elementos, llámense estos últimos muebles, máquinas, herramientas, iluminación, ruido, etc. Si se presta atención a todos los aspectos del diseño de la estación de trabajo de manera que sean más seguras y agradables al usuario no sólo encontraremos que serán apreciadas por

ellos sino que también disminuirá la resistencia al esfuerzo que deben desplegar para la ejecución de sus tareas.

Es importante considerar los beneficios que trae consigo el diseño de la estación de trabajo y la adopción de posturas adecuadas tanto a los trabajadores como a la dirección. A los primeros, les traerá comodidad, facilitará el desarrollo de sus tareas y los protegerá de posibles lesiones físicas. Los segundos, se verán beneficiados, por la reducción en la fatiga de su personal, la motivación generada por un lugar de trabajo confortable, la reducción en los gastos ocasionados por lesiones en el puesto de trabajo, como el ausentismo que provoca retrasos. Cabe señalar que muchos de los cambios que deben hacerse para lograr un buen diseño de la estación de trabajo no implican grandes inversiones sino buena voluntad.

Ítem 27. ¿La empresa cuenta con normas y procedimientos establecidos, los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de los procesos y actividades que desarrolla la organización?



Fuente: Propia de la autora (2013)

El ochenta y cuatro por ciento (84%) de los trabajadores indicó que la empresa no cuenta con normas y procedimientos establecidos, los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de los procesos y actividades que desarrolla la organización. Por su parte, el dieciséis por ciento (16%) de la población indicó que las organizaciones para las cuales laboran si poseen normas y procedimientos establecidos, los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de los procesos y actividades.

A pesar de la importancia de la salud financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de una empresa tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos. Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Estos documentos permiten que una compañía pueda evolucionar independientemente de que sus dueños o accionistas principales estén encima de la compañía permanentemente. Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos producción de la compañía no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

Ítem 28. ¿La empresa cuenta con algún tipo de Sistema de Información?



Fuente: Propia de la autora (2013)

En función a los resultados obtenidos, el sesenta por ciento (60%) de la población opina que la empresa cuenta con algún tipo de Sistema de Información, mientras que un cuarenta por ciento (40%) de los encuestados señala que la organización donde laboran no posee ningún tipo de Sistema de Información.

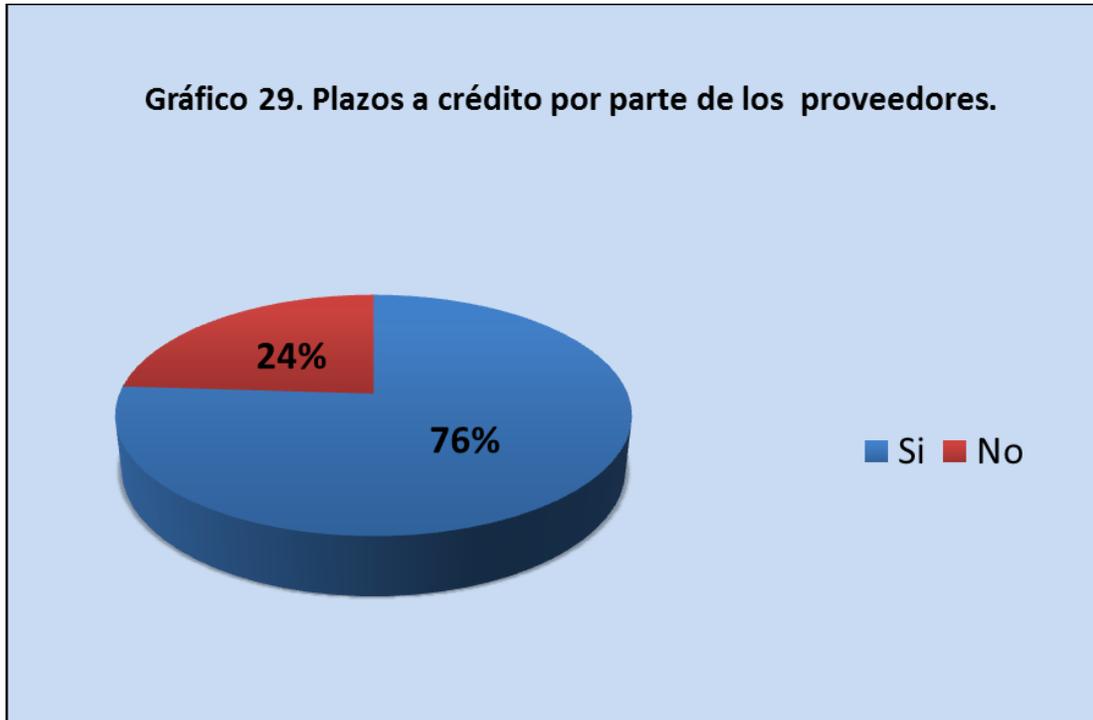
Debido a los enormes cambios sufridos por el mercado en los últimos años con la incorporación de tecnologías informáticas que facilitarán la administración de los datos, con el fin de ofrecer mejoras en la toma de decisiones gerenciales, en la actualidad todas las empresas, [incluso las Pymes](#), requieren de la implementación de un sistema de información que colabore con los procesos de gestiones empresariales.

Con el fin de mejorar la productividad y el rendimiento de una organización competitiva, es fundamental evaluar las técnicas actuales y la tecnología disponible para desarrollar [sistemas que brinden eficiencia y eficacia](#) de la gestión de la información relevante.

La implementación de sistemas de información en una compañía, brindan la posibilidad de obtener grandes ventajas, incrementar la capacidad de organización de la empresa, y tornar de esta manera los procesos a una verdadera competitividad.

Para ello, es necesario un sistema eficaz que ofrezca múltiples posibilidades, permitiendo acceder a los datos relevantes de manera frecuente y oportuna.

Ítem 29. ¿La empresa obtiene plazos a crédito de sus proveedores?



Fuente: Propia de la autora (2013)

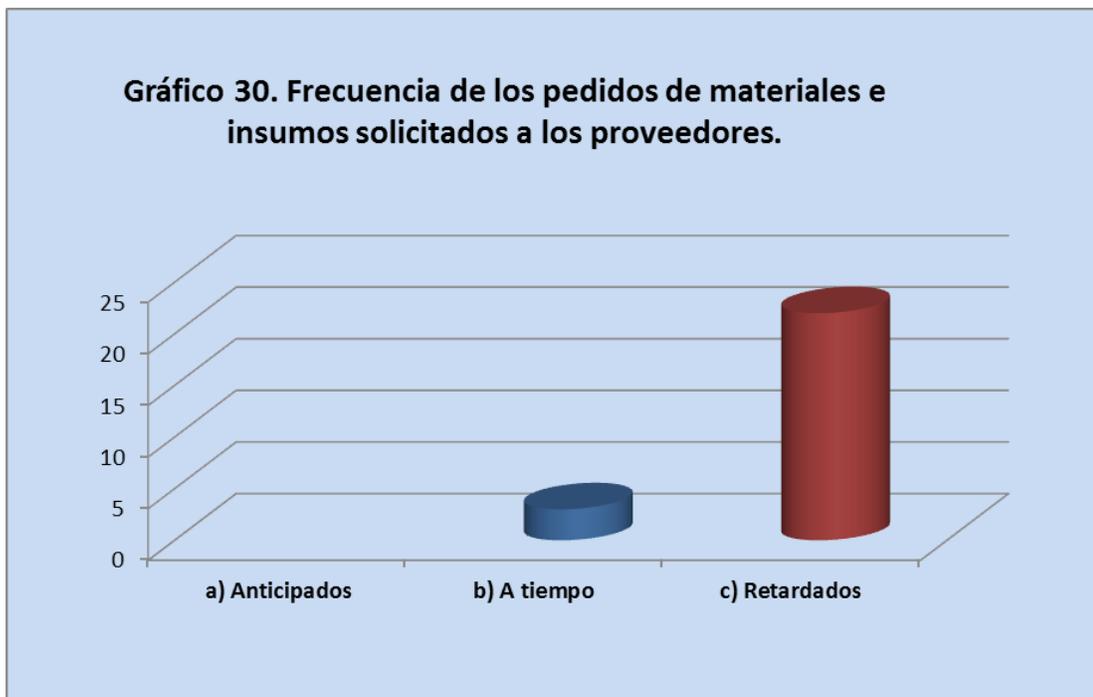
El setenta y seis por ciento (76%) de la población afirma que la empresa obtiene plazos a crédito de sus proveedores, mientras que el resto de la población objeto de estudio (24%) indicó lo contrario. En función a estos resultados, algunas empresas obtienen plazos a crédito de sus proveedores, mientras que otras no.

