



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



**GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS
PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.**

Autor: Licda. Omaña S. Frenesis Del V.

Tutor de Contenido: Ing. Francisco Gelanzé, PhD.,

Tutor de Metodológico: Dra. Maira Sánchez.

Bárbula, noviembre 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

**GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS
PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.**

Autor: Licda. Omaña S. Frenesis Del V.

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en
Administración de Empresas mención Gerencia**

Bárbula, noviembre 2024



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

“GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.”

Presentada para optar al grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**, por la aspirante: **Frenesís Del Valle Omaña Sánchez**, titular de la C.I. No.: **V 24.423.407** realizado bajo la tutoría del Prof. Francisco Gelanzé, titular de la C.I. N°. 15.087.998 habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 15 días del mes de Mayo de 2025.

Jurado evaluador:

Prof. Francisco Gelanzé
Ced. V-15.087.998
Coordinador

Prof. Maira Sánchez
Ced. V-10.231.010
Jurado Principal

Prof. Zaida Osto
Ced. V-7.080.333
Jurado Principal





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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS
PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.**

Tutor:

Ing. Francisco M. Gelanzé Sevilla, PhD

Aceptado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Área de Estudios de Postgrado Maestría de Administración de Empresas Mención Gerencia. Línea de Investigación: Problemas relativos a la Gestión de la pequeña, mediana y microempresa.

Por: Ing. Francisco M. Gelanzé Sevilla, PhD.

CI: V-15.087.998

Correo: fgelanze@uc.edu.ve.



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



AVAL DEL TUTOR

Dado el cumplimiento a lo establecido en el reglamento de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Ing. Francisco M. Gelanzé Sevilla, PhD**, titular de la cedula identidad N° V-9.536.487 en mi carácter de tutor del trabajo especial de grado de la maestría titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.** Presentado por la ciudadana **Omaña Sánchez Frenesis Del Valle**, titular de la cedula de identidad N° 24.423.407, 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 lo designe.

En Bárbula a los _____ días del mes de noviembre del 2024.

Por: Ing. Francisco M. Gelanzé Sevilla, PhD.
CI: V- 15.087.998
Correo: fgelanze@uc.edu.ve.



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



INFORME DE ACTIVIDADES

Autor: Omaña Sánchez Frenesis Del Valle, C.I V-24.423.407, tutor de contenido Ing. Francisco M. Gelanzé Sevilla, PhD, titular de la cedula identidad N° V-15.087.998. Título de trabajo de grado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.**

Ítem	Fecha	Asunto Tratado	Observación
1	25/04/2024	Resumen del planteamiento de problema para ajustar a revisión del tema y título tentativo	Definición de tema y titulo
2	21/06/2024	Revisión Capítulo I	Revisión y corrección de objetivos específicos y desarrollo general del capitulo
3	12/07/2024	Revisión Capitulo II	Se estudiaron los antecedentes presentados mediante un cuadro comparativo
4	06/08/2024	Revisión Capitulo II	Revisión de bases teóricas y trabajo de operacionalización de variables
5	01/11/2024	Revisión Capitulo III	Revisión y Corrección Metodología Utilizada
6	08/11/2024	Revisión Capitulo IV	Revisión y corrección análisis e interpretación de datos
7	14/11/2024	Revisión Capítulo V	Revisión de propuesta del modelo gestión estratégica bajo el enfoque del CMI
8	26/11/2024	Revisión Capítulo VI y trabajo de grado a presentar	Conclusiones y recomendaciones, detalles y correcciones en general

Licda. Omaña Frenesis

Ing. Francisco. Gelanzé, PhD



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



VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A”**, presentado por la: Lcda. Omaña Sánchez Frenesis Del Valle, cédula de identidad V-24.4234.407; para optar al Título de: Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:
_____a los _____ días del mes de
_____del año_____

Nombre	y	Apellido	C.I.	Firma



Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado –Campus Bárbula



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

"GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A."

Presentada para optar al grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**, por la aspirante: **Frenesis Del Valle Omaña Sánchez**, titular de la C.I. No.: **V 24.423.407** realizado bajo la tutoría del Prof. Francisco Gelanzé, titular de la C.I. N°. 15.087.998 habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 15 días del mes de Mayo de 2025.

Jurado evaluador:

Prof. Francisco Gelanzé
Ced. V-15.087.998
Coordinador

Prof. Maira Sánchez
Ced. V-10.231.010
Jurado Principal

Prof. Zaida Ostb
Ced. V-7.080.333
Jurado Principal



DEDICATORIA

A Dios, por ser la luz que guía mis pasos en cada momento de mi vida. Tu amor me ha brindado la fortaleza necesaria para enfrentar los desafíos y seguir adelante. Gracias por estar siempre presente en cada una de mis metas y proyectos, incluso en los momentos más difíciles, y por recordarme que nunca estoy sola en este camino.

A mi madre Xiomara, cuyo amor incondicional ha sido el pilar de mi vida. Tu apoyo no pasa desapercibido. Gracias por tus enseñanzas, por tu amor y por creer en mí siempre. Eres mi mayor apoyo y mi ejemplo a seguir.

A ti, Oscar, mi amor, gracias por estar a mi lado en este camino. Tu apoyo constante, junto al de mi fiel compañero peludo Choko, me han acompañado en los altibajos de este proceso.

A mi padre Omaña en el cielo, cuya presencia siento en cada decisión que tomo. Aunque ya no estés físicamente conmigo, tus enseñanzas y valores siguen guiando mis pasos. Siempre te llevare en mi mente y corazón.

A mi abuela MAMA en el cielo, quien con su amor dejó una huella imborrable en mi vida. Gracias por estar presente en mis momentos importantes cuando era pequeña. Tu espíritu vive en mí y siempre te recordaré con amor.

A mis profesores, quienes han dedicado su tiempo y esfuerzo a moldear nuestras mentes y con gratitud profunda hacia mis compañeros de estudio, con quienes he compartido risas, desafíos y momentos inolvidables.

Frenesis Omaña

AGRADECIMIENTO

Quiero comenzar este agradecimiento dirigiéndome a Dios, por ser la fuente de luz y fortaleza en mi vida. Gracias por estar siempre presente, brindándome la sabiduría necesaria para seguir adelante en este camino.

A mis colegas y amigos María, Mile y Sole, así como a Ángel, quiero agradecerles por estar inmersos en este proceso académico. Su compañía y colaboración han hecho que cada paso del camino sea más llevadero y divertido.

A ti, Freddy, mi compañero de clases, quiero expresarte mi más sincero agradecimiento. Tu apoyo y amistad han sido fundamentales en este proceso. Siempre has estado dispuesto a ofrecerme una mano amiga, compartiendo tus conocimientos y animándome en los momentos difíciles.

A mi profesora metodológica Maira Sánchez, quiero agradecerte profundamente por tu dedicación y compromiso en nuestra formación. Tus enseñanzas han sido clave para entender no solo los conceptos académicos, sino también la importancia de aplicar métodos efectivos en nuestro aprendizaje.

A mi profesor y tutor de contenido Francisco Gelanzé, te agradezco sinceramente por tu orientación y apoyo. Gracias por apartar un poco de tiempo para resolver mis dudas. Tu dedicación ha hecho una gran diferencia en mi trayectoria educativa.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud con la Universidad de Carabobo. Este lugar ha sido el escenario donde he crecido académicamente y personalmente.

Frenesis Omaña



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



**GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS
PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.**

Autor: Omaña S. Frenesis Del V.

Tutor: Ing. Francisco M. Gelanzé Sevilla, PhD.

Fecha: Noviembre, 2024.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de apoyo gerencial bajo el enfoque del cuadro de mando integral, mediante la formulación de estrategias que permitan mejorar las prácticas gerenciales en la empresa D&TEC C.A, ubicada en Los Guayos-Carabobo, con el fin; de optimizar los procesos internos, fortalecer su posición en el mercado y garantizar su crecimiento sostenible a largo plazo, con base a la propuesta que se ha convertido en un modelo de gestión estratégica de Kaplan y Norton, 1992. La investigación se enmarca, dentro de un paradigma cuantitativo y corresponde a un diseño descriptivo, modalidad de campo. Para el desarrollo de la misma, se establecieron tres fases: un diagnóstico que se enfocó en comprender a fondo la situación actual de la organización, para ello; se realizó un cuadro de registro de evidencias recolectadas; se aplicó una lista de cotejo, para determinar elementos con los que cuenta la gestión interna; se aplicó y analizó un instrumento (cuestionario) contentivo de quince ítems con respuestas policotómicas, obteniendo una confiabilidad del 83%. En la segunda fase, se revisaron los elementos que conforman la planificación estratégica del diagnóstico llevado a cabo. En la tercera fase, se diseñó una propuesta de apoyo gerencial bajo el enfoque del cuadro de mando integral, mediante la formulación de estrategias que permitan mejorar las prácticas gerenciales. Entre los hallazgos obtenidos, se encuentran restricciones presupuestarias, dificultad para captar nuevos clientes, falta de una planificación estratégica sólida, liderazgo débil, procesos internos deficientes, falta de capacitación y desarrollo del personal y déficit en la cultura organizacional en cuanto a motivación del personal, mejora continua y comunicación.

Palabras Clave: Estrategias, prácticas gerenciales, gestión interna, planificación estratégica.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

**GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS
PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.**

Autor: Omaña S. Frenesis Del V.

Tutor: Ing. Francisco M. Gelanzé Sevilla, PhD.

Fecha: Noviembre 2024.

ABSTRACT

This research aims to design a proposal for managerial support under the balanced scorecard approach, by formulating strategies to improve managerial practices in the company D&TEC C.A, located in Los Guayos-Carabobo, in order to optimize internal processes, strengthen its position in the market and ensure its sustainable growth in the long term, based on the proposal that has become a strategic management model by Kaplan and Norton, 1992. The research is framed within a quantitative paradigm and corresponds to a descriptive design, field modality. For its development, three phases were established: a diagnosis that focused on thoroughly understanding the current situation of the organization, for this; a record table of collected evidence was made; a checklist was applied to determine elements that internal management has; an instrument (questionnaire) containing fifteen items with polychotomous answers was applied and analyzed, obtaining a reliability of 83%. In the second phase, the elements that make up the strategic planning of the diagnosis carried out were reviewed. In the third phase, a proposal for management support was designed under the balanced scorecard approach, through the formulation of strategies that allow improving management practices. Among the findings obtained, there are budgetary restrictions, difficulty in attracting new clients, lack of solid strategic planning, weak leadership, deficient internal processes, lack of staff training and development, and a deficit in the organizational culture in terms of staff motivation, continuous improvement, and communication.

Keywords: Strategies, management practices, internal management, strategic planning.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION	19
CAPITULO I.....	22
EL PROBLEMA	22
Planteamiento del problema.....	22
Objetivos de la investigación	34
Objetivo general.....	34
Objetivos específicos	34
Justificación de la investigación.....	35
CAPITULO II	37
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	37
Antecedentes de la Investigación	37
Bases Teóricas.....	43
La empresa y tipos	43
La Empresa desde la Ciencia de la Administración	45
Funciones Administrativas Según Fayol	47
Estrategias.....	49
Administración y Gestión Estratégica	50
Herramientas de Análisis Gerencial	51
Matriz FODA	51
Mapa Estratégico.....	53
Cuadro de Mando Integral	54
CAPITULO III.....	59
MARCO METODOLÓGICO.....	59
Tipo de Investigación.....	59
Diseño de la Investigación	60
Nivel de Investigación	61
Población y Muestra.....	61

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	62
Validación y Confiabilidad del Instrumento	64
Análisis y presentación de la información	65
Fases Metodológicas:	66
CAPITULO IV	71
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	71
Análisis de los Resultados de la Encuesta	72
Análisis de la Información	99
CAPITULO V	105
PROPUESTA.....	105
CAPITULO VI.....	129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
REFERENCIAS	133
ANEXOS	136

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

CUADROS N°	Pág.
Cuadro N° 1.-Comparación entre los requisitos y la documentación existente en D&TEC C.A.....	30
Cuadro N° 2. Clasificación de empresas según su actividad económica.....	44
Cuadro N° 3. Las Cuatro (4) funciones administrativas.....	46
Cuadro N° 4.-Operacionalización de Variables.....	57
Cuadro N°5.-Distribución de Población y Muestra Empresa D&TEC.....	61
Cuadro N°6.-Cuadro Registro.....	66
Cuadro N°7.- Tabla de Evaluación de Cumplimiento de Criterios Estratégicos....	67
Cuadro N° 8.- Ordenamiento de factores (Bajo perspectivas del CMI).....	109
Cuadro N° 9. Matriz relación de factores de D&TEC C.A.....	110
Cuadro N° 10. Objetivos estratégicos según la matriz FODA de D&TEC C.A.....	111
Cuadro N° 11. Estrategias de Gestión y Acciones bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral D&TEC C.A.....	116
Cuadro N°12. Costos estimados para la puesta en marcha de las Estrategias de Gestión y Acciones bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral D&TEC C.A..	123

