

CUADRO DE MANDO INTEGRAL. COMO MODELO DE GERENCIA (Caso Electroauto)

Maria Yolanda Avila Graterol⁷

Enviado: diciembre 2023 • Aprobado: marzo 2024 • Publicado: junio 2024

Resumen

La propuesta del artículo consiste en desarrollar un modelo de gerencia bajo la metodología del cuadro de mando integral para un Electroauto. El estudio se consideró bajo un enfoque cuantitativo. La metodología se planteó como proyecto factible, a través de un diseño de campo, el cual se cumplió mediante tres fases: diagnóstica, propuesta y evaluación de factibilidad, en una muestra conformada por la totalidad del universo, constituida por diez empleados de la empresa, que incluyen 2 socios, 1 administrador y 7 trabajadores, los datos se recogieron a través de un cuestionario conformado por catorce preguntas cerradas. Los hallazgos concluyen que la empresa no cuenta con una filosofía de gestión, así como tampoco realiza las inversiones necesarias para que la empresa pueda expandirse, sin embargo, se concluye que la compañía, cuenta con la infraestructura y disposición necesaria para implementar el modelo de gerencia que hace factible la elaboración de la propuesta.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral. Gerencia. Modelo

Comprehensive control panel. as a management model (electroauto case)

Abstract

The proposal of the article consists of developing a management model under the balanced scorecard methodology for an Electroauto. The study was developed under a quantitative approach. The methodology was proposed as a feasible project, through a field design, which was carried out through three phases: diagnosis, proposal and feasibility evaluation, in a sample made up of the entire universe, consisting of ten employees of the company, including 2 partners, 1 administrator and 7 workers, the data were collected through a questionnaire consisting of fourteen closed questions. The findings conclude that the company does not have a management philosophy, nor does it make the necessary investments so that the company can expand; however, it is concluded that the company has the necessary infrastructure and disposition to implement the management model that makes the elaboration of the proposal feasible.

Key words: Balanced Scorecard. Management. Model

⁷ Doctora en Gerencia. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Maavca12@gmail.com
ORCID: 0009-0000-0340587X

Introducción

Actualmente las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión para ser cada día más eficientes, tales como; Internet, nuevas tecnologías, gestión de recursos humanos, conocimiento, globalización, mayor poder en el cliente, cambio constante, y la gestión de la innovación, entre otros. Estos elementos que se van integrando en la gestión empresarial obligan al negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales. El nuevo enfoque empresarial apunta hacia modelos de gerencia con características específicas, los cuales están en concordancia con las necesidades y perspectivas globales, en las cuales se ha observado, sobre todo en los últimos años, la necesidad que tienen los países de adoptar modelos gerenciales que tomen en cuenta al factor humano como elemento vital, que sirve de motor en todos los procesos que se van desarrollando.

De acuerdo con Gómez y González (2005) las empresas de hoy en día, al estar inmersas en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, se han dado cuenta la importancia de cambiar los viejos paradigmas de gestión gerencial debido a que ya no son efectivas. En este contexto, muchas compañías pequeñas y medianas, a nivel mundial, han adoptado nuevos enfoques gerenciales para ser más eficientes, tener éxito y un mejor desempeño.

En este sentido Vanegas, (2004) comenta la situación de supervivencia en la que en la actualidad operan muchas pequeñas y medianas empresas venezolanas para no desaparecer, entre las cuales se encuentran; No están la vanguardia de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Ausencia de un departamento de Investigación y Mercadeo que le permita detectar la realidad y necesidades de su entorno. Falta de interés por parte de los gerentes de las Pymes venezolanas en desarrollar programas de certificación de calidad total que le permitan atender las necesidades de clientes cada día más exigentes. Recursos económicos insuficientes para desarrollar una infraestructura adecuada, así como tampoco la necesidad de invertir en la capacitación y entrenamiento del personal y en la investigación y desarrollo de la empresa.

Mi interés como investigadora es realizar una propuesta de un modelo de gerencia para las pymes, donde se puedan tomar decisiones no solamente a través de indicadores financieros tradicionales, sino que identifica los nuevos indicadores del futuro (Indicadores no financieros) que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles (Clientes, empleados y procesos internos de la empresa) a partir de medir los inductores de la actuación, que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se van a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia de la organización.

El artículo indexado tiene como objetivo el desarrollo de un modelo de gerencia bajo la metodología del cuadro de mando integral para una pyme y para ello se plantearon los siguientes objetivos específicos: 1) Identificar el sistema de gestión que utiliza el Electro Auto. 2) Analizar la filosofía de gestión de la organización en concordancia con el modelo de gerencia que utiliza. 3) Estudiar el comportamiento de la empresa ante la competencia y los avances tecnológicos que aplica en función del mejoramiento de su rentabilidad. 4) Conocer la factibilidad de desarrollo de un sistema de control interno que permita la optimización de los procedimientos de atención a clientes internos y externos de la empresa. 5) Establecer las características operativas de un modelo de gestión que optimice los procedimientos de atención a clientes internos y externos de la empresa Electro Auto.