Negociar créditos con proveedores representa un tipo de financiación no bancaria, en la cual la empresa puede negociar con sus proveedores prórroga en el plazo de sus pagos (30,60 o 90 días). Las posibilidades de obtener financiación por estas gestiones dependerán en buena medida de la situación del mercado, y de la capacidad de gestión de la empresa ante las otras empresas que tratan con ella: los proveedores y los propios clientes.

De manera general, negociar un crédito con proveedores, supone una fuente de financiación corriente en la empresa, ya que en muchos casos representa un apoyo importante en el ciclo de explotación de la misma, acortando el periodo medio de maduración ya que se puede pagar a los proveedores a un plazo superior al período medio de cobro que mantiene con sus clientes y obtener así liquidez.

Ítem 30. Los pedidos de materiales e insumos solicitados a los proveedores han sido recibidos:

- a) Anticipados
- b) A tiempo
- c) Retardados



Fuente: Propia de la autora (2013)

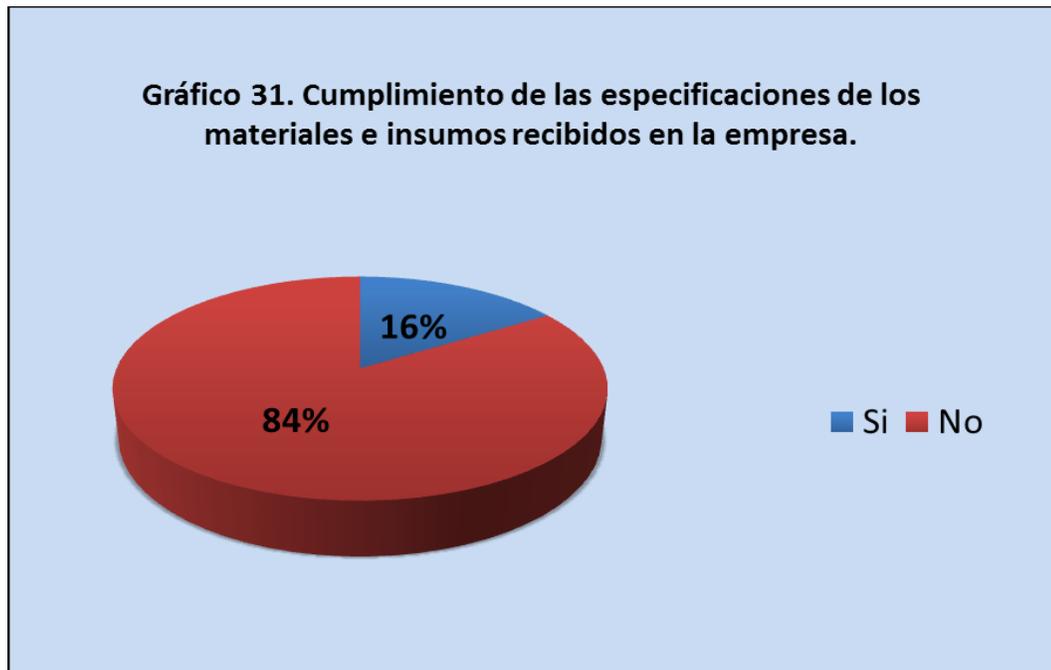
De las veinticinco (25) personas encuestadas, veintidos (22) respondieron que los pedidos de materiales e insumos solicitados a los proveedores han sido recibidos de manera retardada. Las otras tres (3) personas que conforman la totalidad de la población objeto de estudio, indicaron que los materiales e insumos solicitados a los proveedores han sido recibidos a tiempo.

Durante los últimos años han tenido lugar cambios importantes en la economía nacional, como los apoyos y estímulos por parte del gobierno para impulsar los pequeños negocios del país; que aunado a reformas comerciales y modernización

de los sistemas administrativos en las empresas, han conducido a una nueva cultura empresarial que abre el campo de acción hacia los nuevos emprendedores con ideas frescas e iniciativa para constituir micro, pequeñas y medianas empresas de variados giros. Vivimos tiempos emocionantes para quienes tienen que ver con la administración efectiva y eficiente de las funciones de compras de materiales. La administración de materiales es una herramienta indispensable que nos permite controlar el flujo de materiales desde su recepción hasta su aplicación, con el fin principal de conocer las unidades en existencia del material y evitar malos manejos o aplicaciones indebidas.

La planificación de los materiales o MRP es un Sistema de Planificación y Administración, normalmente asociada con un software que plantea la producción y un sistema de control de inventarios. Tiene el propósito de que se tengan los materiales requeridos, en el momento oportuno para cumplir con las demandas de los clientes. El MRP sugiere una lista de órdenes de compra. Programa las adquisiciones a proveedores en función de la producción programada.

Ítem 31. ¿Los materiales e insumos recibidos en la empresa, tienen las especificaciones solicitadas?



Fuente: Propia de la autora (2013)

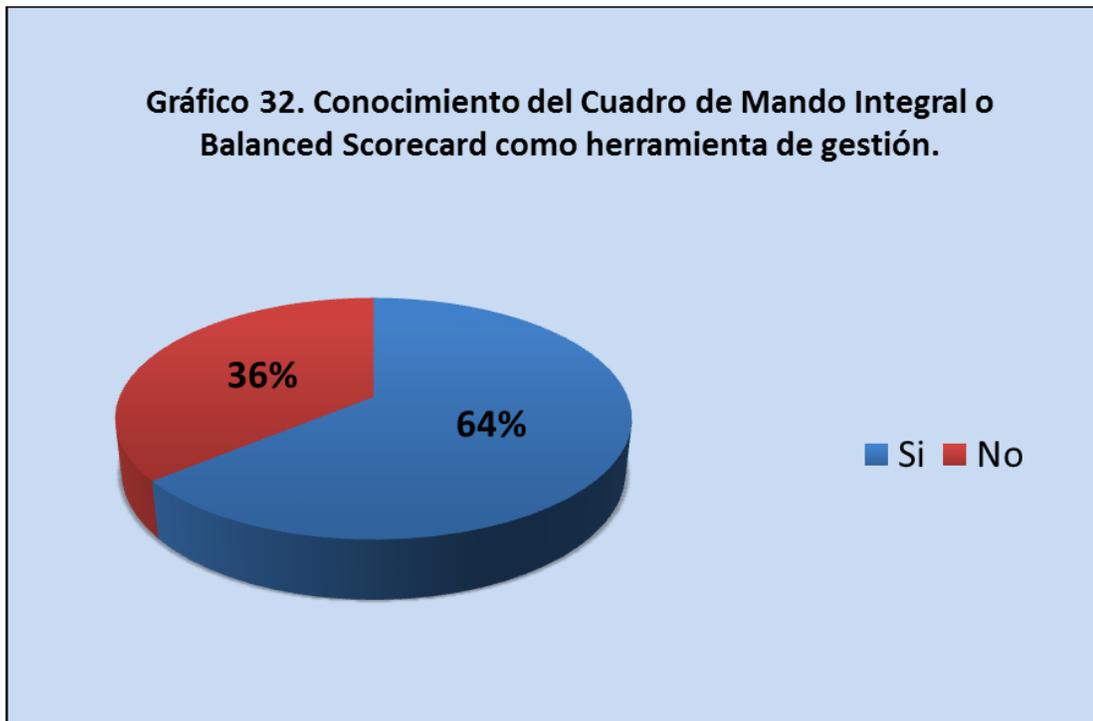
De acuerdo a la información obtenida, el ochenta y cuatro por ciento (84%) de la población indicó que los materiales e insumos recibidos en la empresa, no tienen las especificaciones solicitadas. Por su parte el dieciséis por ciento (16%) de la población objeto de estudio, indicó que los materiales e insumos recibidos en la empresa, tienen las especificaciones solicitadas a los proveedores.