TABLAS N°	Pág.
Tabla N° 1. - Ventas empresa D&TEC, periodo año 2023, reflejada en montos, moneda Dólares Americanos (\$).....	26
Tabla N° 2. Oportunidades de Ingreso. Rentabilidad.....	71
Tabla N° 3. Oportunidades de Ingreso. Alianzas Estratégicas.....	73
Tabla N° 4. Oportunidades de Ingreso. Volumen de Ventas.....	74
Tabla N° 5. Satisfacción del Cliente. Grado de Fidelización.....	76
Tabla N° 6. Satisfacción del Cliente. Retención de Clientes.....	78
Tabla N° 7. Satisfacción del Cliente. Adquisición de nuevos clientes.....	80

Tabla N° 8. Satisfacción del Cliente. Servicio Postventa.....	82
Tabla N° 9. Talento Humano. Capacitación y Desarrollo.....	83
Tabla N° 10. Talento Humano. Cultura Organizacional.....	85
Tabla N° 11. Talento Humano. Liderazgo.....	87
Tabla N° 12. Talento Humano. Satisfacción del Empleado.....	88
Tabla N° 13. Gobernanza Corporativa. Transparencia y Comunicación.....	90
Tabla N° 14. Gobernanza Corporativa. Responsabilidad Social.....	92
Tabla N° 15. Gobernanza Corporativa. Mejora Continua.....	94
Tabla N° 16. Gobernanza Corporativa. Políticas y Normas.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

FIGURAS N°	Pág.
Figura N° 1.- Requisitos de Documentación (Posibles Clientes).....	28
Figura N° 2.- Requisitos de Documentación (Posibles Clientes).....	29
Figura N° 3.- Importancia de realizar un análisis FODA.....	51
Figura N° 4.- Estructura del Mapa Estratégico.....	53
Figura N° 5.-Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	55
Figura N° 6.- Alianza estratégica D&TEC C.A.....	68
Figura N° 7.- Diagnóstico integral D&TEC C.A.....	107
Figura N° 8.- Análisis FODA D&TEC C.A.....	108
Figura N° 9.- Mapa Estratégico D&TEC C.A.....	113

GRÁFICOS N°	Pág.
Gráfico 1. Porcentaje de Ventas D&TEC C.A, periodo año 2023.....	27
Gráfico N° 2. Oportunidades de Ingreso. Rentabilidad.....	72
Gráfico N° 3. Oportunidades de Ingreso. Alianzas Estratégicas.....	73
Gráfico N° 4. Oportunidades de Ingreso. Volumen de Ventas.....	75
Gráfico N° 5. Satisfacción del Cliente. Grado de Fidelización.....	76
Gráfico N° 6. Satisfacción del Cliente. Retención de Clientes.....	78
Gráfico N° 7. Satisfacción del Cliente. Adquisición de Nuevos Clientes.....	80
Gráfico N° 8. Satisfacción del Cliente. Servicio Postventa.....	82
Gráfico N° 9. Talento Humano. Capacitación y Desarrollo.....	84
Gráfico N° 10. Talento Humano. Cultura Organizacional.....	85
Gráfico N° 11. Talento Humano. Liderazgo.....	87
Gráfico N° 12. Talento Humano. Satisfacción del Empleado.....	89
Gráfico N° 13. Gobernanza Corporativa. Transparencia y Comunicación.....	91
Gráfico N° 14. Gobernanza Corporativa. Responsabilidad Social.....	93
Gráfico N° 15. Gobernanza Corporativa. Mejora Continua.....	95
Gráfico N° 16. Gobernanza Corporativa. Políticas y Normas.....	96

INTRODUCCION

En el competitivo y dinámico entorno empresarial actual, la gestión estratégica se ha convertido en un componente esencial para el éxito a largo plazo de las organizaciones. El Cuadro de Mando Integral (CMI) se sitúa en un contexto de creciente complejidad organizacional, donde las diferencias entre los objetivos individuales y los generales de la empresa, la heterogeneidad de los procesos y la escasez de recursos, demandan herramientas de gestión más sofisticadas. Es por ello, que esta herramienta de análisis gerencial, ha emergido como un apoyo gerencial poderoso, para traducir la estrategia en acción, alineando los objetivos de la empresa con las iniciativas de todos los niveles de la organización y revolucionar la forma en que miden y gestionan su desempeño.

Por ende, el cuadro de mando integral, se ha convertido en un reconocido medio global de gestión estratégica, que puede utilizarse en cualquier organización, sin importar su tamaño, su clasificación; y que permite tener bajo control y relacionadas, todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio, proporcionando datos relevantes y actualizados que facilita la comunicación de la estrategia, mejora la toma de decisiones, fomenta una cultura de mejora continua y una visión integral del desempeño de la empresa. Originariamente, fue concebido para evaluar el rendimiento financiero, pero ha evolucionado de una manera increíble hacia un sistema integral que abarca múltiples perspectivas, permitiendo a las empresas obtener una visión holística del negocio.

Es así como, el cuadro de mando integral, se basa en la idea que el éxito de una organización depende de muchos factores, no solo de los resultados financieros. Por ello, el modelo tradicionalmente incluye cuatro perspectivas: financiera, la del cliente, procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas responde a preguntas clave, que permiten a la organización alinear sus acciones con

su estrategia. Sin embargo, estas perspectivas pueden adaptarse y ampliarse para satisfacer las necesidades específicas de cada organización. Las organizaciones modernas son cada vez más complejas, con múltiples intereses, procesos y necesidades. El control de gestión tradicional, centrado en aspectos financieros, resulta insuficiente para abordar la complejidad actual de las organizaciones.

En este sentido, el propósito de la presente investigación es desarrollar un modelo de gestión estratégica empresarial bajo el enfoque del cuadro de mando integral, que permita mejorar las prácticas gerenciales en D&TEC, con el fin; de optimizar los procesos internos, fortalecer su posición en el mercado y garantizar su crecimiento sostenible a largo plazo, con base a la propuesta que se ha convertido en un modelo de gestión estratégica de Kaplan y Norton, 1992. Según el enfoque del paradigma metodológico, esta investigación se considera del tipo cuantitativa, de campo, no experimental. Para el cumplimiento del objetivo de la investigación el presente trabajo está estructurado en varios capítulos los cuales, se encuentran constituidos de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema, en donde se plantea el contexto que se relaciona con el tema elegido como objeto de estudio, así como también; los objetivos de la investigación y justificación de la misma.

Capítulo II: Marco teórico, se presentan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, con su respectiva relación al estudio, como sustento teórico del trabajo, así como la operacionalización de variables que permitirán abordar los capítulos siguientes.

Capítulo III: Marco metodológico, constituido por el diseño y tipo de investigación, nivel de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento, análisis y

presentación de la información, por último; las fases metodológicas de la investigación.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados, donde se presenta la codificación y tabulación de los datos, e interpretación de la información. En este se utilizó una encuesta realizada mediante instrumento tipo cuestionario a los trabajadores, personal operativo, personal administrativo y dirección que integran la organización, donde se determinó el uso de prácticas gerenciales en los procesos internos. Seguidamente se abordó y analizó, una lista de chequeo, con el objetivo de determinar los elementos con los que cuenta la gestión interna de la organización.

Capítulo V: La propuesta, se sustentó la justificación de la misma, posteriormente se procede al análisis situacional de la organización mediante un mapa y una FODA, seguidamente se realiza un mapa estratégico, que es el punto de partida de las estrategias de gestión, presentadas bajo el enfoque de las perspectivas del cuadro de mando integral, para la evaluación de los procesos.

Por último se exponen las conclusiones y recomendaciones en base a los aportes obtenidos con la mayor objetividad posible, así como la lista de referencias y anexos

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Dentro del entorno económico actual y bajo el efecto de la globalización durante los últimos años, aunado a los constantes cambios tecnológicos; las organizaciones se ven en la imperiosa necesidad de mejorar sus procesos día a día para afianzar su competitividad, satisfacer a su clientela de la mejor manera con sus productos y servicios, así como hacer un uso eficiente pero también eficaz de sus recursos.

Para Charles y Gareth (2011:09) una empresa es “un grupo de funciones o departamentos que trabajan en conjunto para llevar al mercado un bien o servicio determinado. Es a partir de allí, que las empresas se pueden clasificar de diferentes maneras, según su actividad como: sector primario (agricultura, ganadería, pesca y minería), secundario (industria y construcción) y terciario (servicios) en tamaño como (microempresas, pequeñas, medianas y grandes) también se clasifican según su ámbito de actuación y naturaleza jurídica.

Ahora bien, al hablar del tamaño de estos entes, se hará énfasis en las microempresas, las cuales según Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2006) “son unidades económicas de producción que tienen un número limitado de empleados, un bajo nivel de ingresos y una escasa formalización”. Pero también, en muchos países las microempresas representan más del 80% de los empleos y son importantes especialmente en los países en desarrollo, donde puede ser la única fuente de ingresos para muchas personas. En el mismo orden de ideas, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su página web, informa que las microempresas, así como las pequeñas y medianas empresas

(MIPYME) representan el 90% de las empresas, entre el 60 y el 70% del empleo y el 50% del PIB mundial.

Sin embargo, al tener tanta participación a nivel mundial, las microempresas enfrentan desafíos significativos, como el desconocimiento generalizado de su importancia y valor, la falta de acceso a financiamientos y capacitación; esa percepción de problemas internos abarca cualquier dimensión de la empresa, incluyendo los productos, sus procesos, finanzas... Pero en la organización, algunos problemas son más críticos que otros y la empresa debe poder enfrentarlos con la estrategia apropiada y así, ser capaz de enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Por ende, se ven obligadas a lograr cambios inmediatos o mejoras en la manera de conducir, dirigir y abordar la gestión de sus procesos, con el fin de proponer estrategias de gestión que permitan responder a los diversos problemas que surgen en el campo de los negocios y con énfasis, en cómo llevar a cabo la gerencia en el mundo. Los líderes deciden actuar de acuerdo con su experiencia previa o con lo que llaman "las mejores prácticas", incluso cuando el problema que enfrentan es novedoso y desconocido. De esta manera, es como gerenciar se ha convertido en una de las actividades humanas más significativa en el contexto de las organizaciones a nivel mundial, nacional y regional.

Por consiguiente, una manera de definir a la gerencia (y al gerente, como el dirigente que la práctica), según Chiavenato (1995:312) es la "capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales". Esto va estrechamente relacionado, con las personas que realizan funciones gerenciales, deberían sí o sí cumplir con las funciones administrativas: planificar, organizar, dirigir y controlar, así como; deben asumirse como un agente de cambio y de transformación, que conduzcan a las organizaciones por nuevos rumbos,

nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos; un agente que con su dirección y orientación, modifique comportamientos y actitudes del capital humano, que con su forma de gerenciar, reforme y difunda la cultura organizacional, utilizando técnicas de desarrollo gerencial dirigidas a incrementar la habilidad del liderazgo y resaltar los valores institucionales.

El entorno venezolano actual, ha demostrado ser uno de los escenarios más retadores para el gerente de hoy, en donde radica la responsabilidad de custodiar el funcionamiento correcto y coherente de todas las partes que integran la empresa y el alcance de sus metas, pero la persistente osadía de la situación interna de las empresas y externa a ellas, en donde se presentan situaciones a nivel de estado y gobierno, legislación, mercado, situación financiera, relación con clientes y proveedores, tecnología y educación, capital humano y gerencia; obstruye en algunas ocasiones perpetrar proyecciones sólidas, dado el nivel de incertidumbre en el que se desenvuelven.

Señala Robbins y Coulter (2010:5) que “un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que logren los objetivos de la organización”. Por añadidura, un gerente triunfante debe ejercer una gestión estratégica en toda la organización, en pocas palabras; hacer una indagación de ciento ochenta grados (180°) para tantear cada una de las aristas que lo rodean y poder identificar las amenazas existentes, para que así; pueda equilibrar todas las actividades demandadas en su función, pueda ejercer una excelente toma de decisiones, ya que en ella se resume su cultura, su conjunto de creencias y sus prácticas gerenciales.

Es por ello, que el foco de atención de esta investigación, gira en torno a proponer una gestión estratégica empresarial bajo el enfoque del cuadro de mando integral

para la mejora de las prácticas gerenciales en una microempresa de venta de productos para tratamiento de agua de proceso e industrial, que lleva por nombre D&TEC y que se encuentra ubicada en la Zona Industrial Parapara- Los Guayos, esto con el fin; de optimizar los procesos internos, fortalecer su posición en el mercado y garantizar su crecimiento sostenible a largo plazo.