La teoría de los sistemas es donde se describe el comportamiento interno y externo de una organización, en el aspecto interno, se pueden notar las tareas personales y de grupo que se realizan en la organización, y en el externo, se puede notar las transacciones que realizan las empresas con otras instituciones.

De acuerdo a Ivancevich y otros (1997) “un sistema de gestión es aquel donde se estructuran las tareas de personas, grupos y organizaciones realizando el proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control, para lograr eficacia, en el personal los grupos y las organizaciones” (p. 32), Los sistemas de gestión

representan un nuevo estilo de gerencia que exige la apertura hacia nuevos cambios dejando de lado viejos paradigmas.

En este contexto, las teorías que sustentan este estudio se fundamentan en los aportes que realizaron varios pioneros al sistema de gestión. El registro y la información sistemática sobre la práctica de la gestión es un fenómeno casi exclusivo del siglo XX, sin embargo, los avances sobre los sistemas de gestión están dados por seis pioneros que hicieron aportes muy valiosos, entre los cuales están, Frederick Taylor, al cual se le conoce como el padre de la administración científica, introdujo el estudio y observación científica de los obreros, Max Weber, estudió el poder, la autoridad y la burocracia. Henri Fayol, un practicante de la profesión, propuso un análisis teórico a la que presentó como un proceso de funciones específicas. Elton Mayo, es el fundador de los enfoques de las relaciones humanas y de la sociología industrial para la gestión. Joan Woodward, determinó que la tecnología juega un papel principal en la forma en que se estructura una organización. Y por último Peter Drucker, el cuál ofreció sugerencias para una mejor gestión en un mundo rápidamente cambiante, hizo énfasis, en la mejora continua, en la explotación del conocimiento y la innovación.

76

El Cuadro de Mando Integral

Aspectos Generales del Cuadro de Mando Integral

En los últimos años, dentro del área administrativa y de dirección, emerge con fuerza el concepto de Cuadro de Mando Integral, CMI (Balanced Score Card. BSC), elaborado por Kaplan y Norton, cuyo impacto empresarial en los Estados Unidos es de gran relevancia en las organizaciones. El CMI, es un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las Empresas, a través de la alineación de sus procesos, esta metodología fue diseñada para implantar la estrategia de la empresa, ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados; y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert

Kaplan y Davis Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 50% de las grandes Corporaciones en los Estados Unidos.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: El uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse. Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años. El Balance Score Card se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias, a continuación, se mencionan las que forman parte del modelo;

Perspectiva financiera; Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje. Por tanto, de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

Perspectiva de cliente; Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

Perspectiva proceso interno; Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes. La perspectiva interna identifica los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción. Otra de las bondades de esta perspectiva, es que el cliente una vez que *ha* adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde se requiere ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, de dar servicio post venta al cliente.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores. Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de

valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y, por tanto, generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial. El capital humano es considerado en esta perspectiva, el activo más valioso de la empresa.

Metodología

El tipo de investigación para el desarrollo de este trabajo se ubicó dentro de la modalidad de Proyecto Factible. De acuerdo con Balestrini (1997), “para la presentación de proyectos factibles, se deberá plantear el tipo de métodos y procedimientos técnicos, que se aplicarán para formular el sistema o modelo que se propone diseñar, como una alternativa de cambio en situaciones reales”. (p.191). En el caso concreto de esta investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa Electro Auto , el cual permitió determinar si la empresa contaba con un sistema de gestión para realizar controles sobre sus procedimientos internos.

El diseño de este estudio, es de campo, debido a que acude a fuentes primarias para obtener los datos. El trabajo en referencia, concebido como proyecto factible, cuenta con una estructura metodológica que conlleva de manera sistemática a la realización de un diagnóstico basado en la recopilación de datos que aportan alternativas de respuestas a través de la generación de la propuesta en cuestión. En tal sentido, la realidad está representada por el desarrollo de aspecto administrativos de la empresa.

Fases de Desarrollo de la investigación: El Proyecto se llevó a cabo a través de tres (3) fases que se describen a continuación:

— *Fase Diagnóstica:* El diagnóstico propone conocer las características de la variable

en estudio. Se trata de saber si el modelo gerencial para la atención de reclamos del cliente es congruente con las expectativas planteadas por las necesidades de modernización que garantice una efectividad en los procesos de la empresa.