La recepción de materiales es un proceso mediante el cual se recibe los productos terminados procedentes de fábricas y almacenes, estos se reciben en forma apilada en el camión de transporte para que luego los cargadores preparen los medios de transporte para empezar la descarga, de acuerdo a la variedad de productos, donde el responsable de ingreso al almacén verifica que la documentación este conforme

para autorizar el ingreso de los productos, para que el jefe del almacén verifique la disponibilidad de espacio en módulos y designara la zona donde se depositan los productos, de acuerdo a las áreas demarcadas para cada línea de producto, finalizando en los productos procedentes de planta y almacenes, que van a ser ordenados con separadores de cartón entre "cama" y "cama", y algunos cubiertos con mantas térmicas. De igual manera, es importante verificar las condiciones en las que se reciben éstos materiales a fin de garantizar el buen estado de los mismos y no recibir productos en mal estado.

Es importante, desde el primer momento en el que se establece la negociación con el proveedor, informarle y dejarlo por escrito en el contrato, todas las especificaciones de los materiales que intervienen en dicha negociación, a fin de recibir productos de buena calidad y tener un marco referencial para evaluar al proveedor.

Ítem 32. ¿Conoce o ha escuchado sobre El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta de gestión?



Fuente: Propia de la autora (2013)

De las veinticinco 25 personas encuestadas, el sesenta y cuatro por ciento (64%) indicó que si conocen El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta de gestión, sólo un treinta y seis por ciento (36%) de la población objeto de estudio desconoce ésta herramienta de gestión.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta de [administración de empresas](#) que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el [plan estratégico](#). También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Ítem 33. En caso de responder de manera afirmativa la interrogante anterior: ¿Considera usted que El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta de gestión, contribuye a mejorar la gestión y competitividad en la empresa?



Fuente: Propia de la autora (2013)

El cien por ciento (100%) de las dieciséis personas que respondieron de manera afirmativa el ítem anterior, están convencidas de que El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta de gestión, contribuye a mejorar la gestión y competitividad en la empresa, lo cual resulta sumamente importante y favorable para la investigación, ya que éste es un paso importante para superar la resistencia al cambio y aplicar nuevas herramientas gerenciales que le permitan a la organización mejorar sus procesos.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

Las organizaciones se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que se hace necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado, de tal manera que contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro en donde se está y en donde se quiere estar, es por ello que es de suma importancia el llevar a cabo el proceso administrativo en la organización y contribuir así al logro de las metas.

CAPITULO V

LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ORIENTADO AL MEJORAMIENTO CONTINUÓ EN LOS PROCESOS INTERNOS. CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO VALENCIA.

PROPUESTA

5.1 Introducción a la Propuesta

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

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

Todo lo antes expuesto llevó a la autora a desarrollar la presente propuesta, la cual se denomina “Lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, orientado al Mejoramiento Continuo en los Procesos Internos. Caso: Pequeñas Empresas del Municipio Valencia”, con el fin de proporcionar los medios necesarios para la implementación de dichas estrategias, y de esta manera, incrementar la eficiencia operacional, facilitar la identificación de las prioridades de gestión, reducir los costos y al mismo tiempo, monitorear el progreso para construir activos intangibles que la empresa necesita para crear más valor.

5.2 Justificación de la Propuesta

Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización y permite expresar claramente la visión del líder sobre los distintos objetivos a alcanzar. ¿Cómo implementarlo en una Pequeña Empresa?

“Gestionar el crecimiento”, “aprovechar el viento de cola” y “crisis es oportunidad” son expresiones muy frecuentes en el mundo de las pequeñas y medianas empresas. Pero las certezas se desvanecen cuando nos preguntamos cómo hacerlo. ¿Cómo aprovechar las oportunidades de crecimiento? ¿Cómo quedar mejor parados tras una crisis? No existe una respuesta única a estos interrogantes. Sin embargo, es posible presentar algunas líneas de reflexión para orientarnos.

En general, el líder de una Pequeña Empresa tiene definida una estrategia. Es decir, conoce el rumbo que desea para el negocio y las medidas a tomar para concretar su visión. No obstante, esta visión suele no ser conocida en su totalidad por su equipo de gestión. Esto ralentiza la toma de decisiones en la organización y genera frustración en los responsables de cada área.

Y, en momentos de fuerte crecimiento o en las turbulencias de una crisis, el tiempo es oro. Una decisión tomada demasiado tarde puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

El Balanced Scorecard puede ofrecernos un método para resolver esta problemática que afecta a tantas pequeñas y medianas empresas.

Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización y permite expresar claramente la visión del líder sobre los distintos

objetivos a alcanzar a nivel financiero, de mercado, de procesos internos, de capital humano, y de información.

En la confección de mapa, es aconsejable que participe todo el equipo de dirección, a fin de generar consenso en torno a la estrategia y comprometer a todos en su ejecución.

5.3 Ventajas de la Propuesta

- Permitirá a la empresa actuar sobre un mercado específico, delimitando y definiendo su mercado meta.
- Factibilidad técnica, económica y operativa; ya que, los costos para la creación del Diseño y aplicabilidad del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), serán consideradas una inversión por las utilidades y los beneficios que se derivan de este.

5.4 Beneficios de la Propuesta

Uno de los principales beneficios que entrega el Cuadro de Mando Integral es que obliga a la dirección a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos trascendentales para obtener beneficios en el largo plazo.

Permite a los directivos saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un empeoramiento en la gestión de otra área.

El Cuadro de Mando Integral ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explícita la estrategia y

traducirla en indicadores, facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante.

El concepto del Cuadro de Mando Integral proporciona un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

5.5 Contenido de la Propuesta

Una vez concluido el análisis y revisión documental, así como del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal de las empresas objeto de estudio, se procedió a realizar un diseño de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para Pequeñas Empresas. La presente propuesta está conformada por cuatro (04) Pasos, las cuales contienen una serie de pasos metodológicos, que tienen como propósito guiar a las empresas consideradas para la investigación, para la implementación del Modelo de Cuadro de Mando Integral, los mismos se detallan a continuación:

Paso I: Análisis situacional de la Empresa

Comprende el análisis situacional de las empresas objeto de estudio, donde se evalúan factores tanto internos como externos, por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder razonadamente establecer los objetivos estratégicos mediante el desarrollo de la Técnica de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Es decir, el FODA está compuesto por cuatro elementos de los cuales dos tratan sobre la parte interna de la empresa y puede tener control sobre ellas como son las fortalezas y las debilidades, mientras que las externas como son las oportunidades

y amenazas, son variables en las cuales no se pueden tener control sobre ellas, ya que son regidas por el entorno externo como por ejemplo: la competencia, la inflación, reformas fiscales, entre otros.