D&TEC, es una microempresa de capital venezolano, con más de ocho (8) años de experiencia en el mercado, innovando en la comercialización y fabricación de productos para tratamiento de agua de proceso e industrial; de la mano con el servicio técnico especializado para sus clientes; ofreciendo productos líquidos o sólidos, que se aplican para el mejoramiento y tratamiento de agua en sus diferentes usos. Es importante destacar, que sus productos van dirigidos principalmente a todas las empresas que hagan uso del recurso hídrico para sus diferentes procesos, por ejemplo: plantas procesadoras de alimentos, plantas de beneficios porcina, bovina y avícola, empresas embutidoras, y otras tantas; abarcando un mercado de nivel industrial.

Por ser este un mercado muy especializado y técnico, el mismo es selectivo. Normalmente las empresas dedicadas a la venta de productos para tratamiento de agua, se enfocan en solo la venta de los productos y no en el servicio técnico o servicio postventa. Parte del valor agregado de esta empresa, es realizar acompañamiento al cliente. En relación a la gestión operativa, se mantiene en cuenta la fabricación de productos de los clientes actualmente atendidos y la estimación de los productos a futuro. Por otro lado, respecto al capital humano, es una pequeña empresa que apuesta a un recurso humano óptimo, eficiente y comprometido; que aporte significativamente a la consecución de objetivos y metas.

En el sector altamente regulado del tratamiento de agua de proceso e industrial, las empresas enfrentan desafíos constantes para cumplir con estándares de calidad y

eficiencia, al tiempo que satisfacen las demandas de un mercado cada vez más exigente. D&TEC, como actor clave en este sector, busca optimizar sus procesos internos y fortalecer su posición competitiva. Es por ello, que la organización ha identificado que tiene muchas debilidades y que gran parte, están relacionadas con no contar con una buena gestión.

Esta falta de cohesión, se manifiesta en diversos problemas relacionados al control interno, los cuales fueron detectados por la observación indirecta aplicada para la ejecución del presente trabajo de investigación. En atención a lo anterior, de forma preliminar, se identifican las posibles causas que pueden estar originando problemas, en la gestión estratégica de esta microempresa de tratamiento de agua de proceso e industrial:

- Se emplean modelos de gestión tradicional, sin planificación y orden en sus procesos.
- Las prácticas sostenibles de la organización, carecen de un marco formal y se basan en conocimientos tácitos, transmitidos entre los trabajadores
- Dificultades para identificar oportunidades de mejora.
- Fuertes desafíos para ser competitiva y sostenible, así como para generar mayores ventas y utilidades.

En relación a estos fuertes desafíos, para ser competitiva, sostenible y todo lo que afecta no contar con una buena gestión estratégica, la organización se encuentra en una situación vulnerable. La falta de planificación y orden en los procesos, sumada a la carencia de un marco formal para las prácticas sostenibles, dificulta la identificación de oportunidades de mejora y la adaptación a un entorno empresarial cada vez más dinámico.

D&TEC C.A, ha experimentado una tendencia a la baja y una variabilidad mensual en el número de ventas en el periodo anual 2023, como se muestra en la tabla N° 1, titulada: Ventas empresa D&TEC, periodo año 2023, reflejada en montos, moneda Dólares Americanos (\$).

Tabla N° 1. -

Ventas empresa D&TEC, periodo año 2023, reflejada en montos, moneda Dólares Americanos (\$)

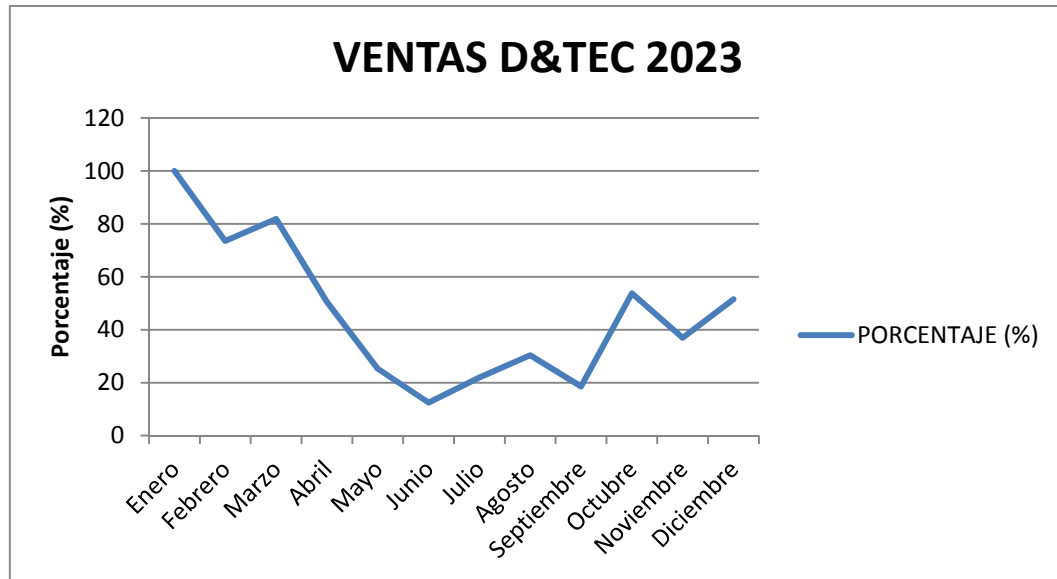
MES	VENTAS (\$)	PORCENTAJE (%)
Enero	34480	100
Febrero	25365	73,56
Marzo	28240	81,90
Abril	17402	50,47
Mayo	8723	25,30
Junio	4301	12,47
Julio	7565	21,94
Agosto	10472	30,37
Septiembre	6408	18,58
Octubre	18538	53,76
Noviembre	12738	36,94
Diciembre	17761	51,51

Fuente: D&TEC C.A (2023)

En relación a los fuertes desafíos que enfrenta la organización, la falta de una sólida gestión estratégica, se muestran reflejadas; en como las ventas tienen una considerable variabilidad de un mes a otro, lo que induce a que la empresa puede estar enfrentando dificultades para mantener un ritmo de ventas. Según lo anteriormente mencionado, esto se observa en el gráfico N° 1, que lleva por nombre: Porcentaje de Ventas D&TEC C.A, periodo año 2023.

Gráfico 1.

Porcentaje de Ventas D&TEC C.A, periodo año 2023.



Fuente: D&TEC C.A (2023)

Como se muestra en el gráfico N° 1, el porcentaje de ventas de la empresa fue disminuyendo desde el mes de abril y en el mes de junio, presenta un declive muy fuerte, en donde se muestra que el proceso de ventas fue casi nada. En los meses siguientes la organización logró ir manteniéndose, pero de forma muy limitada. Por lo antes mencionado, esta es una de las situaciones que están afectando a D&TEC, y muestra lo preocupante que es, no contar con unas buenas estrategias que le permitan seguir desarrollando su potencial. Por otra parte, su cartera de clientes es pequeña (en cantidad), abarcando empresas de gran importancia en sectores estratégicos del país y que se han mantenido en el transcurrir del tiempo, el problema actual comienza en el momento de concretar nuevos clientes, encontrándose la organización con las siguientes dificultades:

- Falta de documentos administrativos, permisos necesarios, licencias, certificaciones, que impiden que la empresa pueda cumplir con los

requisitos legales para operar en ciertos sectores o para prestar sus servicios, generando multas estatales, imposibilidad de participar en licitaciones y contratos, tal es el caso en este periodo anual 2024. Ver figura N° 1 y N° 2, tituladas requisitos de documentación (Posibles clientes)

Figura N° 1.

Requisitos de Documentación (Posibles Clientes)



**Requisitos de Documentación de Empresas Contratistas,
Intermediarias y Cooperativas**

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____
 FECHA: _____
 DESCRIPCIÓN Y LUGAR DE LA OBRA: _____

A continuación, se lista los requisitos que deben ser cumplidos por las Empresas Contratistas, Intermediarias y Cooperativas antes del inicio de una obra, esta lista debe ser llenada por quien tramita la contratación de una obra o el encargado de prevención y control de pérdidas del establecimiento.

	SI	NO
1. Hoja de datos de la empresa contratista, analista de seguridad, coordinador y representante legal (Nombre, apellido, cédula y número de contacto). Con fecha actual.	☐	☐
2. RIF. Vigente.	☐	☐
3. Copia de la Solvencia Laboral. Vigente.	☐	☐
4. Registro Mercantil.	☐	☐
5. Contrato de servicios entre Amcor y la Contratista. (Orden de Compras).	☐	☐
6. Listado de herramientas que ingresaran a la empresa, con fecha actual.	☐	☐
7. Está debidamente registrada en el IVSS. Copia de planillas 14-01 para la empresa. Fecha actualizada.	☐	☐
8. Listados de Vehículos que ingresan a las instalaciones por parte de la contratista. Fecha actualizada.	☐	☐
9. Fotocopia de los carnet de circulación de los vehículos que ingresaran a la planta.	☐	☐
10. Fotocopia de las licencias de conducir de los conductores de la contratista. Vigente.	☐	☐
11. Fotocopia de Póliza de Responsabilidad Civil de los vehículos que ingresan a la planta. Vigente.	☐	☐
12. Póliza de Responsabilidad Patronal. Vigente.	☐	☐
13. Copia del Programa Seguridad y Salud Laboral de la empresa contratista. Actualizado.	☐	☐
14. Procedimientos de Atención a Lesionados y Plan de Rescate General y Especifico por actividad de alto riesgos. (Ejemplo: Altura, Espacio confinados, otros) Vigente.	☐	☐
15. Política de Prevención (objetivos). Vigente.	☐	☐

Fuente: D&TEC C.A (2024)

Figura N° 2.
Requisitos de Documentación (Posibles Clientes)

16. Botiquín de primeros auxilios. (Constancia con datos y fotos de los equipos) Vigente.	☐	☐
17. Equipos portátiles de extinción de incendio requeridos. (Constancia con datos y fotos de los equipos) Vigente.	☐	☐
18. Señalización para acondicionamiento de áreas, notificación de riesgos, de emergencia, etc. Vigente.	☐	☐
19. Registro de actividades capaces de degradar el ambiente (RACDA) actualizado para los casos de trabajos relacionados con el ambiente/ Autorización como manejador. Vigente.	☐	☐
20. Hojas de Seguridad de las sustancias. Vigente.	☐	☐
21. Certificado de registro del o los Delegados de Prevención. Vigente.	☐	☐
22. Certificado de registro del Comité de Seguridad y Salud Laboral. Vigente.	☐	☐
23. Constancia de Registro al sistema nacional integrado para la declaración en línea ante el INPSASEL.	☐	☐
24. FAOV. (Banco Nacional del Vivienda y Hábitat (Banavih) Vigente.	☐	☐
25. Registro Nacional de Entidades de Trabajo (RNET) RNET NIL	☐	☐
26. Listado total de personal que laborará en la empresa, especificando cargos definidos y fecha actualizada.	☐	☐
27. Planilla de Datos de los trabajadores de la Contratista con foto tipo carnet a color.	☐	☐
28. Fotocopia de la Cédula de Identidad de los trabajadores de la contratista. Vigente.	☐	☐
29. Presentación vigente de las descripciones de cargo del personal.	☐	☐
30. Constancia de Recepción de los E.P.P por parte de los trabajadores de la contratista. Vigente.	☐	☐
31. Dotación de Uniformes al personal de la contratista. Vigente.	☐	☐
32. Fotocopia de la Póliza de Accidentes Personales por parte de la contratista. Vigente.	☐	☐
33. Está debidamente registrada en el IVSS. 14-02 para cada trabajador.	☐	☐
34. Plan de Inducción Programado y establecido por la contratista. Vigente.	☐	☐
35. Análisis de riesgos por puestos o actividades a desarrollar dentro de la empresa. Vigente.	☐	☐
36. Certificado de salud vigente de cada trabajador que participaran en la obra y personal de concesionario.	☐	☐
37. Principios de prevención de las condiciones inseguras e insalubres, avisos de higiene y seguridad industrial y normas de seguridad industrial de los trabajadores de la obra. Vigente.	☐	☐
38. Copia del formato, Recorrido habitual. Vigente.	☐	☐