- *Fase de Propuesta:* En esta fase se establece: La metodología de la propuesta, el plan de la propuesta, el procedimiento y el diseño y elaboración de la misma.
- *Fase de Evaluación de Factibilidad:* En esta fase del estudio, se plantea la metodología del estudio de factibilidad, el plan, el proceso y el resultado. es decir, se precisan los elementos metodológicos, conceptuales y administrativos que permiten demostrar que es posible llevar a cabo el proyecto.

Sujetos participantes: El total de participantes en el proyecto fue de 10 sujetos que intervinieron de la siguiente manera: En las tres (3) fases, participaron los diez (10) sujetos que forman el universo, estos estuvieron representados por la gerencia y el total de empleados de la empresa Electro Auto.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: La técnica que se utilizó tanto para la fase diagnóstica, como para la propuesta y evaluación de factibilidad, fue un cuestionario tipo encuesta, estructurado en cuatro (4) partes, conteniendo 14 preguntas cerradas el cual fue aplicado a todos los funcionarios empleados de la empresa incluyendo los accionistas y el administrador la misma. Para garantizar que el cuestionario midiera de manera clara las variables planteadas por los objetivos y que su estructura fuera comprensible al personal de Electro Auto, se validó y se puso a prueba el instrumento, a través del método validación de tres investigadores expertos en las siguientes áreas, (Metodología, Gerencia y en Estadística).

Procedimientos para la recolección de Datos: En general, para el diagnóstico, la propuesta y la evaluación de factibilidad se aplicó el siguiente procedimiento; Acopio de la información sobre las referencias bibliográficas: Elaboración de los registros acerca de autores consultados, elaboración de resumen de citas, cuadros de contenido, acopio de la referencia institucional mediante entrevista no estructurada a gerente de Electro Auto,

elaboración del Instrumento y su validación, aplicación del Instrumento a los sujetos participantes, tabulación y análisis de datos y elaboración de las conclusiones. La investigación se realizó bajo paradigma cuantitativo.

Resultados y Discusión

Los siguientes cuadros muestran el resultado aportado por el personal del Electro Auto, para ello, se utilizó el análisis descriptivo inferencial. Los datos arrojados en el estudio permitirán establecer una visual analítica de la problemática planteada.

Cuadro 1. Relación absoluta y porcentual en torno a si existe un diseño de gestión en la empresa Electro Auto, concebido formalmente (Planificación, organización, dirección y control).

Respuesta	Fa	F (%)
Si	-	-
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Electro Auto, enero 2023

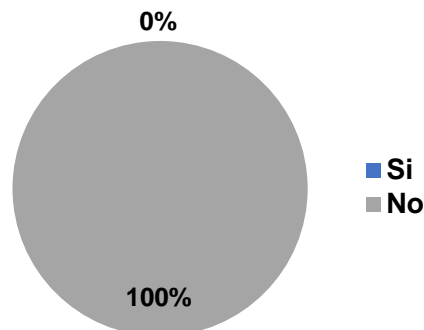


Gráfico 1. Existencia de un diseño de gestión

Como se puede mostrar el 100% de los encuestados señalo que la empresa no posee un sistema de gestión formalmente estructurado y sistematizado que contiene un proceso administrativo, de planificación, organización, dirección y control. De lo anterior se infiere que el sistema de gestión utilizado por la empresa es empírico y no se lleva de manera metódica.

Cuadro 2. Relación absoluta y porcentual referente a si se toma en cuenta la visión, misión y objetivos estratégicos, para desarrollar la gestión de la empresa Electro Auto Luís, C.A.

Respuesta	Fa	F (%)
Siempre	-	-
Algunas Veces	-	-
Nunca	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Electro Auto . 2023

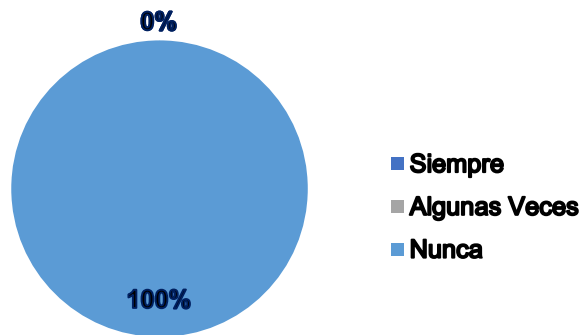


Gráfico 2. Visión, misión y objetivos estratégicos

El 100% personal encuestado contestó que nunca toma en cuenta la visión, misión u objetivos estratégicos en la gestión empresarial. Se evidencia claramente que la empresa no posee una filosofía de gestión que contemple una planificación estratégica, como planes de desarrollo a largo plazo.

Cuadro 3. Políticas de planificación e inversión financiera, en planes de desarrollo, adquisición de nuevos equipos, ¿y entrenamiento continuo al personal?