Por lo que, el análisis FODA se recomienda llevarlo a cabo anualmente, para así conocer la situación en que se encuentra en un momento determinado; tomando decisiones adecuadas a la situación que demuestra dicha técnica. El análisis situacional se estructura así:

Cuadro N° 2. Análisis FODA de las Pequeñas Empresas objeto de estudio

Fortalezas

1. Profesionales en la Organización con altos conocimientos de Cuadro de Mando Integral.
2. Conocimiento de las actividades a realizar.
3. Sistemas de computación.

Debilidades

Desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización por parte de un alto porcentaje de los empleados.

Debilidades comunicacionales entre áreas.

Ausencia de indicadores que permitan medir el liderazgo en el mercado.

Oportunidades

1. Sistemas Contables robustos, que ofrecen información financiera precisa y oportuna.
2. Plataforma tecnológica.
3. Demanda de sus servicios.

Amenazas

1. Competencia
2. Menos demanda de personal
3. Problemas con normativa legal Venezolana.

1.1 Integración del Equipo para aplicar el FODA

- Diseñar un equipo de trabajo de tal manera que participe personal de todas las áreas.
- Se recomienda que el tamaño del grupo que planifica y toma las decisiones sea pequeño, para permitir discusiones productivas.
- Definir canales de comunicación eficaces.

1.2 Diseño de agenda de trabajo.

- Se deberá utilizar un diseño de agenda, donde figuren las programaciones de las actividades del grupo, así como la definición de las fechas para las reuniones del equipo.

1.3 Sesión de trabajo

- Concentrar las propuestas y opiniones de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.
- Recibir todas las propuestas y opiniones aportadas por cada uno de los miembros del grupo de las diferentes áreas, mencionando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas de la organización.
- Listarlos y enumerarlos en un lugar visible (pizarra o rotafolio) con la finalidad de ser discutidos posteriormente.

Cuadro N° 3 Diseño de Agenda de Trabajo

<u>AGENDA DE TRABAJO</u>			
Responsable: _____			
Fecha de Inicio: _____			
Fecha de Finalización: _____			
Nombre de los Participantes: _____			
Pasos	No. De Horas	Mes 1	Mes 2
1. Sesión de lluvia de ideas			
2. Selección y análisis de problemas			
3. Ordenamiento del FODA			
4. Evaluación del FODA			
5. Selección del FODA			
6. Análisis comparativo de FODA			
7. Alternativas estratégicas			
8. Evaluación permanente			
<p>Nota: Para un mejor resultado, se solicita la participación de todos los miembros del equipo en todas las reuniones programadas.</p> <p align="center">Fuente: Propia de la autora (2013)</p>			

Paso II: Restructuración de los Elementos por Perspectiva para elaborar el Modelo.

Los elementos por perspectiva deben desarrollarse a través de una implementación, detallando todas las acciones a realizar para el Cuadro de Mando Integral a un corto plazo, identificando el área a ser evaluado, donde se definirán los objetivos y estrategias, así como los recursos mínimos que debe poseer la empresa para implementar dicho modelo. Entre las cuales se destacan:

2.1 Perspectiva Financiera:

- Incrementar los ingresos.
- Diversificar las oportunidades de ingresos.

2.2 Perspectiva del Cliente:

- Mayor participación en el Mercado.
- Lograr satisfacer a los clientes en la prestación de servicios.

2.3 Perspectiva de Procesos Internos:

- Incrementar la capacidad de Producción.
- Evitar paradas de planta no planificadas.
- Lograr el cumplimiento efectivo a los clientes con los pedidos solicitados

2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Establecer las exigencias de adiestramiento solicitadas por los trabajadores para su formación.
- Seguridad en el Trabajo.

Cabe destacar que en las perspectivas antes indicadas, se establecen los indicadores financieros y no financieros, que han de ser utilizados para aplicación del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral. Los mismos, permiten estructurar el mapa estratégico.

Paso III: Presentación de Indicadores, objetivos y metas

Esta parte del Cuadro de Mando Integral describe los indicadores, los objetivos y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa, elementos que evalúan y miden las diferentes situaciones dentro de la organización, explotando los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas. A continuación se muestran los indicadores con el objetivo que el gerente tenga un panorama amplio sobre estos, y pueda tener una serie de opciones, que le permitan alcanzar los objetivos trazados en su organización.

3.1 Indicadores Financieros por Perspectivas

Cuadro N° 4 Indicadores Financieros por Perspectivas

Perspectiva Financiera:

Incrementar los Ingresos					
Objetivo	Indicador	Índice	Frecuencia de Medida	Responsable	Acción o Actividad
Diversificar Oportunidades de Ingresos	Incrementar el Volumen de Ventas	Volumen de Ventas del Año Actual – Volumen de Ventas del Año Anterior	Anual	Finanzas y Ventas	Realizar Comité Semanal para monitorear y hacer seguimiento de mejoras.
	Reducción de Costos	Costo Actual – Costos Anterior	Anual	Finanzas y Ventas	Revisión y Ajustes de los procesos productivos para disminuir la merma.

Perspectiva Cliente:

Generar publicidad de nuestros productos para incrementar el mercado					
Objetivo	Indicador	Índice	Frecuencia de Medida	Responsable	Acción o Actividad
Mayor participación en el mercado	Crecimiento de Clientes Nacionales	((Clientes al final del año – Clientes al inicio del año)/ Clientes al inicio de año)*100	Anual	Ventas y Mercadeo	Emitir Plan de Acción con estrategia agresiva de publicidad y expansión del mercado.
Lograr satisfacer a los clientes en la prestación del servicio.	Clientes Satisfechos	Número de Clientes Satisfechos / Número de Clientes Encuestados	Semestral	Ventas y Mercadeo	Realizar las Encuestas en formatos predeterminados, con la información necesaria para el logro del objetivo planteado.

Perspectiva del Proceso Interno:

Incrementar volumen de producción con la adquisición de maquinaria					
Objetivo	Indicador	Índice	Frecuencia de Medida	Responsable	Acción o Actividad
Incrementar volumen de producción.	Utilización de la Capacidad Instalada	% utilización de la capacidad = horas necesarias para producir / Horas disponibles	Mensual	Producción o Manufactura	Realizar los cálculos del proyecto necesarios para la adquisición de maquinaria que permita cumplir con el objetivo oportunamente.
Evitar paradas de planta no planificadas.	Cumplimiento de las Paradas de Planta Programadas.	(Paradas Realizadas / Paradas Programadas) * 100	Mensual	Mantenimiento	Publicar y asignar fechas preestablecidas para el cumplimiento de los programas de mantenimiento y obtener resultados positivos a menor costo.
Lograr el cumplimiento efectivo de los pedidos solicitados.	Case Fill Rate	CFR= 1- (Venta-Pedido) / Pedido	Mensual	Ventas	Establecer procesos de monitoreo y seguimiento para asegurar el cumplimiento.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