39. Certificado Operador de Maquinas (Montacargas, Grúas, Pay loaders, etc.) Vigente.	☐	☐
40. Estándar CR4. Certificado Personal Capacitado y autorizado para instalar andamios. (Andamios certificados) Vigente.	☐	☐
41. Estándar CR10. 3.1.3.2. Calificaciones, capacitación y certificados apropiados y válidos para el trabajo a realizar.	☐	☐
42. Estándar CR10. 3.1.3.4. Desempeño histórico de seguridad, incluidas las citaciones gubernamentales recibidas durante los 3 años anteriores.	☐	☐
43. Estándar CR10. 3.3.3. Todo el personal del contratista que acceda al sitio deberá asistir a la inducción de seguridad, esta se debe actualizar de manera anual.	☐	☐
44. Estándar CR10. 3.6.1. Los representantes de Amcor deberán realizar una evaluación documentada del contratista al menos una vez al año (Cumplimiento de las reglas de seguridad del sitio. Lesiones sufridas mientras trabajaba en el sitio Criterios identificados en §3.1.3 de esta norma)	☐	☐
45. 45.1 Certificado de competencia para realizar trabajos de alto riesgo en Altura. Vigente.	☐	☐
45.2. Certificado de competencia para realizar trabajos de alto riesgo en Espacios Confinados. Vigente.	☐	☐
45.3. Certificado de competencia para realizar trabajos de alto riesgo con Equipos de Elevación de Carga. Vigente.	☐	☐
45.4. Certificado de competencia para realizar trabajos de alto riesgo Eléctricos. Vigente.	☐	☐
45.5. Certificado de competencia para realizar trabajos de alto riesgo Trabajo en Caliente. Vigente.	☐	☐
45.6. Certificado de competencia para realizar trabajos de alto riesgo de demolición y excavación. Vigente.	☐	☐
45.7. Certificado de competencia para realizar trabajos de alto riesgo de LOTO. Vigente.	☐	☐
45.8. Certificado de competencia para realizar trabajos de alto riesgo de Sistema contra incendio. Vigente.	☐	☐
46. Certificado Entrenamiento de Manejo manual de cargas. Vigente.	☐	☐
47. Certificado Entrenamiento en Evaluación de Riesgos (HIRARC). Vigente.	☐	☐
48. Certificado Entrenamiento en manejo de Herramientas Manuales. Vigente.	☐	☐
49. Certificado Curso de Manipulación de Alimentos.	☐	☐
50. Evaluación médica para trabajos de alto riesgo. (Altura, Espacios confinados, otros) Vigente.	☐	☐

ACUERDOS DE SEGURIDAD PARTICULARES DE LA OBRA:

Estándar CR10. 3.6.2. Se puede revocar el estado de aprobación de los contratistas en base a: Incumplimiento del contrato como se especifica - Una evaluación de desempeño insatisfactoria - Incumplimiento de los requisitos regulatorios o de

Fuente: D&TEC C.A (2024)

Como se muestra en la figura N° 1 y N°2, los requisitos parecen ser extensos y variados, aunque no todos los ítems de solicitud le competen a las empresas del sector de tratamiento de aguas de proceso e industrial, D&TEC C.A realizó su debido análisis para determinar que documentación posee actualmente y cuáles son los requisitos pendientes, ver en siguiente cuadro N°1, titulado Comparación entre los requisitos y la documentación existente en D&TEC C.A.

Cuadro N° 1.-

Comparación entre los requisitos y la documentación existente en D&TEC C.A

N°	REQUISITOS	DOCUMENTOS EXISTENTES	
		SI	NO
1	Copia de solvencia laboral vigente		X
2	Registro Mercantil	X	
3	Contrato de servicio entre cliente y contratista		X
4	Listado de herramientas o equipos que entraran en la empresa	X	
5	Registro IVSS	X	
6	Copia de planilla 14-01	X	
7	Póliza de responsabilidad patronal vigente		X
8	Copia de programa de seguridad y salud laboral		X
9	Procedimientos de atención al lesionado y plan de rescate general		X
10	Políticas de prevención		X
11	Botiquín de primeros auxilios	X	
12	Certificado de registros de delegados de prevención		X
13	Certificado de registro de comité de SSL		X
14	Constancia de Registro de INSAPSEL	X	
15	Constancia de Registro FAOV	X	
16	Registro Nacional de Entidades de Trabajo (RNET)		X
17	Listado del personal que ingresara, especificando su cargo	X	
18	Planilla de datos de los trabajadores que ingresaran con foto carnet	X	
19	Fotocopia de la C.I de los trabajadores que ingresaran	X	
20	Presentación vigente de las descripciones del cargo de las personas a ingresar	X	
21	Constancia de recepción de los EPP	X	
22	Constancia de dotación de uniformes al personal a ingresar	X	
23	Fotocopia de la póliza de accidente de personal a ingresar		X
24	Forma 14-02 (IVSS) cada trabajador	X	
25	Análisis de riesgos por puestos o actividad a desarrollar	X	
26	Certificado de salud vigente		X
27	Copia del formato recorrido habitual	X	
28	Certificado de entrenamiento en evaluación de riesgos (HIRARC)		X
29	Certificado de entrenamiento en manejo de herramientas manuales		X

Fuente: D&TEC C.A (2024)

Como se muestra en el cuadro N° 1, en un comparativo entre los requisitos y la documentación existente, se ha podido determinar que faltan documentos, como la copia de la solvencia laboral, la póliza de responsabilidad patronal vigente, copia de programa de seguridad y salud laboral, procedimientos de atención al lesionado y plan de rescate general, políticas de prevención, certificado de registros de delegados de prevención, certificado de registro de comité de SSL, registro nacional de entidades de trabajo (RNET), fotocopia de la póliza de accidente de personal a ingresar, certificado de salud vigente, certificado de entrenamiento en evaluación de riesgos (HIRARC), certificado de entrenamiento en manejo de herramientas manuales.

El cumplimiento de estos requisitos es fundamental para garantizar la sostenibilidad de las operaciones de D&TEC C.A, asegurar la calidad de los servicios, mejorar su imagen en el nicho de mercado de posibles clientes y cumplir con las normativas exigidas por los entes. La situación actual, es el resultado de la brecha existente entre los conocimientos requeridos y los disponibles en la gerencia, sumada a las restricciones presupuestarias y la falta de personal capacitado en el área, que han obstaculizado el cumplimiento de requisitos legales y normativos. Es necesario, implementar cambios significativos para superar estas limitaciones y garantizar el éxito a largo plazo de la empresa.

Otras posibles causas que pueden estar originando problemas internos, esta vez relacionados con las prácticas gerenciales, son las siguientes:

- No existe un liderazgo claro, por la falta de la gestión estratégica definida; falta de dirección, conflictos internos y pasión por el trabajo.
- La falta de oportunidades de capacitación y desarrollo de los empleados, generando desmotivación en el personal

- La dirección, al no establecer una comunicación clara, genera conflicto entre departamentos, obstaculizando la eficiencia y generando duplicación de esfuerzos
- Falta de enfoque en los resultados, si no se centran en los resultados y en la consecución de objetivos, la empresa seguirá perdiendo competitividad.
- La ausencia de un manual de políticas y normas, así como de procedimientos; representa una brecha en la gestión de empresas, porque no se cuenta con un referente claro para los empleados.

Comprender las causas subyacentes revela el papel fundamental del liderazgo en el éxito empresarial. Los líderes exitosos no solo establecen una dirección clara y motivan a sus equipos, sino que también fomentan una cultura de mejora continua al valorar el trabajo de cada empleado, identificando áreas de oportunidad y desarrollando estrategias para fortalecer su gestión. Al hacerlo, impactan positivamente en todos los aspectos del negocio y contribuyen a su crecimiento sostenible.

Ante este escenario, se hace evidente la necesidad de proponer un modelo de gestión estratégica que permita a D&TEC C.A, visualizar su rumbo, medir su desempeño y tomar decisiones más informadas. Trabajar este modelo, bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI), se presenta como una solución prometedora para abordar estos desafíos, ya que ofrece un marco integral para traducir la estrategia en acciones concretas, así como; disponer de información real del estatus en la que se encuentra, otorgando así; una mayor capacidad de resolución ante cualquier problema y por ende; mejorar las prácticas gerenciales en la organización. Asimismo, podrá incidir significativamente al proporcionar una visión integral y equilibrada del negocio. Esta propuesta para la organización, no solo se

enfocaría en aspectos financieros, sino también en perspectivas claves como la del cliente, procesos internos y aprendizaje - crecimiento.

Por todo lo antes expuesto, en épocas de cambios y entornos inciertos, contar con una buena integración de la gestión estratégica bajo el enfoque del CMI, facilitara alcanzar los objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, para hacer de la organización un competidor relevante y diferenciado. Es por ello, que surge la siguiente interrogante por lo que es preciso dar respuesta: ¿Cómo lograr la mejora en las prácticas gerenciales de las microempresas a través de estrategias y bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer estrategias empresariales bajo el enfoque del cuadro de mando integral para la mejora de las prácticas gerenciales en D&TEC C.A., ubicada en municipio los Guayos, Estado Carabobo.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual en las prácticas gerenciales para la determinación de factores críticos en la empresa D&TEC C.A.
- Identificar los elementos que conforman la gestión estratégica de empresa D&TEC C.A.
- Diseñar una propuesta de apoyo gerencial bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral, mediante la formulación de estrategias que permitan mejorar las prácticas gerenciales en la empresa D&TEC C.A.

Justificación de la investigación

A medida que pasa el tiempo, contar con un CMI, ha tomado tanta relevancia y fuerza a nivel de negocios, como una herramienta estratégica ideal para directivos y gerentes, debido a la necesidad de querer conocer lo que sucede en tiempo real, para tener en cuenta todas las perspectivas dentro de una organización, facilitando así la toma de decisiones. Por ello, se debe prestar especial atención a los cambios continuos producidos en el mundo de los negocios y atenderlos evaluando periódicamente el desempeño.

Por consiguiente, el presente trabajo busca proponer una gestión estratégica empresarial, bajo el enfoque del CMI para la mejora de las prácticas gerenciales en una empresa de tratamiento de agua de proceso e industrial.

Desde esta perspectiva la investigación, tendrá un aporte significativo y servirá de apoyo para futuras investigaciones en el área de administración de empresas, con énfasis en el área gerencial, con especial interés en el CMI y la mejora de las prácticas gerenciales, como herramienta integral de gran valor para los responsables y cómo la misma tiene influencia en la mejora de la gestión estratégica.

Además, la elaboración de este proyecto fortalecerá las líneas de investigación aprobadas por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, convirtiéndose en una referencia tanto para profesores como para estudiantes que hacen vida en la facultad.

Asimismo, la presente investigación aportara información de utilidad, que orienten a los directivos a conocer cuáles son las áreas de la empresa que producen pérdidas, para traducirlas en ganancias, tanto para la microempresa como para su entorno.

Desde el punto de vista teórico, este proyecto aportará una recopilación bibliográfica, sustentada en los criterios de diferentes autores destacados en los temas relacionados al CMI y la mejora de las prácticas gerenciales

Adicionalmente, esta investigación puede contribuir a conocer si el CMI, contribuye a la mejora de las practicas gerenciales de una microempresa, si ayuda a optimizar sus procesos internos, a fortalecer su posición en el mercado y garantizar su crecimiento sostenible a largo plazo, es por ello; que tiene como objeto, proponer una gestión estratégica bajo el enfoque del CMI, que se ajuste a las necesidades y características para la mejora de las prácticas gerenciales y así poder presentar conclusiones certeras.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La teoría constituye la base donde se sustentará cualquier análisis, experimento o propuesta de desarrollo de cualquier trabajo; sea de índole académico, científico o de grado. Arias (2012:106) lo define como “el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. Es así, como a continuación se presentaron, algunos estudios previos relacionados a la postura de ese investigador, para proseguir con algunas definiciones con las que se relacionaron y los juicios que se compartieron con otros autores.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son estudios previos que tienen relación con respecto al tema en estudio; éstos se exponen con la finalidad de sustentar el enfoque metodológico de la presente investigación para el logro cada uno de los objetivos propuestos. En ese sentido, Arias (2012:106) nos indica que “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Tomando en consideración para ello, una precisa descripción e interpretación sobre el tema expuesto, se reseñaron los siguientes:

En primer lugar se presentó, Acebo & Chalco (2023). **Diseño de un cuadro de mando integral – balanced scorecard – para una empresa importadora y distribuidora de vidrio, aluminio y otros materiales de construcción en la ciudad de Quito**. Trabajo Especial de grado presentado ante la Escuela Superior Politécnica del Litoral, para optar al grado de Magister en Finanzas. Guayaquil- Ecuador.

Las autoras expresaron que las empresas se desarrollan en un entorno globalizado, cambiante, complejo y competitivo, lo que hace necesario tener la capacidad de adaptación para enfrentarse a los diversos desafíos y lograr su permanencia en el mercado. Es por ello, que señalaron como objetivo principal de dicha investigación, diseñar un cuadro de mando integral, balanced scorecard, para una empresa importadora y distribuidora de vidrio, aluminio y otros materiales de construcción, que genere indicadores de medición que le permita asegurar la continuidad del negocio y generar competitividad. Es así, como desarrollaron un tablero de mando BSC con indicadores de medición, herramienta con la cual se controlará el avance y cumplimiento de las acciones definidas para el logro de los objetivos. Siguieron las fases de la planeación estratégica pasando por diversas herramientas de análisis, así como revisaron la situación económica y financiera de la empresa para realizar proyecciones a futuro; por ende definieron objetivos estratégicos y generaron el plan de acción-BSC con indicadores de medición, esto con la idea de contribuir con una herramienta para la gestión estratégica de la compañía XYZ, concretando estrategias, objetivos y evaluando desempeño y resultados en los diferentes campos financiero, clientes, procesos y aprendizaje.