Respuesta	Fa	F (%)
Siempre	-	-
Algunas Veces	-	-
Nunca	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Electro Auto. 2023

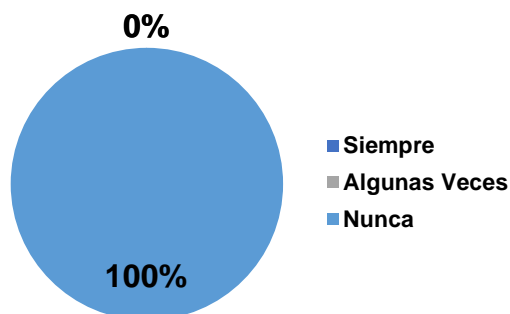


Gráfico 3. Políticas de Planificación e Inversión Financiera

El 100% señaló, que la empresa no realiza planes de inversión financiera. Se demuestra que el personal no cuenta con un plan de desarrollo continuo, que incorpora programas de entrenamiento a través de la adquisición de equipos novedosos.

Cuadro 4. Práctica innovadora (Sistemas de información, bancos de pruebas, sistema de detección de fallas, entre otros) en la gestión de la empresa Electro Auto.

Respuesta	Fa	F (%)
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Electro Auto . 2023

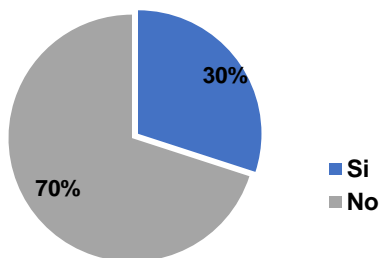


Gráfico 4. Desarrollo de práctica innovadora en la gestión de la empresa.

El 70% de los encuestados contestó que no se desarrolla una práctica innovadora en la gestión y el 30% contestó que sí. Se infiere que la falta de prácticas innovadoras en los sistemas de información, bancos de pruebas, sistemas de detección de fallas, entre otros.

Cuadro 5. Infraestructura (Recursos Humanos, ambiente, instalaciones, equipo) adecuada para la atención y servicio a sus clientes.

Respuesta	Fa	F (%)
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Electro Auto , Enero de 2023.

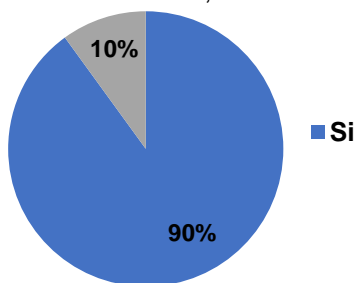


Gráfico 5. Infraestructura adecuada para la atención y servicio a sus clientes.

El 90% de los encuestados contestó que la empresa, si cuenta con una infraestructura adecuada para la atención de los clientes, otro 10%, opinó que no. Se infiere que el personal, en general, trabaja bajo condiciones que considera adecuadas. Tales condiciones, favorecen su desempeño y por ende, incide en una mejor atención a los clientes.

Cuadro 6. Relación absoluta y porcentual referente a si se necesita la implantación de un nuevo sistema de gestión en la empresa Electro Auto Luís, C.A

Respuesta	Fa	F (%)
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Electro Auto. 2023.

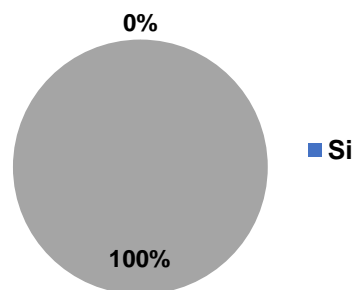


Gráfico 6. Necesidad de implantación de un nuevo sistema de gestión en la empresa Electro Auto.

En el estudio realizado se pudo observar que el 90% estuvo de acuerdo con la necesidad de implantar un nuevo sistema de gestión, y el otro 10% que no. Esto representa una apertura por parte de la mayoría del personal hacia un cambio, lo que generará resultados más favorables a la empresa.

Cuadro 7: Relación absoluta y porcentual referente a si existen las condiciones de operatividad del nuevo sistema de gestión propuesto para la empresa Electro Auto.

Respuesta	Fa	F (%)
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Electro Auto. 2023

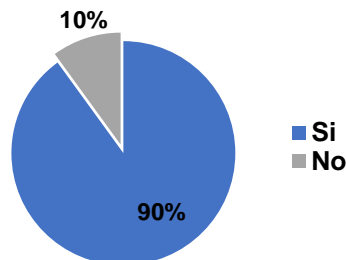


Gráfico 7. Condiciones operativas del sistema de gestión propuesto

El 90% de los encuestados señaló que sí existen las condiciones de operatividad, sin embargo, el otro 10% señaló que no existen las condiciones. Se infiere las posibilidades, no solo de planta física sino la disposición del personal para enfrentar un cambio en el sistema de gestión, lo cual los hará más competitivos.