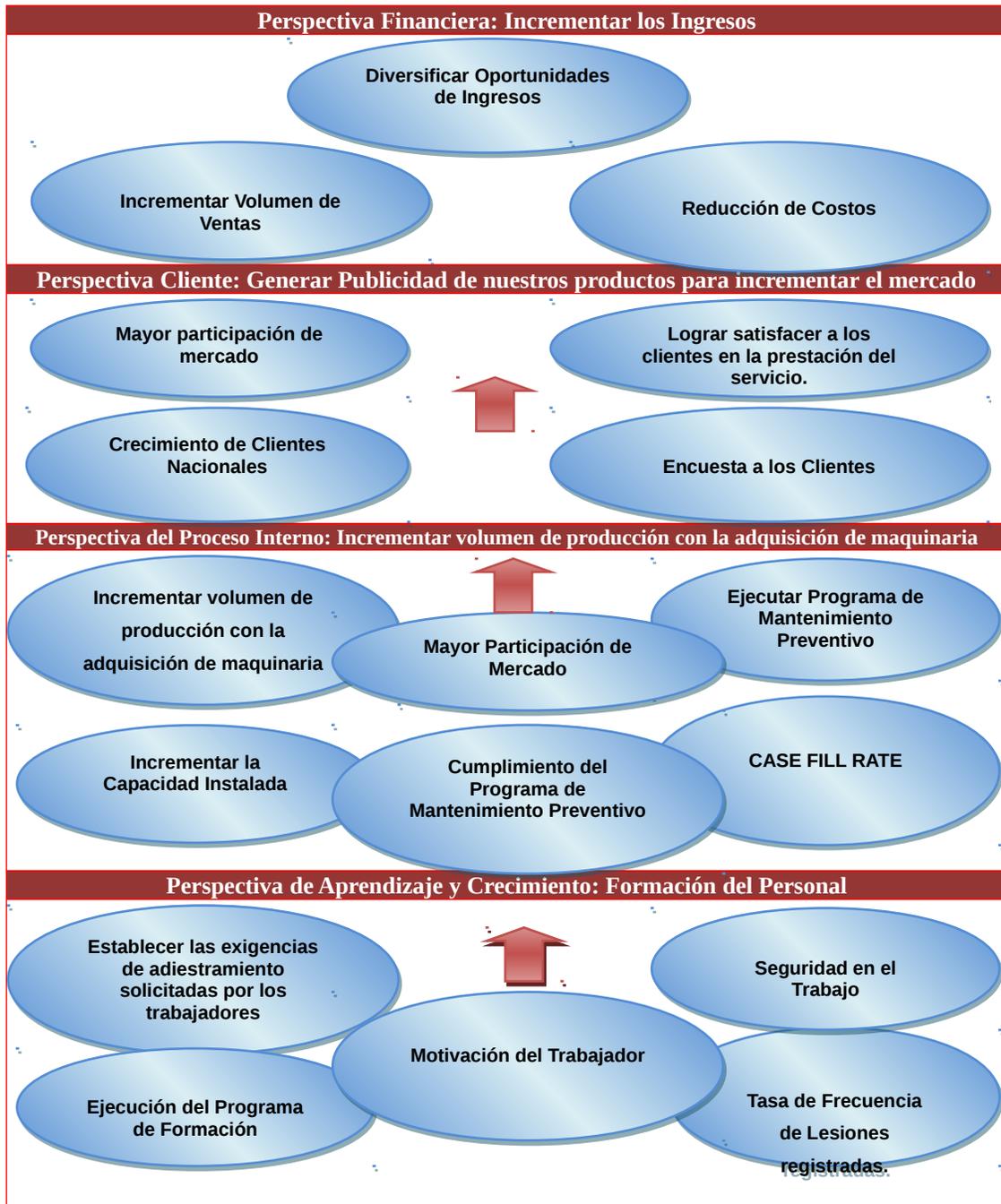
Formación del personal					
Objetivo	Indicador	Índice	Frecuencia de Medida	Responsable	Acción o Actividad
Establecer las exigencias de adiestramiento solicitadas por los trabajadores para su proceso de formación en las diversas áreas.	Ejecución del programa de formación.	(Actividades Realizadas / Actividades Programadas) * 100	Mensual	Recursos Humanos	Elaborar los Planes de Acción y la programación de los cursos y talleres de formación que serán dictados al personal.
Seguridad en el Trabajo.	Tasa de Frecuencia de Lesiones registradas.	Nro. de Lesiones Registradas / Nro. De Horas Trabajadas Expuestas	Mensual	Recursos Humanos	Cumplimiento de la Normativa Legal vigente.

Fuente: Propia de la autora (2013)

Paso IV: Determinación de la Relación Causa-Efecto

Una vez establecidos los indicadores estratégicos por perspectiva, el siguiente paso consiste en la determinación de las relaciones causa-efecto que existen entre los mismos. Para tal fin, es necesario especificar y ordenar de acuerdo a la prioridad de cada uno de los indicadores. Cabe destacar, que para la correcta estructuración del mapa estratégico se deben fortalecer en primera instancia a los recursos humanos, por ser estos los que tienen la capacidad de crear e incorporar innovaciones a las actividades y procedimientos relacionados con la operación diaria, además de constituir el recurso, que por excelencia, tiene la facultad de formar valor intangible para la organización. Seguidamente, se debe enlazar la perspectiva de innovación y desarrollo en dirección a los procesos desarrollados en el área de trabajo, con el fin de optimizarlos, y estos a su vez, se alinean con la perspectiva cliente, permitiéndole a la empresa satisfacer al cliente y fortalecer el liderazgo en el mercado. Finalmente, una vez integradas las perspectivas, innovación y desarrollo, procesos internos y cliente, se cuenta con las bases para alcanzar los resultados financieros que garantizan el logro de la visión, la maximización del valor de la empresa, la reducción de costos y la satisfacción de los accionistas.

Cuadro N° 5 Determinación de la Relación Causa-Efecto



Fuente: Propia de la autora (2013)

CONCLUSIONES

Una vez analizadas las cuatro empresas objeto de estudio, se observó que existen debilidades comunes entre ellas, tales como:

- Desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización por parte de un alto porcentaje de los empleados.
- Debilidades comunicacionales entre áreas.
- Ausencia de indicadores que permitan medir el liderazgo en el mercado.

Por consiguiente, en el desarrollo de la investigación se alcanzaron los objetivos planteados a través de las Bases Teóricas, las cuales proporcionaron conocimientos precisos desde el punto de vista documental, de los indicadores necesarios para aplicar el modelo de gestión utilizado. Es por ello que, se centró en proponer estrategias basadas bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), tomando en consideración una serie de indicadores claves, los cuales hasta el momento no habían sido estudiados, demostrando de esta manera que no se le ha dado a los procesos internos, al personal y a los clientes la importancia que ellos adquieren, pues son quienes finalmente tienen en sus manos que las finanzas de la empresa se comporte de manera favorable.

Así mismo, el Cuadro de Mando Integral es un nuevo sistema de gestión estratégica, el cual ha sido denominado por los profesores Robert Kaplan y David Norton. Es un instrumento que facilita la dirección de una empresa, industria o comercio; es una herramienta para navegar hacia el éxito competitivo permitiendo comunicar y traducir a todo el personal cual es la estrategia, utilizando mediciones de desempeño que ayudan a mejorar todas las áreas de la organización a través de los respectivos indicadores de gestión.

Por otra parte, la esencia fundamental de las organizaciones objeto de estudio, reside en tratar de llevar a cabo estrategias que tomen beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las Oportunidades Externas, que mitiguen sus debilidades Internas y aminoren el impacto de las Amenazas Externas, permitiendo determinar las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, y al mismo tiempo, diseñar los pasos requeridos para su aplicación, para lo cual se plantea un Mapa Estratégico.

El mapa estratégico como herramienta de toma de decisiones, permite reducir la incertidumbre en momentos en que hay que tomar decisiones rápidas. En efecto, el mapa estratégico contiene las prioridades de la compañía delineadas, consensuadas y conocidas por todos. De esta forma, se evita el riesgo de que el líder se convierta en un “cuello de botella”, y que todas las decisiones deban pasar por él, convirtiéndose en un obstáculo para el crecimiento.