Esta investigación guarda relación con el actual tema de estudio, debido a que proporciona una visión holística de cómo el BSC o CMI, es una herramienta integral de gestión, que brinda una estructura sólida para medir y monitorear el desempeño estratégico en el ejercicio de las operaciones diarias y a futuro de una organización, sustentando así la efectividad de ser un sistema completo y como contribuye en la mejora de las gestiones del trabajo, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr los objetivos.

Seguidamente, Fermoselle (2023). **Cuadro de mando integral para una pyme de I+D.** Trabajo final de aplicación, para optar al grado de Magister en Dirección de Negocios. Universidad Nacional de Córdoba. Escuela de Graduados FCE- UNC. Córdoba-Argentina.

La investigación tuvo por objetivo recuperar los principios y herramientas de la contabilidad de gestión, y los utiliza como mecanismo de administración, evaluación y aprendizaje, con enfoque multidimensional de una PyME de I+D cordobesa. En particular, este trabajo presentó un cuadro de mando integral, cuyo desarrollo implicó simultáneamente encarar un proceso de diagnóstico integrado nunca antes realizado por la organización bajo estudio, y paralelamente arribar al diseño de una herramienta capaz de contribuir al monitoreo de la ejecución de la estrategia de la PyME.

Para cumplir con el objetivo del proyecto se llevaron a cabo múltiples relevamientos, entre los que destacan el análisis documental, búsquedas de información on/off line, entrevistas con los gestores de la organización. Asimismo, para lograr un pertinente anclaje teórico fueron necesarias búsquedas bibliográficas, el desarrollo de un mapa estratégico y adaptaciones menores respecto a los indicadores tradicionalmente utilizados en organizaciones de mayor tamaño o mayor trayectoria. Al tratarse de una organización significativamente joven, el proceso de identificación de información necesaria para el proyecto constituyó en sí mismo un proceso de diagnóstico en el cual se trabajó con los miembros de la organización para consensuar la visión, misión, y objetivos que desean perseguir, e incluso identificar acciones que actualmente se implementan pero que no se alinean a la estrategia.

El investigador espera que su trabajo, ayude a sentar las bases de una gestión estratégica y planificada para la organización, ofreciendo una herramienta sistemática para lograr una mejor toma de decisiones y un control de gestión alineado a los objetivos que persigue la empresa.

La principal contribución de este trabajo con esta investigación, tiene énfasis en combinar una herramienta de gestión del desempeño con los saberes relacionados al aprendizaje organizacional. Si bien, el CMI es en sí mismo, una herramienta prioritariamente utilizada para organizaciones que ya cuentan con un significativo grado de desarrollo, este trabajo evidenció que recuperarlo como herramienta de aprendizaje posee beneficios significativos y de gran valor para empresas emergentes ayudándolas a definir y comunicar claramente su estrategia, lo cual es fundamental para lograr el éxito y atraer el apoyo necesario.

En el mismo orden de ideas, Peralta (2021). **Diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima.** Tesis de maestría, para optar el grado académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú. Lima-Perú.

El autor expresó, que el objeto de estudio de la investigación, gira en torno al diseño e implementación del cuadro de mando integral en una empresa fabricante de tintas para la industria gráfica, ubicada en Lima- Perú, así como analizar y evaluar sus resultados. Para ello, se persigue a través de la implementación del CMI y el mejoramiento de la gestión empresarial, incrementar los volúmenes de ventas y los márgenes de rentabilidad, que han sufriendo un estancamiento en los últimos cinco (5) años de operaciones en la organización. Esta investigación es de tipo no experimental y la metodología empleada es de tipo descriptiva, ya que se realizó una descripción de las propiedades, características y el perfil de la empresa objeto del presente estudio, todo esto bajo un análisis de las cuatro perspectivas que conforman el CMI, en donde se tomaron como muestra los departamentos de compras, almacenamiento, producción, ventas, personal y financiero.

Se tomó en cuenta como antecedente, porque la investigación se basa en formular un nuevo sistema de gestión estratégica, y demostrar como éste puede repercutir positivamente en el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de cualquier empresa, así como en generar información necesaria para la toma de decisiones en el presente y futuro, influyendo así; en la mejora de las practicas gerenciales y demostrando quienes son los principales beneficiarios de los resultados: empresa, propietarios, clientes y colaboradores.

En el ámbito nacional, se presenta la investigación de Páez (2021) **Cuadro de Mando Integral como Estrategia del Control Financiero para el Desarrollo del Plan Sucre 2019-2025 de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.** Tesis de Maestría, para optar al grado de Magister en Gerencia de las Finanzas y los Negocios. Universidad de Yacambú. Lara- Venezuela.

La autora indicó que el propósito de la presente investigación es analizar el CMI, como estrategia del control financiero para el desarrollo del plan Sucre de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. Metodológicamente se asumió el proceso investigativo desde el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de una investigación de campo, nivel descriptiva, con diseño no experimental, transaccional. La población estuvo constituida por dieciséis (16) trabajadores de la Oficina de gestión del Ministerio del Poder Popular para la Defensa. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva. El instrumento que se utilizó es el cuestionario con opciones múltiples. Se llegó a la conclusión que para mantener las finanzas públicas saneadas en el largo plazo, el funcionamiento de las entidades públicas requiere un desempeño efectivo de los recursos financieros y se recomendó que las diferencias importantes con el sector privado incluyen el reemplazo de la perspectiva del cliente por la perspectiva del ciudadano, por lo que las organizaciones del sector público como la FANB, se deben centrar en la perspectiva ciudadana como resultado, más que en la perspectiva financiera.

En virtud de ello, la investigación permitió observar como la herramienta de gestión CMI, puede ser implementado con relativa sencillez por cualquier empresa, organización o institución, de carácter público o privado, siempre y cuando tenga una estrategia correctamente delimitada, de igual manera como se puede adaptar las perspectivas originales para reflejar las necesidades específicas en el sector público. Pero siempre tener en cuenta, que todos los esfuerzos de gestión resultan en vano si la estrategia está mal diseñada, esto asegura que la organización y cada una de sus áreas están midiendo lo que es realmente importante.

Por otro lado, se mostró la investigación de Casanova (2021). **La gestión estratégica, inflación y capital de trabajo neto operativo de la empresa nacional de transporte (ENT) Sede San Cristóbal. Periodo 2014-2018.** Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas Mención Finanzas. Universidad Nacional Experimental del Táchira. San Cristóbal- Táchira.

El autor indicó, que el propósito general de la investigación fue determinar la gestión estratégica y la relación que tiene con la inflación y el capital de trabajo neto operativo de la ENT, sede Táchira. Bajo un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, correlacional y diseño documental sobre fuentes de internet y los estados financieros. De campo mediante la técnica de entrevista a profundidad. Dentro de los hallazgos obtenidos, la ENT presenta una situación financiera desfavorable, pues los resultados de los ejercicios presentan perdidas, en la misma condición se halló el inductor operativo capital de trabajo neto operativo con cifras negativas. No hay una inversión adecuada en la adquisición de repuestos, de igual manera no se cumple con lo programado a cada unidad, afectando las operaciones. En conclusión la empresa, está destruyendo valor.

El autor recomendó a la empresa, realizar una tercerización de servicio para mantenimiento de las unidades, con mano de obra calificada; esto va de la mano con

la implementación de estrategias para que el transporte de combustible a nivel nacional, se realice con altos medios tecnológicos y de seguridad, a fin de que las operaciones se desarrollen de manera exitosa, evitando el riesgo y mantener así la máxima capacidad de actividad.

En una de las conclusiones que llego el autor, informa que la gerencia de operaciones de la empresa en estudio, presenta fallas en cuanto a la toma de decisiones en las funciones de planificación, pues en muchos casos por cumplir con los viajes programados no se realizan los mantenimientos preventivos, de igual manera propone algunas estrategias surgidas de la matriz dofa elaborada. Aportando a la presente investigación, la importancia de contar con una gestión estratégica eficaz y eficiente, que genere una participación de liderazgo en la gerencia para la toma de decisiones que correspondan a las demandas inmediatas y a futuro.

Bases Teóricas

Según Arias (2012:107) las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. En tal sentido, esta sección tiene como propósito, brindar una fundamentación sólida y conceptual que enriquece la temática de estudio, necesarias para comprender, contextualizar y justificar la investigación. A continuación, se presenta, como se sustentó el soporte teórico de esta investigación.

La empresa y tipos

La empresa constituye uno de los pilares fundamentales del sistema económico en la actualidad. Aunque es ahora cuando la empresa ha adquirido su significado más completo, lo cierto es que esta figura empresarial ha existido desde hace mucho tiempo. Según Chiavenato (2006:04) la empresa, es “una organización social y económica que persigue la satisfacción de necesidades del cliente, mediante la

producción y comercialización de bienes y servicios generando a la vez beneficios económicos”. Es así, como esta definición es de índole completa y abarcativa, porque se consideran todos los aspectos importantes de la empresa, como su naturaleza social y económica, su objetivo de satisfacer las necesidades del cliente, sus actividades de producción y comercialización, y por ende la búsqueda de beneficios económicos.

Existen varios tipos de empresas, y Chiavenato (2011:42) lo expresa de la siguiente manera, “no existen dos empresas semejantes, pues su principal característica es la diversidad: las empresas tienen tamaños y estructuras organizacionales distintos”. Las empresas tienen tamaños y estructuras organizacionales distintos, pero no solo difieren en tamaño y estructura organizacional, sino también en su cultura corporativa, estrategia empresarial, modelo de negocio, y en la forma en que interactúan con su entorno. Cada empresa es un organismo único, moldeado por su historia, su visión y los desafíos a los que se enfrenta.

La diversidad es una característica intrínseca de las empresas. Estas variaciones generan una gama amplia de enfoques de gestión, estrategias empresariales y culturas organizacionales. La diversidad empresarial no solo es un hecho, sino que también representa una oportunidad para fomentar la innovación y la adaptación al cambio. Y para esta investigación, se utilizó el criterio de clasificación por sector actividad que realizan, desde esta perspectiva hay tres (3) tipos, los cuales se describen a continuación. Ver Cuadro N° 2, que lleva por nombre; Clasificación de empresas según su actividad económica.

Cuadro N° 2.

Clasificación de empresas según su actividad económica.

Sector Primario	Sector Secundario	Sector Terciario
Empresas extractivas, obtienen recursos naturales para utilizarlos como materia prima. Estas empresas extraen y manipulan los recursos naturales, pero no han cambiado mucho sus estructuras iniciales.	También conocidas como empresas industriales o manufactureras, procesan y transforman las materias primas extraídas por el sector primario para convertirlas en productos, que pueden ser de consumo o de uso, y pueden ser terminados o semielaborados.	También conocido como el sector de servicios. Son las que ofrecen servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de la población.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Vale resaltar, que la empresa objeto de estudio está caracterizada como empresa industrial y de servicio, correspondiendo a la clasificación de empresas del sector secundario y terciario, ya que tiene la finalidad de proveer al cliente un producto terminado para tratamiento de agua de proceso e industrial, de la mano con un servicio y acompañamiento técnico especializado, enfocados en proporcionar soluciones integrales.

La Empresa desde la Ciencia de la Administración

La vida administrativa en las organizaciones del siglo pasado, quizás no fueron muy exigentes ante los cambios del entorno, ya que su fórmula de administrar discretamente les funcionó. Pero en la actualidad y de manera creciente, empresarios

en el mundo están tomando conciencia que las operaciones de sus empresas tienen profundos impactos que, para bien o para mal, contribuyen en la sociedad.

Es por ello, que nuestra moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuestas de organizaciones. Las organizaciones para Charles y Gareth (2011:14) “Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico”. Están compuestas por sistemas e interrelaciones que cumplen funciones especializadas. En el momento en que las organizaciones alcanzaron cierto tamaño y complejidad que su administración empezó a presentar problemas en sus directivos. En tal sentido, cada vez que se hable de empresa, necesariamente se debe hablar de Administración. La administración como ciencia, tiene a la organización como objeto de estudio, y uno de los tipos de organizaciones son las empresas. He aquí la importancia de la Administración. Blacutt (citado por Drucker, 1998) señala:

La administración es práctica más que ciencia. En este aspecto puede comparársela con la medicina, el derecho y la ingeniería. No es conocimiento sino desempeño. Además no es la aplicación del sentido común, el liderazgo y menos aún la manipulación financiera. Su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad. (p.12)

De esta manera, es como la administración es el cerebro que coordina las decisiones de las organizaciones. Sin embargo, a partir de la época moderna el término ha sufrido transformaciones radicales. Por consiguiente, la organización como objeto de estudio de la ciencia de la administración, siempre estuvo marcada por dos perspectivas: la primera es como un ente social, y la segunda como una función administrativa. Dependiendo de la postura, se puede debatir de la tarea o de la función para alcanzar dichos objetivos, en el caso de la presente investigación se hará énfasis en la funciones.