Desarrollo de un modelo de gerencia para la empresa Electroauto sustentado en el cuadro de mando integral

El modelo de gestión que se presentan a continuación constituye un intento, no acabado, sujeto a evaluación por parte de la gerencia de la compañía, a través de la cual se pretende contribuir a mejorar las debilidades presentes en la empresa, a través de la ausencia de un modelo de gestión, con procedimientos formalmente establecidos, utilizando los recursos que posee la misma y la referencia de modelos aplicados a otras empresas. Venezolanas.

Para realizar el modelo de Gerencia del Balance Score Card (BSC), se deben considerar cuatro procesos de gestión:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Efectuar la retroalimentación y formación estratégica.

Estos procesos resultan muy importantes para la empresa debido a que el Cuadro de Mando Integral no es sólo un sistema de indicadores sino un sistema de gestión. El proceso de formación estratégica empieza con la clarificación compartida de la visión que toda la organización quiere alcanzar, se debe obtener un consenso de la gerencia sobre los objetivos estratégicos que se quieren perseguir. El segundo proceso consiste en que se le debe comunicar a todo el personal de la empresa acerca de los objetivos que se persiguen, de tal modo que se realicen acciones dirigidas en conjunto para conseguir los objetivos de la organización. La planificación, establecimiento de objetivos y de

iniciativas, define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultado.

Por último, el proceso de retroalimentación se basa en que la gerencia necesita disponer de una información sobre la viabilidad de las estrategias planeadas y de ese modo aplicar los correctivos pertinentes si fuera el caso.

Desarrollo del Modelo:

El desarrollo del modelo de gestión propuesto está conformado por los siguientes aspectos: **a) Relación de Causa-Efecto. (Mapa Estratégico).** **b) Objetivos estratégicos** en cada perspectiva del CMI (Financiera, clientes, procesos internos y formación - crecimiento. **c) Construcción de inductores de actuación o indicadores de (causa), e indicadores de resultado o indicadores de (efecto),** para cada objetivo estratégico presentes en las diferentes perspectivas, para lo cual se utilizaron veinticinco (25) indicadores. El mapa estratégico, constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importante y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista. Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores; éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos. Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el CMI, y ello favorece que todos se puedan alinear y enfoquen hacia la estrategia de la empresa. Los gráficos, 1, 2, 3, representan los mapas estratégicos propuestos a la empresa Electro Auto, para su realización se consideró lo siguiente: corto

plazo, período de un (1) año, mediano plazo; período comprendido entre trece (13) meses y veinticuatro (24) meses y largo plazo período después de dos (2) años.

En el gráfico 8, se muestra la relación causa - efecto de los objetivos estratégicos presentes en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral a corto plazo; la empresa deberá diseñar los planes necesarios para conseguir la satisfacción del cliente, crear nuevas ofertas de servicios, reducir al mínimo los problemas operativos y crear programas de preparación para los empleados, estos diseños permitirán conseguir un aumento en la rentabilidad y la productividad de la empresa.