Al explicitar la estrategia de la compañía, el mapa estratégico permite que todos los colaboradores la conozcan, reforzando la motivación para la ejecución. Contar con un mapa estratégico nos permitirá gestionar activamente nuestra estrategia, a través de indicadores que vayan monitoreando y brindándonos información sobre los avances logrados, pudiendo aprender cómo se interrelacionan los distintos objetivos estratégicos.

La estrategia no se mueve sola. Hay que impulsarla a través de proyectos de intervención o iniciativas que movilicen a la organización y nos lleven en el camino deseado. Y el mapa estratégico es una herramienta muy valiosa para lograrlo.

RECOMENDACIONES

- El Cuadro de Mando Integral es algo más que una herramienta como estrategia para el control de la gestión, ya que tiene implicaciones de futuro, al definir objetivos estratégicos y factores claves que todo organismo necesita manejar para obtener la eficiencia y eficacia en el tiempo para el manejo de sus recursos.
- Presentar la Propuesta de Lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, orientado al Mejoramiento Continuo en los procesos internos, en las empresas: Productos Asfálticos San Blas, C.A. (Distribuidor Autorizado EDIL, C.A.), NIRVANA C.A., Inmobiliaria Río Cupira C.A. y Comercializadora “Granero Las Mercedes” C.A.
- A la gerencia, se recomienda capacitar al personal que labora en las diferentes áreas, acerca del funcionamiento del Cuadro de Mando Integral.
- Los objetivos que se fije el personal, deben adaptarse al cumplimiento de su visión y misión, por lo que es fundamental que exista una interrelación entre los mismos, al igual que las metas deben tener bien definida la unidad de medida y el valor deseado, a fin de poder presentar un plan operativo anual vinculado al presupuesto y ajustado a la realidad.
- Una vez definido el plan operativo, debe implementarse el plan estratégico, donde se definirán las estrategias a seguir, para el cual permita alcanzar los objetivos y metas establecidas.

- Implementar los indicadores de gestión tomando en cuenta los procesos y su vigencia en el tiempo, considerando para su actualización los reglamentos y normas vigentes que regulan el sistema.

Lista de Referencias

Fuentes Bibliográficas:

Aguilar Martínez, José Antonio. México DF 2010. **“Desarrollo del Plan Estratégico de Negocio para ABC Logística SA de CV, Pequeña Empresa 100% Mexicana de reciente creación, prestadora de servicios de Logística Integral”**. Tesis para obtener el título de: Maestro en Administración.

Armas (1999). **Productividad a nivel de las PYMES**. Caracas. Gerencia Ediciones.

Audirac Camarena, Carlos (2005). **ABC Del Desarrollo Organizacional**. Editorial TRILLAS. México.

Balestrini M. (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Bl Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.

Baptista, L. (2004). **Modelos de Gestión Gerencial Aplicados**. Caracas. Mc-Graw Hills.

Best, J. (1998) **Investigación Social**. Mc. Graw Hill, México, D. F.

Bravo, S. (2002). **Elaboración de Tesis Doctorales**. Caracas.

Bross, I. (1975). **Los Modelos**. Editorial Universidad de Cornell.

Brown, Warren y Moberg, Dennis (1983). **Teoría de la Organización y la Administración**. Primera Edición. Editorial LIMUSA. México.

- Bullones (2010) **“Evaluación de la gestión financiera en el Instituto de Estudios Jurídicos del Estado Lara”**. Trabajo de Grado de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela.
- Castañeda, L. (2000). **Métodos de Investigación**. Caracas. Morata.
- Cazares (1999). **Técnicas Actuales De Investigación**, México, Trillas
- Chiavenato, Idalberto (2005). **Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- CONAFIN. (1973). **Conceptos básicos sobre las Pequeñas y Medianas Empresas**. Caracas.
- Concha, M. (2001). **Las Microempresas como alternativa de desarrollo económico**. Caracas. Revista Producto.
- CORPOINDUSTRIA. (1993). **Marco conceptual sobre las PyMEs**. Caracas. Autor.
- Dearden (1999). **Administración de Empresas**. México. Prentice Halls.
- Díaz, I. (2005). **Visión de la gestión microempresarial**. Caracas. Panapo.
- Durán, Magally. Valencia, Venezuela 2010. **“Cultura y Desarrollo Autosustentable de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES). Caso: PyMES del Sector Maderas y Muebles, ubicadas en Magdalena, municipio Zamora del Estado Aragua”**. Universidad de Carabobo. Tesis para obtener el título de: Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia.

- FEDEINDUSTRIA (1998). **Clasificación de las PyMEs**. Caracas. Autor.
- Flames, O. (2004). **Competitividad Empresarial y Cambio**. Caracas. Panapo, C.A.
- Freeman E. **Administración**. Prentice Hall Hispanoameica, México.
- Fuentes, Marbelys (2010). “**Planeación estratégica de la pequeña empresa**”, trabajo de grado para optar al título de Magister en Economía de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Guizar, Rafael (2004). **Desarrollo Organizacional**. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta edición. Editorial Mc Wraw Hill Interamericana. México.
- Hernández, R. y Otros. (1999). **Metodología de la Investigación**. México. Mc-Graw Hills.
- Kantis Hugo, Virginia Moori y Pablo Angelelli (2004). “**Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional**”. Banco Interamericano de Desarrollo, 2004. Washington, DC 20577. Estados Unidos de América.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). **Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard)**. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- Kester (1996). **Gestión y empresa**. Madrid. Mc-Graw Hills.
- López, L. (2002). **Metodología de la Investigación**. Caracas. Panapo, C.A.

- McClelland, J. (1999). **Gestión y Cambio Empresarial**. Madrid. Prentice Halls.
- Monroe, L. (2001). **Construcción de Instrumentos de Recolección de Datos**. Barquisimeto. Candidus.
- Moyetones M. (2009) **Factores determinantes en la implantación del mejoramiento continuo a nivel de la Gerencia media en las empresas Metalmecánica de la Zona Industrial de Valencia**. UNESR, Caracas.
- Mujica, M.; Jiménez, B.; Yáber, G. (2011). **Un estudio del papel de las Escuelas Universitarias de Gerencia y Áreas Afines y su Relación con el Sector de la Pequeña Mediana y la Micro Empresa (PyMesmicro) en Venezuela: su impacto en el desarrollo Regional y Local bajo un Enfoque de la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sustentable**. Trabajo Postdoctoral. Área Gerencia y Responsabilidad Social Universitaria. Doctorado en Ciencias Sociales y Humanísticas. Decanato de Postgrado. Universidad Simón Bolívar/Caracas (En imprenta).
- Muñiz, L.; Monfort, E. (2005). **Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión 2000. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
- Niño, Verónica. Valencia, Venezuela 2011. **“Evaluación de la Gerencia Estratégica de las PyMES del Sector Metalmecánico del Estado Carabobo”**. Universidad de Carabobo. Tesis para obtener el título de: Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia.
- Oficina Central de Estadística e Informática (1992). **Clasificación de las Pymes**. Caracas. Autor.

- Omahe K (2005) **El próximo escenario global**. Grupo editorial Norma.
- Organización Mundial del Comercio. (2003). **Informe Anual sobre el Crecimiento de las Pymes de México**. Paris.
- Paredes (2010). **“Estrategias para fortalecer la gestión de los Procesos Administrativos en las Empresas pertenecientes a la Corporación Interamericana de Inversiones, caso de estudio: Banco de Guayaquil S.A.”**, trabajo especial de grado de la Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Parra, J. (2004). **Crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa en América Latina**. México. Limusa.
- Pick y López (1999) **Metodología de la Investigación**. Trillas, México, D. F.
- Porta, S. (2005). **Productividad en las Pymes Venezolanas**. Valencia. Universitarias.
- Porter, O. (1999). **Gerencia Social a nivel de las microempresas**. México. Limusa.
- Quintero (2010). **Diseño de un modelo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral**. Universidad de los Andes, para obtener el título de Magíster en Ciencias Contables.
- Quiroz, Y. (1993). **La organización de las Pymes en Venezuela**. Caracas. Universitarias.
- Rivas, L. (2004). **Gerencia Pública de las PYMES**. Barquisimeto. Luz Académica, C.A.