Funciones Administrativas Según Fayol

Al hacer énfasis en las funciones administrativas de Henri Fayol, en la teoría neoclásica las definían en cinco elementos básicos (prever, organizar, mandar, coordinar y controlar) vale destacar, que a través del tiempo varios autores propusieron reducir las cinco funciones de Fayol a cuatro y de esta manera, lo especifica Chiavenato (2018:106) “...el proceso administrativo está constituido por la planeación, la organización, la dirección y el control, como las cuatro funciones básicas del administrador: planear, organizar, dirigir y controlar”. Estas funciones, son esenciales para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, al realizarlas de manera adecuada pueden contribuir al logro de los objetivos de la organización. Conforme a lo antes planteado, se presenta a continuación el cuadro; abordando cada una de las cuatro (4) funciones administrativas: planear, organizar, dirigir, controlar. Ver Cuadro N° 3. Las Cuatro (4) funciones administrativas.

Cuadro N° 3.

Las Cuatro (4) funciones administrativas.

FUNCIÓN	DEFINICIÓN	OBJETIVO	IMPORTANCIA
Planeación	Define anticipadamente cuales son los objetivos a ser alcanzados y que se debe hacer para lograrlos. Chiavenato (2018:106).	Crear un plan general de actividades que permita alcanzar metas previamente definidas.	Permite a las empresas anticipar los cambios, tomar decisiones acertadas y alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz.
Organización	Iniciativa humana moldeada intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Chiavenato (2018:110).	Agrupar las actividades de forma lógica y distribuir la autoridad de tal manera que se eviten conflictos y confusiones.	Permite a las empresas utilizar sus recursos de manera eficiente y eficaz, así como facilitar la coordinación y el trabajo en equipo.
Dirección	Orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y motivación, a través de los cuales los administradores preparan e influencia a sus subordinados para que se comporten dentro de las expectativas y logren alcanzar los objetivos de la organización. Drucker (1963: 47).	Influir en el comportamiento de los empleados para que trabajen en pro de los objetivos de la organización.	Es fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos.
Control	Consiste en un proceso que guía la actividad hacia un fin previamente determinado. Verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos deseados. Chiavenato (2018: 113).	Evaluar el desempeño de la organización y tomar las medidas necesarias para corregir desviaciones y mejorar los resultados.	Permite a las empresas asegurarse de que estén alcanzado sus objetivos y de que están utilizando sus recursos de manera eficiente y eficaz

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Chiavenato (2018)

En definitiva, las cuatro (4) funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) son pilares fundamentales para el éxito de cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. Cuando se implementan de manera coordinada y efectiva, estas funciones permiten a los gerentes tomar decisiones estratégicas, optimizar el uso de recursos, motivar y desarrollar a los empleados, así como garantizar que las acciones se alineen con los objetivos organizacionales. La planeación establece el rumbo, la organización estructura los recursos, la dirección impulsa el desempeño y el control asegura que se alcancen los resultados esperados. La integración efectiva de estas funciones es esencial para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Estrategias

Las estrategias constituyen un elemento crucial para el crecimiento de las organizaciones, proporcionan una guía de planes y acciones, además incluye la evaluación del análisis del entorno interno y externo para la toma de decisiones estratégicas que garanticen el éxito a largo plazo. En la estrategia, definida por Chandler (1962:13) el autor señala que es "... la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para llevar a cabo estas metas" para concluir, que es primero la estrategia y luego la estructura. Casi toda la literatura, acude a la estrategia como un plan.

Por otro lado, Mintzberg (1987:14) define a la estrategia como “un patrón en toda una corriente de decisiones, es la intención deliberada que subyace en las acciones y decisiones, es la idea rectora que da sentido a esas acciones y decisiones”. De acuerdo con este aporte, se puede señalar que la estrategia implica la formulación de los objetivos y acciones a seguir, seleccionando las actividades prioritarias para la creación de valor empresarial y aprovechar las ventajas competitivas que aparezcan relacionadas con su actividad. Pero para poner la estrategia en marcha, se necesita

una gestión estratégica. La gestión estratégica tiene en cuenta el entorno competitivo y como se lleva a cabo la ejecución de la estrategia de la empresa

Administración y Gestión Estratégica

La administración y la gestión, aunque a menudo se usan indistintamente, desempeñan roles complementarios en una organización. La administración se centra en la planificación a largo plazo, la definición de objetivos estratégicos y la asignación óptima de recursos. Por su parte, la gestión se encarga de ejecutar estas estrategias de manera eficiente y eficaz, supervisando las operaciones diarias y tomando decisiones tácticas para alcanzar los objetivos establecidos. Ambas disciplinas son interdependientes y trabajan en conjunto para garantizar el éxito de una organización. Por ende, la administración estratégica según Porter (1980:04) es el “análisis de las industrias y de la competencia para formular estrategias que permitan a la empresa crear y mantener una ventaja competitiva”, es síntesis; la administración estratégica es un proceso fundamental para el éxito de las organizaciones en un entorno competitivo y cambiante, convirtiéndose en una herramienta esencial para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones.

Por otra parte, la gestión estratégica implica la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas en el entorno externo, así como la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, para la toma de decisiones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos teniendo en cuenta su situación actual y el entorno en el que opera. Interpretando a David (2015:18) “la gestión estratégica es el conjunto de acciones y decisiones que toman los gerentes para formular e implementar estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos a largo plazo”. En resumen, la gestión estratégica implica formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo. Para llevar a cabo este proceso de manera efectiva, lo más recomendable es que los gerentes recurran a un conjunto de herramientas de análisis

que les permita obtener una visión más clara y detallada de la situación actual y futura de la organización.

Herramientas de Análisis Gerencial

Las herramientas de análisis gerencial son instrumentos y técnicas que las empresas utilizan para evaluar su situación actual, identificar oportunidades y amenazas en el mercado y tomar decisiones estratégicas para alcanzar sus objetivos. Estas herramientas proporcionan una estructura y un enfoque sistemático para analizar la información relevante y tomar decisiones informadas. Existen números herramientas de análisis gerencial, cada una con sus propias características y aplicaciones. A continuación, algunas herramientas de análisis de gestión estratégica:

Matriz FODA

En cualquier organización es importante mantener una evaluación interna y externa de lo que sucede, con el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de crecimiento. El análisis FODA es una herramienta útil para lograrlo. La matriz FODA es una herramienta que permite obtener un diagnóstico exacto y preciso en la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas existentes. Según Francés (2005:98), la define como “la matriz FODA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico, permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación estratégica”.

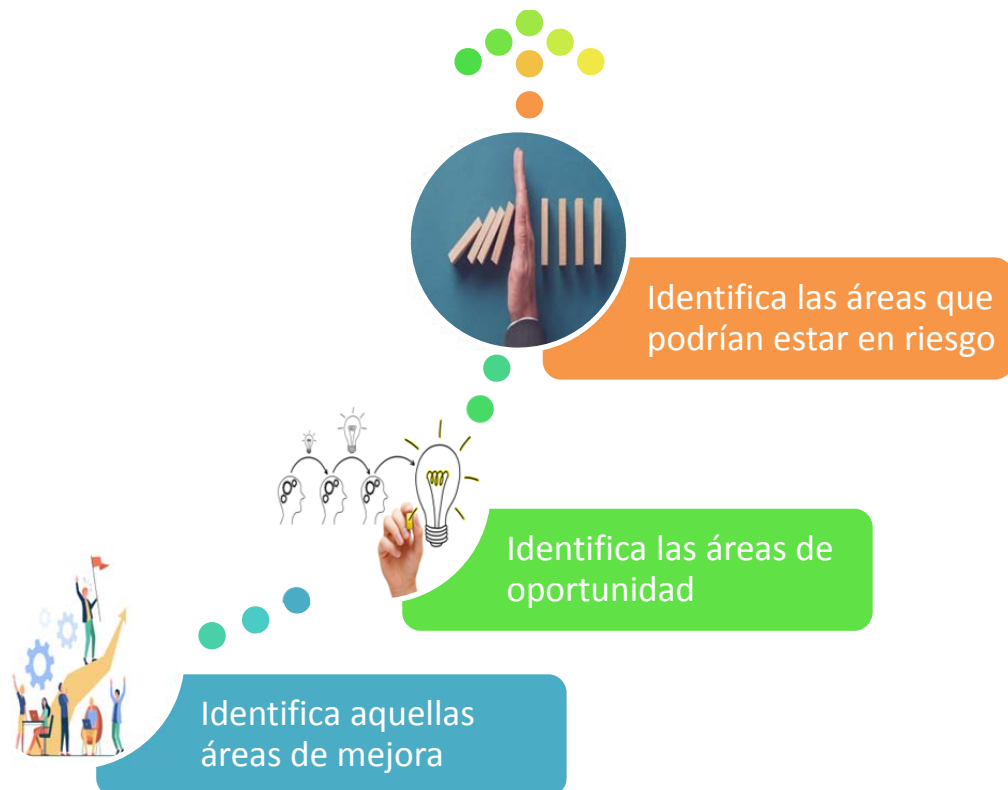
La matriz FODA permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El análisis consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades, aspectos sobre los cuales se

tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que se debe enfrentar.

Con un análisis FODA puedes mejorar los procesos y planificar el crecimiento. Al analizar las áreas clave en torno a estas oportunidades y amenazas, obtendrás la información que necesitas para preparar a tu equipo para el éxito, es por ello la importancia de esta herramienta. Ver figura N°3. Importancia de realizar un análisis FODA

Figura N° 3.-

Importancia de realizar un análisis FODA



Elaboración propia. (2024)

Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de una organización, es tan revelador para los directivos como el CMI, además; ofrece una forma homogénea y consistente de explicar la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. En este contexto, Horvath & Partners (2003:31) acerca del mapa estratégico puntualizan “es la cadena de causa efecto, que representa la estrategia.

La lógica del mapa estratégico se puede explicar por medio de una representación gráfica, pero también por medio de un texto continuo”. En este mismo sentido, Francés (2006:238) señaló “el mapa estratégico expresa la estrategia competitiva en el ámbito corporativo o de negocios, mediante un diagrama de burbujas que representa las relaciones de causalidad de los objetivos de cada perspectiva con los de la perspectiva siguiente”.

En consecuencia, este estudio propone emplear mapas estratégicos dinámicos como representaciones gráficas que posibilitan describir los objetivos estratégicos de la compañía mediante relaciones multilaterales entre cada una de las perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje, que se interrelacionen entre sí, y que se fundamenten en la misión, visión y valores de la empresa, los cuales se verán igualmente afectados por variables externas como políticas macroeconómicas, entorno sociopolítico, entre otras. En pocas palabras, el mapa estratégico es una herramienta poderosa que puede ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos a largo plazo. En definitiva, se parte como herramienta basada en estrategia del mapa estratégico y del CMI, para mejorar las prácticas gerenciales.

Siguiendo a Kaplan y Norton (1992), el mapa estratégico estructura las cuatro perspectivas del CMI. A continuación el esquema propuesto por estos autores, presentados en la figura N° 4. Estructura del Mapa Estratégico

Figura N° 4.-

Estructura del Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia (2024), en base a la representación clásica de la estructura según el modelo de Kaplan Y Norton, utilizado en el Cuadro de Mando Integral (1992)

Cuadro de Mando Integral

Las empresas deben buscar formas de mejorar su desempeño mediante la búsqueda y aplicación de técnicas y prácticas nuevas y más efectivas en su gestión estratégica, así como en la medición del desempeño del negocio. El Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton (1996:23) “es más que un sistema de medición

táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo”. En este sentido, conviene mencionar que no es una herramienta para diseño de misión o estrategia, todo lo contrario ayuda a traducir la visión y la estrategia en indicadores estratégicos, apoyados del proceso de comunicación y vinculación para comprender los objetivos a largo plazo, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. En esta línea, Duarte (2005), acota:

El Cuadro de Mando Integral proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, algo indispensable si esta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a largo plazo. De igual manera, aporta una información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la empresa alcanzar sus metas. (p. 12).

En relación a lo anterior, se puede señalar que el Cuadro de Mando Integral enfatiza tanto a los indicadores financieros, como los no financieros. Para que esté bien formulado, el CMI debe convertir los objetivos y estrategias en objetivos e indicadores palpables.

Es así, como Kaplan y Norton (1996:28) expresan que el proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no

financieros del Cuadro de Mando.