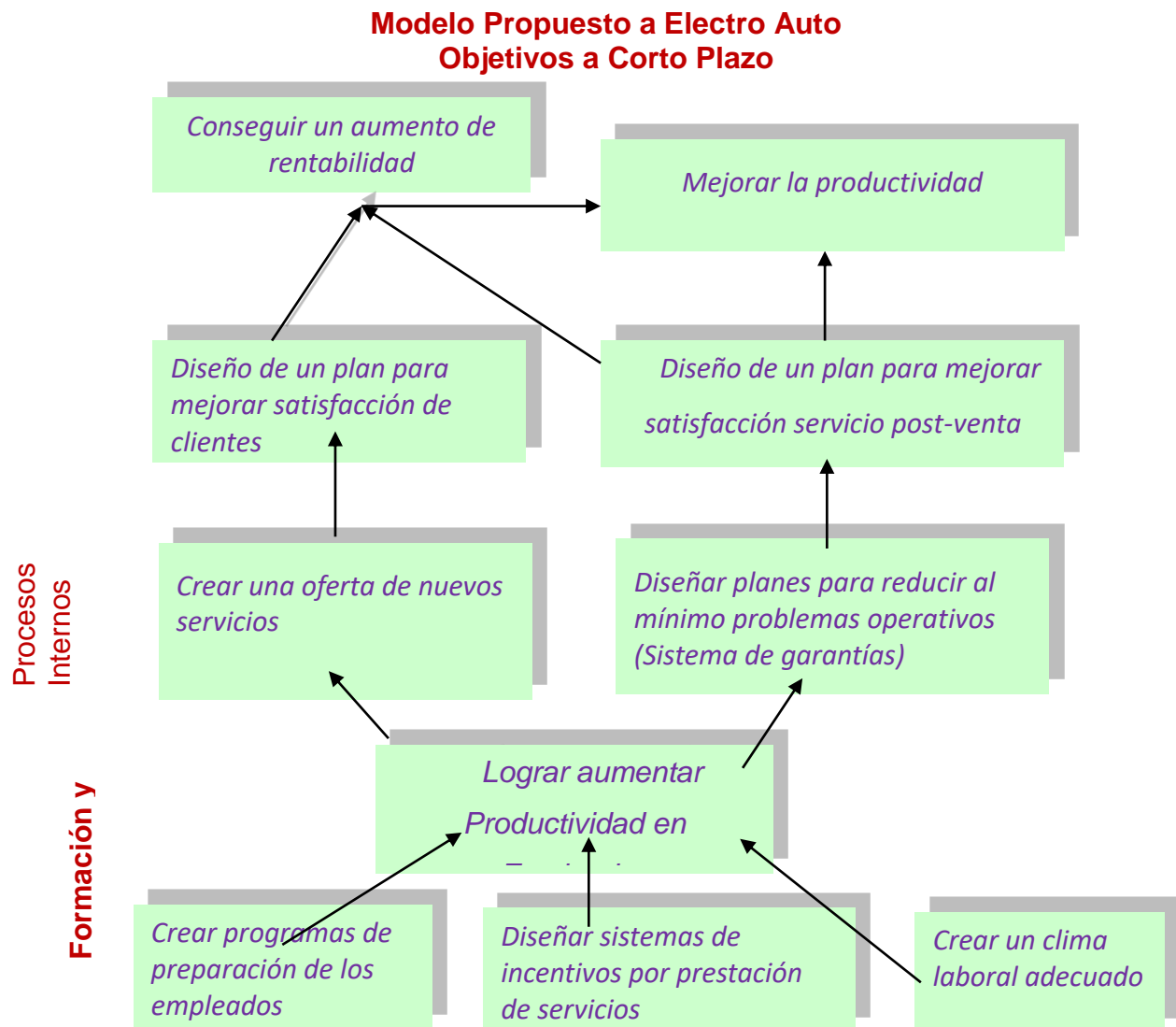


Gráfico. 8 .Mapa estratégico donde se muestra la relación causa-efecto de los objetivos a corto plazo

En el Gráfico 9. se muestra la relación causa- efecto de los objetivos estratégicos presentes en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral a mediano plazo. En este período con los planes diseñados en el corto plazo, se quiere lograr la satisfacción de clientes por servicios prestados y por servicios post-venta; ofrecer una nueva oferta de servicios diseñada por la empresa y se tienen empleados más productivos, a causa del nuevo clima laboral y la motivación de los empleados; esto tiene un efecto en la perspectiva financiera al lograr ampliar la diversificación de los ingresos y lograr aumentar la actividad, producto de los nuevos servicios que se ofrecen.