Rodríguez (2010). **“Evaluación de los Procesos Administrativos de las empresas pertenecientes al Estado, Caso de Estudio: Corporación para la Administración Temporal Eléctrica en Guayaquil”**. Trabajo de Grado de la Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Ruíz, D. (2005). **Modelos Organizativos frente al fenómeno de la Globalización**. Limusa. México.

Sabino, C. (2000). **El Proceso de Investigación**. Caracas - Venezuela. Editorial Panapo.

Sánchez, L. (2005). **Modelos Productivos: Una visión compartida**. Caracas. Vargas, C.A.

Serna Gómez, Humberto (2003). **Gerencia Estratégica**. Octava edición. GLOBAL Ediciones. Bogotá, Colombia.

Sisk L., y Sverdlik M (1979). **Administración y Gerencia de Empresas**. South Westewrn Publisching Co.

Tamayo y Tamayo (1998). **El proceso de la Investigación Científica**. Noriega Editores. México.

Universidad Nacional Abierta (2000). **Técnicas de Documentación e Investigación II**. Octava edición. Registro de publicaciones de la Universidad Nacional Abierta. Caracas. Venezuela.

Yacoub, Doris. Valencia, Venezuela 2011. **“Lineamientos Estratégicos para implementar la Ética Organizacional con miras a Mejorar la Calidad de Servicio en las PyMES Comercializadoras de Artículos para el Hogar Ubicadas en la Zona Industrial Norte de Valencia Estado Carabobo”**. Universidad de Carabobo. Tesis para obtener el título de: Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia.

Valery, U. (1981). **PyMEs y Productividad**. Caracas. Pananpo.

Vicerrectorado de Investigación y postgrado (2012). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Quinta edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela.

Fuentes Electrónicas:

Bertalanfly, Ludwig Von (2005). **Características de los Sistemas**. www.Yahoo.com
(Consultada: 2012, Octubre 15).

Aguilar Martínez, José Antonio. <http://www.bib.uia.mx/tesis/programas.html>
(Consultada: 2013, Junio 06).

Alonso López, Liliana Yamileth / Hernández Lamadrid, Paulina.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/alonso_ly/.
(Consultada: 2013, Junio 06).

ANEXOS

Anexo A. Cuadro N° 6 - Tabla de Operacionalización de Objetivos para el Instrumento de Medición

Objetivos Específicos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
Describir los enunciados teóricos de la Gestión Estratégica.	1.Enunciados teóricos de la Gestión Estratégica.	1.1 Misión y Visión de la organización. 1.2Objetivos de la Organización.	1.1¿Conoce usted la Misión de la empresa? 1.1¿Conoce usted la Visión de la empresa? 1.2¿Conoce usted los objetivos de la organización?	Encuesta	Cuestionario Escala de Likert	Empleados de Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo.
Diagnosticar la situación actual de las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo para entender sus procesos internos.	2.Situación actual de las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo.	2.1Competitividad en el mercado. 2.2Garantía de Crecimiento y Mantenimiento del Negocio.	2.1 En su opinión. ¿Considera usted, que la Empresa tiene un nivel de competitividad aceptable? 2.1¿Cuál es la principal causa que tiene la empresa que le impide tener mayor competitividad? 2.1¿Cuál de las siguientes áreas considera usted que deban reforzarse para lograr la mejora en la gestión y competitividad de la empresa? 2.2¿La directiva realiza reuniones frecuentemente para establecer nuevas oportunidades de negocio? 2.2¿La empresa ha establecido indicadores que le permitan medir su liderazgo en el mercado?	Encuesta	Cuestionario Escala de Likert	Empleados de Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
		2.3 Nivel de Satisfacción del Cliente.	2.3¿La empresa ha establecido algún instrumento para medir la satisfacción del cliente? 2.3¿Existen actualmente quejas por parte de los clientes?			
Realizar un análisis estratégico situacional de las empresas objeto de estudio.	3.Aspectos Internos y Externos.	3.1 Perspectiva Financiera. 3.2 Perspectiva Cliente y Mercado.	3.1¿La información financiera ofrecida por el sistema contable es oportuna y/o apropiada? 3.1¿La empresa está en capacidad de obtener préstamos a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital? 3.1¿Otorga actualmente la empresa crédito a sus clientes? 3.1¿Cuáles son las políticas de crédito en vigencia? 3.1¿Cuál es el período promedio de cobro de las cuentas por cobrar? 3.2¿La empresa ha establecido algún instrumento para medir la satisfacción del cliente? 3.2¿Existen actualmente quejas por parte de los clientes? 3.2¿La empresa toma en cuenta las recomendaciones de los clientes?	Encuesta	Cuestionario Escala de Likert	Empleados de Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
		<p>3.3 Perspectiva de Formación y Crecimiento.</p> <p>3.4 Perspectiva Interna.</p>	<p>3.2¿La empresa ha perdido clientela en los dos últimos años?</p> <p>3.3¿La empresa imparte constantemente adiestramiento, capacitación y actualización de su personal en todas las áreas?</p> <p>3.3¿El personal se adapta fácilmente a situaciones nuevas?</p> <p>3.3¿La empresa, estimula al personal de forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa?</p> <p>3.3¿Disminuyó el personal de la empresa, en los últimos 2 años?</p> <p>3.3¿La empresa realiza inversiones en tecnología e investigación y desarrollo?</p> <p>3.3 De ser afirmativa la respuesta anterior. ¿Con que frecuencia se hacen esas inversiones?</p> <p>3.3¿La empresa cuenta con las herramientas y recursos materiales necesarios para la ejecución de los trabajos que allí se realizan?</p> <p>1) 3.3¿Las instalaciones, las maquinarias y equipos de la empresa están en buen Estado?</p> <p>3.4¿La empresa cuenta con normas y procedimientos</p>			

Objetivos Específicos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
			<p>establecidos, los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de los procesos y actividades que desarrolla la organización?</p> <p>3.4¿La empresa cuenta con algún tipo de Sistema de Información?</p> <p>3.4¿La empresa obtiene plazos a crédito de sus proveedores?</p> <p>3.4 Los pedidos de materiales e insumos solicitados a los proveedores han sido recibidos: Anticipados, A tiempo ó Retardados.</p> <p>3.4¿Los materiales e insumos recibidos en la empresa, tienen las especificaciones solicitadas?</p> <p>3.4¿Conoce o ha escuchado sobre El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta de gestión?</p> <p>1) 3.4Considera usted que El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta de gestión, contribuye a mejorar la gestión y competitividad en la empresa?</p>			

Objetivos Específicos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
Diseñar lineamientos de gestión estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral que permita orientar a las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo, hacia el mejoramiento continuo de sus procesos internos.	4.Lineamientos de gestión estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral	4.1Perspectiva del Cuadro de Mando Integral. 4.2Premisas del Cuadro de Mando Integral.	4.1Situación de la empresa considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. 4.2Estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral para optimizar la calidad de servicios de las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia del estado Carabobo	Revisión Documental	Ficha de Registro	La Investigadora



Anexo B.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**

Valencia, 10 de Junio de 2013

Señores
Presente.-

Sirva la presente para solicitar su valiosa colaboración para la aplicación del instrumento anexo a fin de realizar la investigación correspondiente al trabajo de grado titulado: “**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ORIENTADO AL MEJORAMIENTO CONTINUÓ EN LOS PROCESOS INTERNOS. CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO VALENCIA**”, para optar al título de Magister en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. A continuación se le presentan las instrucciones para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea cuidadosamente cada propuesta.
- ✓ Marque con una X la opción que considere adecuada.
- ✓ El instrumento consta de treinta y tres (33) planteamientos, los cuales tendrán una sola respuesta.
- ✓ La información suministrada por usted es de carácter confidencial y los datos obtenidos serán utilizados únicamente para propósitos académicos.