El Cuadro de Mando Integral, mide la organización desde cuatro perspectivas equilibradas, las cuales se describen en los párrafos siguientes y se presenta en la figura N° 5. Perspectivas del cuadro de mando integral. A continuación:

Figura N°5

Perspectivas del cuadro de mando integral.



Fuente: Elaboración propia (2024), en base al modelo de gestión de Kaplan Y Norton, 1992

- **Perspectiva Financiera:** Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales desde la perspectiva de los accionistas. Están directamente relacionadas con la cruda realidad de la empresa, su objetivo fundamental: hacer dinero para sus accionistas.
- **Perspectiva cliente:** En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las

medidas de la actuación de la unidad de negocios en dichos segmentos. Se acostumbra la inclusión de varios objetivos y medidas genéricas.

- **Perspectiva procesos internos:** Corresponde a los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora permanente. Sus medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y, como fuera aclarado con anterioridad, deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización.
- **Perspectiva aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Las tecnologías y capacidades actuales de la empresa deberán evolucionar para permitirle alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esto es particularmente cierto cuando se considera la competencia en la que las empresas están inmersas.

La capacidad de alcanzar las metas de las perspectivas financieras, de clientes y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Y es aquí, donde sus creadores Kaplan y Norton (1996: 28) nos indican que “el proceso final de gestión inserta al CMI, en una estructura de formación estratégica... este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo”. Pueden haber otras perspectivas, como: personas, comunidad/sociedad, proveedores, etc. En ese mismo orden de ideas, según los autores, es el personal quien proporciona a la alta dirección la capacidad de anticipar y prever los cambios que debe enfrentar la organización.

En conclusión, el CMI puede ser utilizado como una herramienta de aprendizaje organizativo en empresas en expansión o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está cambiando, el conocimiento está disperso y la dirección quiere fomentar nuevas iniciativas y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización. En este caso, los resultados de los indicadores ayudan a

determinar si es necesario modificar el modelo de negocio o incluso la estrategia. El CMI se enfoca en aprender sobre la evolución de la empresa y el entorno.

Cuadro N° 4.-

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer una gestión estratégica empresarial bajo el enfoque del cuadro de mando integral para la mejora de las prácticas gerenciales en D&TEC C.A., ubicada en municipio los Guayos, estado Carabobo.					
Variable	Definición de la Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Técnica: instrumento
Gestión estratégica empresarial bajo el CMI	Forma de dirigir una empresa utilizando como herramienta de gestión empresarial integral el CMI, para medir la evolución de la actividad de una organización, sus objetivos estratégicos y sus resultados , desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Empleada por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo, para impulsar la toma de decisiones.	Oportunidades de Ingreso	Rentabilidad	1	Encuesta / Cuestionario
			Alianzas estratégicas	2	
			Volumen de ventas	3	
		Satisfacción del Cliente	Grado de Fidelización	4	
			Retención de clientes	5	
			Adquisición de nuevos clientes	6	
			Servicio Postventa	7	
		Talento Humano	Capacitación y Desarrollo	8	
			Cultura organizacional	9	
			Liderazgo	10	
			Satisfacción del empleado	11	
		Gobernanza Corporativa	Transparencia y Comunicación	12	
			Responsabilidad Social	13	
			Mejora Continua	14	
			Políticas y Normas	15	
		Gestión Interna	Eficiencia y Eficacia	N/A	Observación estructurada y documental / Lista de cotejo
			Innovación		
			Calidad de productos/servicios		

Fuente: Elaboración propia (2024), con base a la propuesta que se ha convertido en un modelo de gestión estratégica de referencia de Kaplan y Norton, 1992.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La formulación del marco metodológico es una sección esencial en toda la investigación, donde se detallan los métodos, procedimientos, técnicas y mecanismos empleados para abordar el objeto de estudio. Arias (2012:110) expresa que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos para llevar a cabo la indagación, por ende; es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado. En fin, el marco metodológico proporciona información sobre la forma en la que se ha desarrollado la investigación y hacer posible su replicabilidad.

Tipo de Investigación

La presente investigación, se enmarcó en un enfoque cuantitativo, por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006:5) señalan que la investigación cuantitativa, “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”, así mismo, la investigación desde este enfoque o modalidad, exige pasar por etapas coordinadas y sucesivas una de las otras, iniciando con el planteamiento del problema y terminando en la presentación de resultados. Esto con la finalidad, de obtener información sobre el status de las prácticas gerenciales de la empresa en estudio, lograr mejorarlas bajo el enfoque del CMI como herramienta de análisis y suscitar estrategias de gestión más adecuadas.

Para los fines de esta investigación en función de su objetivo general, basado en proponer una gestión estratégica empresarial bajo el enfoque del CMI para la mejora de las prácticas gerenciales en la empresa de tratamiento de agua de proceso e industrial, se utilizó la modalidad de proyecto factible, siendo vital conocer los parámetros que lo definen. Según Arias (2012):

El proyecto de investigación es un documento más amplio que el anteproyecto y consiste en la descripción del estudio que se propone a realizar el investigador, es decir, expresa que se va a investigar, como, cuando y con qué se investigará. (p. 96).

Es por ello, que todo proyecto factible se caracteriza por desarrollar las siguientes etapas: investigación y diagnóstico inicial con sus objetivos, justificación, fundamentación teórica, metodología y por último, aspectos administrativos.

Diseño de la Investigación

Durante el desarrollo de las fases investigativa, de acuerdo a la forma y lugar donde se recolectaron los datos, dentro del marco y contexto del diseño investigativo, la investigación fue de campo y documental, porque se permitió observar y recolectar la información directamente en el ambiente de estudio. Es así como, Sabino (2014:21) indica que este tipo de investigación, “consiste en una recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Por ende, se tomó como referencia toda la estructura organizativa de la organización.

En el mismo orden de ideas, se consideró como apoyo, la investigación documental, según Tamayo y Tamayo (2012: 130) “la investigación documental es la que se realiza con base en revisión de documentos, manuales, revistas, periódicos, actas científicas, conclusiones y seminarios y/o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información”. Se puede inferir de acuerdo a lo citado en

líneas anteriores, que la presente investigación fue documental, debido a que se realizó una compilación de datos mediante la recopilación de fuentes de información, generadas por materiales impresos, bibliográficos, tecnológicos, audiovisuales, entre otros.

Nivel de Investigación

Ahora bien, según el nivel de conocimiento estuvo sustentado en un trabajo de tipo descriptivo. La investigación descriptiva, según Arias (20012:24) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer sus estructura o comportamiento”. A lo largo de esta investigación se elaboró, analizó, describió e interpretó la información dada por la empresa, con el fin de recolectar los datos necesarios para el presente trabajo, generando; la realización un esbozo en la base teórica, de las fuentes bibliográficas acerca del CMI, definir el problema, así como los objetivos específicos, de igual manera; permitió la identificación y caracterización de las practicas gerenciales que se llevan en la organización, considerando la gestión estratégica empresarial bajo el enfoque del CMI mucho más que una herramienta, que ayudara a las organización a transformar la visión global; de modo, que impulse el comportamiento y el desempeño de los colaboradores hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Población y Muestra

En una investigación, el desarrollo es un conjunto completo de elementos que poseen un parámetro común entre sí. Según Arias (2012:81) la población es un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". Para la presente investigación, se contó con una población finita. Por otro lado, la muestra representa una parte de la población objeto de estudio. Se entiende por muestra según Arias (2012:83) como un "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". Para

esta investigación, se tomó como muestra la totalidad de la población por ser pequeña y de fácil acceso al investigador. Esta selección, correspondió con un tipo de muestra censal, dado que se tomó al cien por ciento (100%) la población estudio; al respecto los autores, Hernández, Fernández y Baptista (2006: 215) expresan que la muestra censal “es el procedimiento mediante el cual se selecciona a toda la población para que forme parte de la muestra”. Conforme a ello, se presenta a continuación el cuadro N° 5. Distribución de la población y muestra de la empresa estudio, los cuales están directamente involucrados.

Cuadro 5.-

Distribución de Población y Muestra Empresa D&TEC

CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Analistas	2
Asistente	1
Asesores técnicos de Venta	2
Operario	2
Mantenimiento y Limpieza	1
TOTAL	9

Fuente: Elaboración propia (2024), data poblacional D&TEC C.A

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, es así como Arias (2012:67) expresa “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Esta sección, permitió recopilar información de manera eficiente para los fines de la investigación y su respectivo análisis. Por otra parte, al enfocarse en los instrumentos de recolección de datos, Sabino, (2005: 150) expone “el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la

investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto a las variables o conceptos utilizados”. En relación a lo expuesto por el autor, es una herramienta en la que se apoya un investigador para obtener información que le permitirá desarrollar su proyecto investigativo y que le permitirá extraer o construir datos de primera mano.

Para el presente estudio, las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de datos, fueron necesarios para dar solución a la problemática de la investigación, estas se mencionan a continuación:

Se empleó la encuesta, quien la define muy bien Arias (2012: 72), refiriéndose a ella como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular”. A diferencia de la entrevista, se utilizó un listado de preguntas escritas, que se entregaron al cien por ciento (100%) de la población, con la idea que sean contestadas de manera escrita y es así como a este listado de preguntas se le conoce como cuestionario.

En concordancia con la técnica de encuesta, el cuestionario, según Tamayo y Tamayo (2012:124), “contiene los aspectos del fenómeno considerados esenciales; permite además, aislar ciertos problemas; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”. A tales efectos, se diseñó un cuestionario de estructura politómica de quince (15) ítems, que permitió realizar un diagnóstico profundo de la situación actual de la organización desde la opinión de los trabajadores. Ver Anexo B

Así mismo, se utilizó la observación directa, según Tamayo (2003:183) es “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Este tipo de técnica, se utilizó en la presente investigación, para

recopilar información de forma estructurada en correspondencia a los objetivos. El investigador estuvo presente en el lugar donde se presentaron los hechos relacionados en el campo objeto de estudio. Como instrumento se utilizó una lista de cotejo o chequeo; esto con el fin de recolectar información necesaria que indicó la presencia o ausencia de aquellos elementos que son necesarios para conformar una planificación estratégica consolidada en una organización.

Es por ello; que se obtuvo información acerca de la alineación estratégica de la organización (visión, misión y valores) plasmada al entrar a la planta y oficina. Ver Anexo C. De igual manera, se recopiló el documento que permite observar los protocolos de control de calidad implementados al momento de despachar los productos, que garantiza que los mismos, están en norma con los parámetros establecidos. Ver Anexo D.

Validación y Confiabilidad del Instrumento

Evaluar la validez y la confiabilidad en la investigación es fundamental, para garantizar que los instrumentos de recolección de datos y la información recopilada sean consistentes y precisos, permitiendo abordar los objetivos planteados con la información recopilada. La validez, de acuerdo con En este sentido, Hurtado (2015: 414) indica que la validez "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, capturando todos los aspectos que el investigador busca". Para la validación del instrumento (cuestionario), se tomó como base el juicio de tres (03) expertos, en donde se entregó a cada uno de ellos, un cuadro de operacionalización de variables, objetivo general, objetivos específicos y título de la investigación, esto con el propósito de asegurar que se cumpla con los criterios, para compilar la información destacada, en relación al tema objeto de estudio. Asimismo, se puede observar en el Anexo B, las planillas de las constancias de validación realizada por cada uno de los expertos.

Por otro lado, la confiabilidad viene a constituir el nivel de consistencia o equilibrio que debe darse entre los resultados obtenidos al aplicar un instrumento de recopilación de datos al mismo grupo de sujetos bajo condiciones muy similares. En función del concepto citado en líneas anteriores; se revisó, evaluó y determinó la confiabilidad del instrumento, así como la detección de dificultades. En este sentido para determinar la confiabilidad del instrumento de la presente investigación se aplicó el Coeficiente del Alfa de Cronbach que es el más conocido en la aplicación de instrumentos politómicos. Las respuestas se asociaron a una escala establecida para el vaciado de la información recolectada posterior a la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.

En una matriz se registraron por cada persona encuestada, el número de ítems (preguntas) y sus respuestas, en función a estas, se obtuvo la varianza de cada ítem, así como la varianza de las sumatorias, el resultado obtenido fue de ochenta y tres por ciento (83%), el cual de acuerdo a la Escala de Coeficiente Alfa, la confiabilidad del instrumento empleado es buena; por tal motivo el instrumento es confiable. Ver los resultados en el Anexo E

Análisis y presentación de la información

Realizar una investigación implica una serie de pasos básicos, desde plantear un problema o pregunta de investigación hasta seleccionar las herramientas y métodos más apropiados para recopilar y analizar datos. Tal como lo expresa Balestrini (2006:35), quien señala que el análisis de los datos se define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación”. Por consiguiente, se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados.