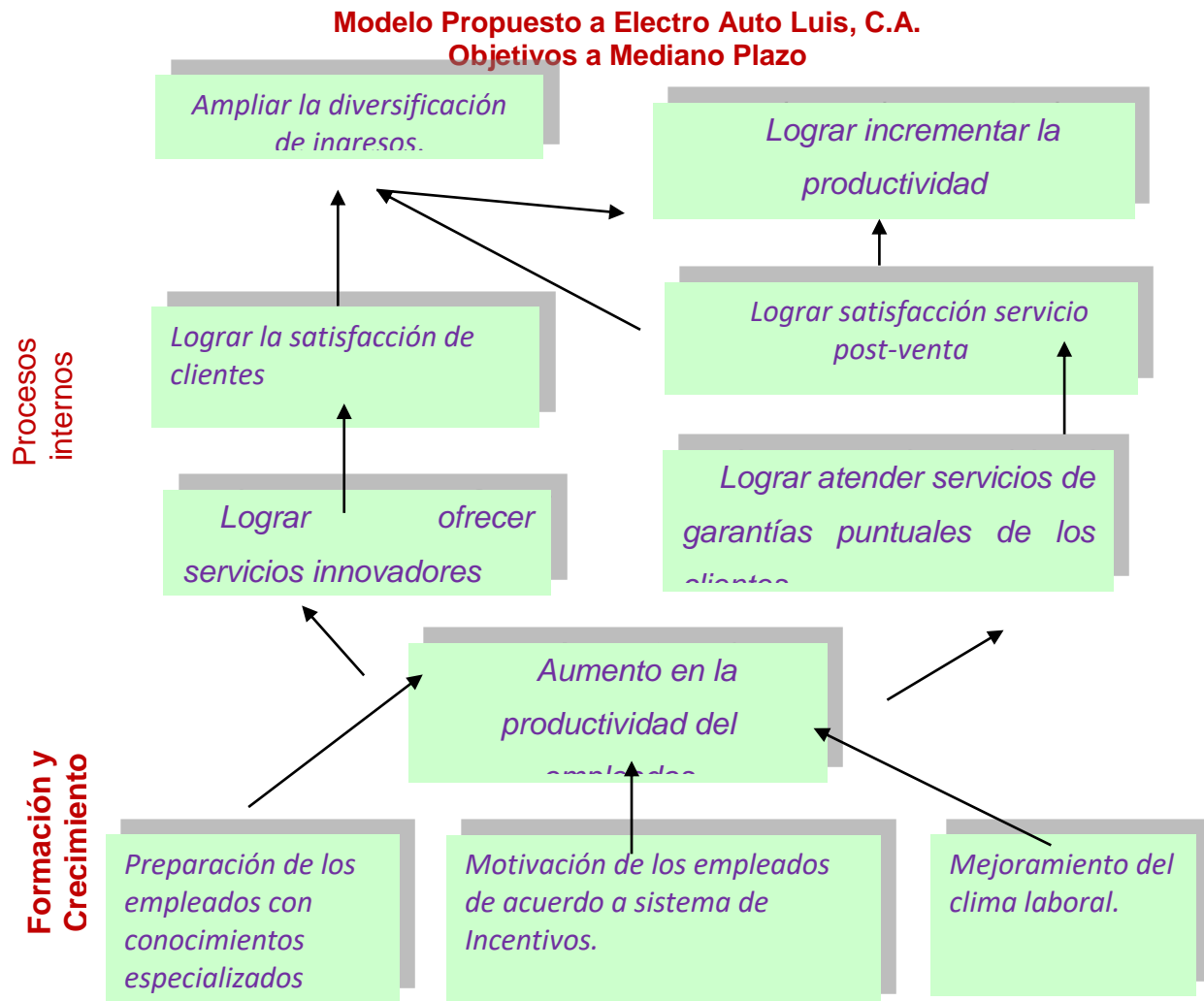


Gráfico 9 .Mapa estratégico donde se muestran la relación causa-efecto de los objetivos a mediano plazo.