Agradeciendo, de antemano, su valiosa colaboración. Me despido de usted, atentamente

Lcda. Emmary Pinto

C.I. 17.073.340

Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas. Mención Gerencia

Teléfono: 0414-4977236

Correo electrónico: emmary33@hotmail.com

Cuestionario

1) ¿Conoce usted la Misión de la empresa?

Sí _____ No _____

2) ¿Conoce usted la Visión de la empresa?

Sí _____ No _____

3) ¿Conoce usted los objetivos de la organización?

Sí _____ No _____

4) En su opinión. ¿Considera usted, que la Empresa tiene un nivel de competitividad aceptable?

Sí _____ No _____

5) En caso de responder de manera negativa la pregunta anterior ¿Cuál es la principal causa que tiene la empresa que le impide tener mayor competitividad?

- a) Gerencial
- b) Procesos Internos
- c) Sistemas de Información
- d) Económicas-Financieras
- e) Calidad de los Productos
- f) Satisfacción de Clientes

6) ¿Cuál de las siguientes áreas considera usted que deban reforzarse para lograr la mejora en la gestión y competitividad de la empresa?

- a) Financiera
- b) Informática
- c) Satisfacción del Cliente
- d) Procesos Internos
- e) Gerencia
- f) Mercadeo y Publicidad

7) **¿La directiva realiza reuniones frecuentemente para establecer nuevas oportunidades de negocio?**

Sí _____ No _____

8) **¿La empresa ha establecido indicadores que le permitan medir su liderazgo en el mercado?**

Sí _____ No _____

9) **¿La información financiera ofrecida por el sistema contable es oportuna y/o apropiada?**

Sí _____ No _____

10) **¿La empresa está en capacidad de obtener préstamos a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital?**

Sí _____ No _____

11) **¿Otorga actualmente la empresa crédito a sus clientes?**

Sí _____ No _____

12) **De ser afirmativa la respuesta anterior. ¿Cuáles son las políticas de crédito en vigencia?**

- a) 30 días
- b) 45 Días
- c) 60 días
- d) 90 días
- e) Otros

13) ¿Cuál es el período promedio de cobro de las cuentas por cobrar?

- a) Entre 15 y 20 días
- b) Entre 20 y 30 días
- c) Entre 30 y 40 días
- d) Entre 40 y 50 días
- e) Entre 50 y 60 días

14) ¿La empresa ha establecido algún instrumento para medir la satisfacción del cliente?

Sí _____ No _____

15) ¿Existen actualmente quejas por parte de los clientes en cuanto a:

- a) Atraso en la recepción de los pedidos
- b) Calidad
- c) Precios
- d) Condiciones de Crédito
- e) Formas de Pago
- f) Garantía
- g) Facturación
- h) Servicio (Atención)
- i) No hay quejas

16) ¿La empresa toma en cuenta las recomendaciones de los clientes?

Sí _____ No _____

17) ¿La empresa ha perdido clientela en los dos últimos años?

Sí _____ No _____

18) ¿La empresa imparte constantemente adiestramiento, capacitación y actualización de su personal en todas las áreas?

Sí _____ No _____

19) ¿El personal se adapta fácilmente a situaciones nuevas?

Sí _____ No _____

20) ¿La empresa, estimula al personal de forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa?

Sí _____ No _____

21) ¿Disminuyó el personal de la empresa, en los últimos 2 años?

Sí _____ No _____

22) Si es afirmativa su respuesta anterior; la disminución del personal se debió a:

- a) Despidos
- b) Retiros
- c) Ninguna de las anteriores

23) ¿La empresa realiza inversiones en tecnología e investigación y desarrollo?

Sí _____ No _____

24) De ser afirmativa la respuesta anterior. ¿Con que frecuencia se hacen esas inversiones?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca

25) ¿La empresa cuenta con las herramientas y recursos materiales necesarios para la ejecución de los trabajos que allí se realizan?

Sí _____ No _____

26) ¿Las instalaciones, las maquinarias y equipos de la empresa están en buen Estado?

Sí _____ No _____

27) ¿La empresa cuenta con normas y procedimientos establecidos, los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de los procesos y actividades que desarrolla la organización?

Sí _____ No _____

28) ¿La empresa cuenta con algún tipo de Sistema de Información?

Sí _____ No _____

29) ¿La empresa obtiene plazos a crédito de sus proveedores?

Sí _____ No _____

30) Los pedidos de materiales e insumos solicitados a los proveedores han sido recibidos:

d) Anticipados

e) A tiempo

f) Retardados

31) ¿Los materiales e insumos recibidos en la empresa, tienen las especificaciones solicitadas?

Sí _____ No _____

32) ¿Conoce o ha escuchado sobre El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta de gestión?

Sí _____ No _____

33) En caso de responder de manera afirmativa la interrogante anterior: ¿Considera usted que El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta de gestión, contribuye a mejorar la gestión y competitividad en la empresa?

Sí _____ No _____

Anexo C. Validación del Instrumento de Recolección de Datos



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

Distinguido Profesor:

Me resulta grato dirigirme a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para validar el contenido del presente instrumento que será aplicado a los empleados de algunas de las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia del Estado Carabobo, con el objetivo de *Diagnosticar la situación actual de las Pequeñas Empresas y diseñar lineamientos de gestión estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral que permita orientar a las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo, hacia el mejoramiento continuo de sus procesos internos*. Por considerar que el juicio emitido por usted es altamente significativo debido a la experiencia que tiene en el área temática tratada y/o en los procedimientos metodológicos de la investigación.

A continuación se presenta el formato de evaluación para el cuestionario, el cual permitirá la reformulación del mismo en caso de ser necesario. El instrumento incluye los planteamientos del cuestionario con los aspectos a ser validados. Los criterios que facilitarán su apreciación son: a) Redacción: se refiere a la ortografía y claridad de los ítems; b) Relevancia: está asociada con la importancia de cada ítem en el marco de la investigación; c) Pertinencia: establece la correspondencia de cada ítem con los indicadores del objetivo a alcanzar.

La escala cuali-cuantitativa será:

Valor Cualitativo	Valor Cuantitativo
Excelente	5
Muy bueno	4
Regular	3
Deficiente	2
Muy deficiente	1

Agradeciendo, de antemano, su valiosa colaboración. Me despido de usted, atentamente

Lcda. Emmary Pinto
C.I. 17.073.340

Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas. Mención Gerencia

Teléfono: 0414-4977236

Correo electrónico: emmary33@hotmail.com



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

Formato de Evaluación
Cuestionario

Item Nº	Redacción					Relevancia					Pertinencia					Observación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																

Item N°	Redacción					Relevancia					Pertinencia					Observación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																
31																
32																
33																



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

Yo, _____, titular de la
Cédula de Identidad N°: _____, Especialista en el área
de: _____, certifico que el
instrumento presentado por la Licenciada Emmary D. Pinto R., titular de la Cédula de
Identidad N° 17.073.340, ha sido evaluado por mi persona y del cual emito mi
opinión respecto de su validez.

FIRMA: _____

C.I.: _____

FECHA: _____