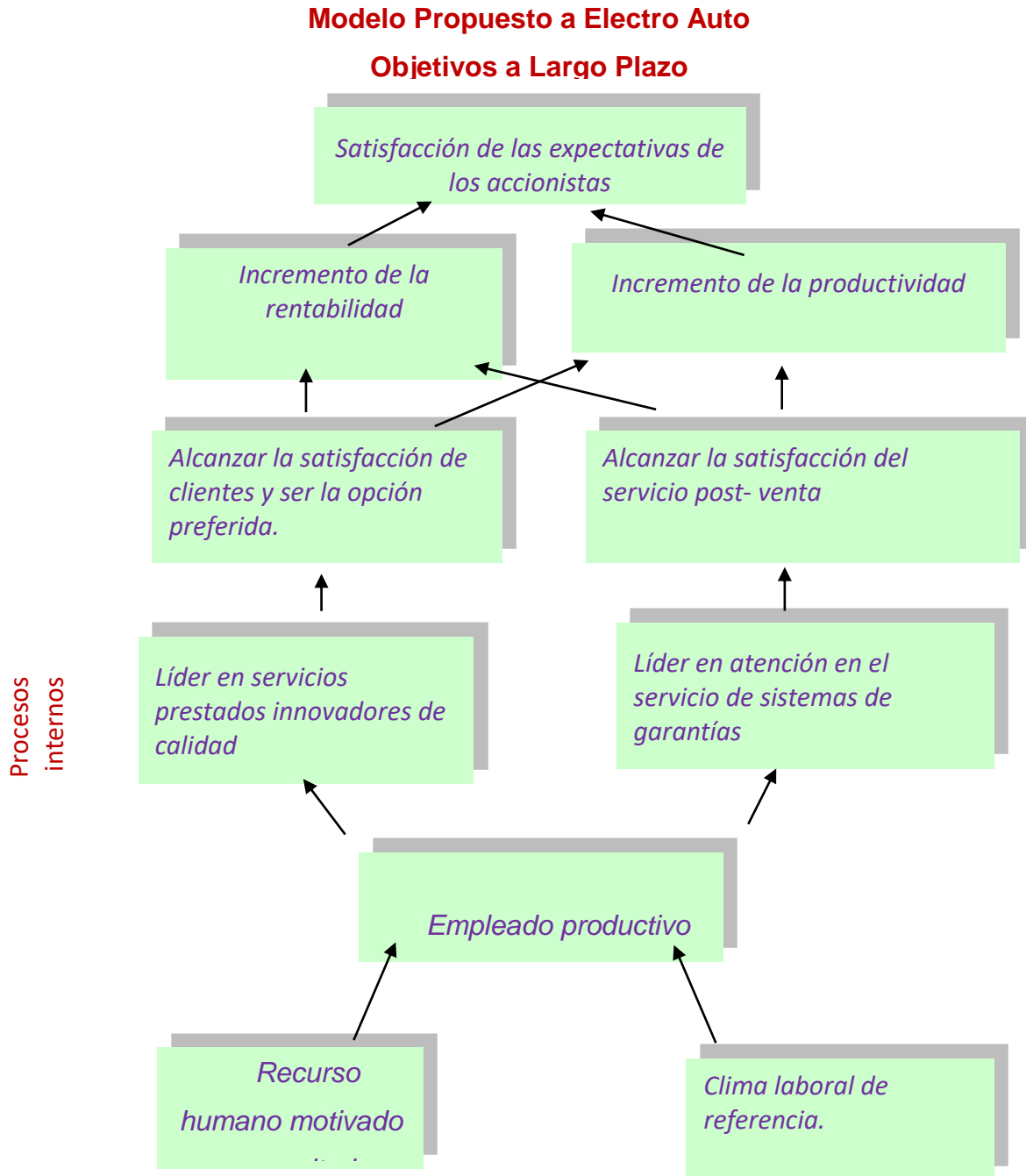


Gráfico 10. Mapa estratégico donde se muestra la relación causa-efecto de los objetivos a largo plazo.

En el Gráfico 10, se muestra un incremento en la rentabilidad de la empresa y un aumento de la productividad, causando un efecto de satisfacción en las expectativas de los accionistas; debido al resultado de los planes diseñados en el corto y mediano plazo;

unos clientes más satisfechos, una empresa líder en servicios prestados de calidad y unos empleados más productivos por un nuevo clima laboral, donde se alinean las metas personales de los trabajadores con las metas de la gerencia de la organización. Es importante resaltar que fue necesario el diseño de la misión, visión y plan estratégico de la empresa Electro ya que dicha compañía no contaba con esta filosofía de gestión, y los cuales resultan necesarios para poder aplicar el modelo del cuadro de Mando integral, permitir a la empresa, medir los objetivos estratégicos, y cambiar en un determinado momento la estrategia si no está generando el resultado deseado.

Conclusión

De acuerdo al estudio realizado a la empresa se evidenció, que no cuenta con un sistema de gestión basado en procesos formales y sistemáticos establecidos, que le permitan tener un control de gestión de sus operaciones administrativas y sus actividades realizadas relacionadas directamente con la prestación del servicio a los clientes. La situación anterior incide directamente en la prestación de un servicio de calidad a los clientes; no existen programas de entrenamientos continuos para los empleados, no cuenta con un programa especializado para sus actividades comerciales y los servicios, no existen equipos de alta tecnología , como sistema de detección de fallas, para detectar problemas en automóviles de última generación. De igual manera, la empresa no cuenta con una filosofía de gestión, tal es el caso, de un plan estratégico, visión, misión, valores, que le permitan planificar adecuadamente sus actividades futuras y proyectar su identidad. Sin embargo, existe una amplia apertura por parte de la gerencia y el personal para implementar el modelo de gerencia propuesto que le permitan optimizar sus procesos.

Referencias:

- Balestrini, M. (1997). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación* Caracas: B & I Consultores.
- Fred, D. (1988) *La gerencia estratégica*. Colombia. Editorial Legis
- Gómez G. y Gonzalez C.(05 de 02 de 2023) *La función mantenimiento de pymes*

venezolanas y la gestión de calidad según normas internacionales ISO 9000 http://ve..scielo.org./scielo.php.?script=sci_arttex&pid=S1316-

48212005000100007

Ivancevich (1996) Las Organizaciones. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill

Ivancevich y Otros (1997) Gestión, calidad y competitividad. España. Mc Graw Hill

Kaplan, R. y Norton D. (2002) Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Score Card). España: Gestión 2000

Kaplan,R. y Norton D.(2002) Mapas estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España. Gestión 2000

López, A. (2000). (10 de 04 de 2023) Balanced Score Card . [ciberconta.unizar.es/Lección / BSC/ Inicio. Html.](http://ciberconta.unizar.es/Lección/BSC/Inicio.Html)

Molinez Hemma (S / F). (01 de 03 de 2023) Gestión Empresarial. (Documento en línea) [http// www. Gestiopolis.com /Canales3/.](http://www.Gestiopolis.com/Canales3/)

UPEL (2004) Manual de trabajo de Grado de Especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas.: Fedeupel.

Vanegas C. (2004) Microempresas Venezolanas: Debilidades y Fortalezas. (Documento en línea) Disponible: [www.gestiopolis.com/canales_4/emp/mifortale htm](http://www.gestiopolis.com/canales_4/emp/mifortale.htm)