Es a partir del marco teórico, cuando se organiza y se analiza la información. Ello significa, que la presente investigación es de tipo proyecto factible, de una modalidad cuantitativa, de nivel descriptiva y un diseño de campo-documental, en donde se utilizará como herramienta la estadística descriptiva, convirtiéndose en una herramienta esencial para presentar los datos recopilados, y es a partir de la aplicación del cuestionario que los resultados obtenidos, permitirán realizar tablas con dichos valores, así como gráficos de barras representativos porcentuales para una mejor apreciación de la información. Utilizándose para codificar los datos del cuestionario, una escala numérica asociada a cada una de las respuestas establecidas, de la siguiente manera: Siempre (1), Casi siempre (2), Algunas veces (3), Casi Nunca (4), Nunca (5)

En este orden de ideas, los datos inicialmente son agrupados en bases de datos (tablas de frecuencias) con los ítems correspondientes a cada indicador, que genera obtener la frecuencia y el porcentaje de la misma de cada una de las alternativas de respuesta. En relación a esto, se utilizó como herramienta el programa Microsoft Excel, para la construcción estadístico, el levantamiento de tablas y gráficos de datos y el agrupamiento de los resultados de la muestra del presente estudio. Por tratarse de un estudio cuantitativo, se destaca la dimensión e indicador en estudio, junto a sus porcentajes y frecuencia.

Fases Metodológicas:

Fase 1: Diagnostico de la situación actual en las prácticas gerenciales para la determinación de factores críticos en la empresa D&TEC C.A.

Esta primera fase del estudio, se enfocó en comprender a fondo la situación actual de D&TEC C.A, para poder tomar decisiones estratégicas informadas. Para ello:

1. Se realizó un cuadro de registro, de evidencias recolectadas en la organización, objeto de estudio. Ver Cuadro N°6. Cuadro Registro

Cuadro N° 6.-

Cuadro Registro

N°	NOMBRE	FUENTE
1	Ventas de la empresa D&TEC C.A 2023	Informe Financiero 2023
2	Porcentaje de Ventas D&TEC C.A 2023	Informe Financiero 2023
3	Requisitos de Documentación Posibles Cuentas	Escritorio Pc/ Ventas 2024/ POSIBLES CUENTAS
4	Comparación entre los requisitos y la documentación existente.	Escritorio PC/ Libro Excel/ Ventas 2024/ POSIBLES CUENTAS
5	Alianza Estratégica (misión, visión y valores)	Visualización de información a simple vista en la entrada de la organización Escritorio.
6	Documento Certificado de Análisis Producto	PC/Documents Despachos Clientes / Cliente (xx)/ Certificado de Análisis

Elaboración propia (2024)

2. Se aplicó una lista de cotejo, para determinar los elementos con los que cuenta la gestión interna de la organización, utilizando una escala de medición cerrada, si/no. Ver Cuadro N° 7, denominado: Tabla de evaluación de cumplimiento de criterios estratégicos.

Cuadro N°7.-

Tabla de Evaluación de Cumplimiento de Criterios Estratégicos

CRITERIO ESTRÁTEGICO	SI	NO
Visión	X	
Misión	X	
Valores	X	
Análisis FODA		X
Objetivos claros y medibles		X
Estrategias		X
Metas		X
Indicadores Clave de Desempeño (KPI)		X
Plan de acción detallado		X
Asignación de tareas y responsabilidades de manera clara		X
Uso de tecnologías procesadas		X
Documentación de procesos y comunicación a todos		X
Inversión en investigación y desarrollo		X
Reconocimiento y recompensa a las iniciativas innovadoras		X
Controles de calidad en procesos		X
Controles de calidad en productos	X	
Mejora continua en productos/servicios		X

Elaboración propia (2024)

3. Se empleó un cuestionario politómico. Ver anexo B

Fase 2: Identificación de los elementos que conforman la gestión estratégica de empresa D&TEC C.A

Se revisaron los elementos que conforman la planificación estratégica del diagnóstico llevado a cabo y se resumieron en la siguiente figura N° 6 denominada: Alianza estratégica D&TEC C.A

Figura N° 6:

Alianza estratégica D&TEC C.A



Elaboración propia (2024)

Fase 3: Diseño de la propuesta de apoyo gerencial bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral, mediante la formulación de estrategias que permitan mejorar las prácticas gerenciales en la empresa D&TEC C.A.

En esta fase se llevó a cabo la propuesta bajo el enfoque del CMI. A partir del diagnóstico de análisis situacional abordado en la fase 1, de la identificación recopilada que conforman la gestión estratégica detallados en la fase 2, se procedió a

diseñar un modelo de gestión estratégico bajo el CMI personalizado para D&TEC C.A. Este modelo de gestión se compone bajo cuatro perspectivas clave: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. A partir de ese diseño, se formularon estrategias específicas para cada una de las perspectivas, orientadas a mejorar las prácticas gerenciales. Para garantizar el éxito de la puesta en marcha de estas estrategias, se estableció un plan de acción detallado.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El proceso de investigación no concluye con la recolección de datos. Es necesario someter estos datos a un análisis riguroso para extraer información relevante. Los datos son el pilar fundamental sobre el cual se construye las investigaciones, ya que permiten describir la realidad y proponer soluciones, tal como lo expresa Balestrini (2006:35), señala que el análisis de datos se define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de tal forma que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación”. En definitiva, se refiere a la interpretación de los datos proporcionados por los instrumentos de investigación empleados.

Posterior a lo anteriormente descrito, los datos analizados son de carácter cuantitativo, dado que fueron recolectados a través del cuestionario diseñado específicamente para este estudio. Dicho instrumento, consta de 15 interrogantes y fue aplicado a todo el personal que labora en la organización, tomándose como muestra la totalidad de la población por ser pequeña y de fácil acceso, esto con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, así como proporcionar un análisis detallado de la situación, lo cual es fundamental para desarrollar una gestión estratégica bajo el enfoque del CMI y mejorar las practicas gerenciales en la organización.

De este modo, la implementación de la metodología de investigación seleccionada posibilitó alcanzar resultados concretos mediante la aplicación de técnicas estadísticas adecuadas y pertinentes para relacionar los datos obtenidos con las interrogantes del estudio. A continuación, se exponen los resultados derivados del instrumento empleado, para lo cual se elaboraron tablas y gráficos de barras que permiten visualizar en porcentajes las cifras obtenidas. Es importante destacar que cada ítem

del cuestionario fue examinado en profundidad y analizado, no solo considerando la información recopilada en las encuestas, sino también los resultados de la observación directa e indirecta en el campo de estudio. Asimismo, la teoría desarrollada en esta investigación sirvió como marco de referencia para contrastar información y establecer conclusiones sólidas.

Análisis de los Resultados de la Encuesta

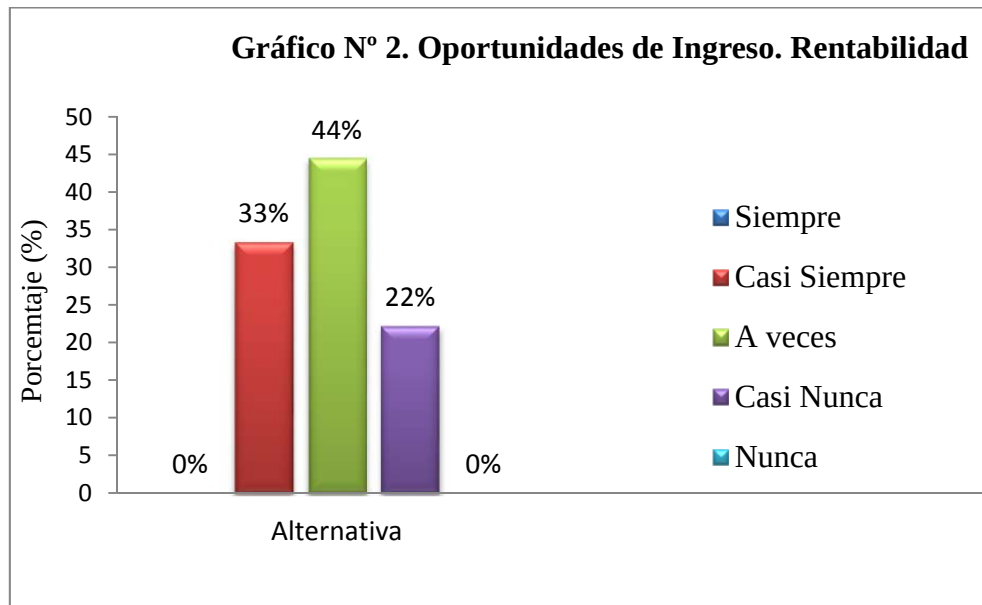
Item1.- Las ganancias que obtenemos al vender nuestros productos/ servicios se están usando para mejorar la empresa y hacerla crecer más adelante.

Este ítem aborda la importancia de una adecuada gestión de las ganancias en las empresas. Destaca que estas ganancias deben ser utilizadas de manera estratégica para lograr el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Casanova (2021), presenta un estudio de caso en el que analiza la relación entre la gestión estratégica y la situación financiera de una organización de transporte. Los resultados de este estudio demuestran que una mala gestión de las ganancias puede llevar a consecuencias negativas, como pérdidas económicas y una disminución del valor de la empresa.

Tabla N° 2. Oportunidades de Ingreso. Rentabilidad

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	3	33
A veces	4	44
Casi Nunca	2	22
Nunca	0	0
Total	9	100

Fuente: Elaboración propia (2024)



Fuente: Elaboración propia (2024)

El análisis de las respuestas revela una falta de consenso generalizado sobre la reinversión de las ganancias. Si bien la mayoría (78%) reconoce que existe, solo un tercio considera que es frecuente y suficiente. Esta discrepancia sugiere una comunicación ineficiente o falta de estrategias de inversión, generando percepciones polarizadas entre los empleados. A pesar de esto, el estudio también identifica un potencial significativo para mejorar estas prácticas, ya que una gran parte de los encuestados percibe la reinversión como una práctica positiva. Sin embargo, es necesario transformar estas percepciones en acciones concretas a través de una comunicación más efectiva y de la implementación de estrategias de inversión claras y sostenibles.

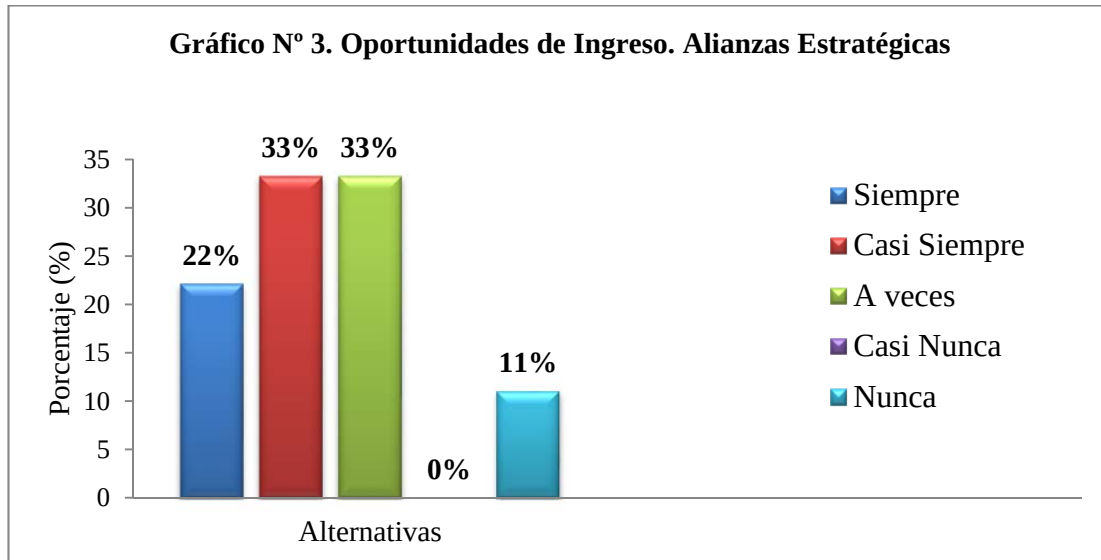
Ítem 2.- La organización está buscando alianzas con otras empresas para hacer las cosas mejor y crecer más rápido.

La búsqueda de alianzas estratégicas es un enfoque fundamental para el crecimiento y la mejora continua en cualquier organización, especialmente en las que operan en sectores como el tratamiento de agua. Bajo el enfoque del CMI, las alianzas pueden ser vistas como una forma de potenciar no solo la capacidad operativa y financiera de la empresa, sino también su capacidad para innovar y adaptarse a cambios en el mercado.

Tabla N° 3. Oportunidades de Ingreso. Alianzas Estratégicas

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	2	22
Casi Siempre	3	33
A veces	3	33
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	11
Total	9	100

Fuente: Elaboración propia (2024)



Fuente: Elaboración propia (2024)

Los resultados del gráfico N° 3, revelan una percepción positiva hacia las alianzas estratégicas. Con un 55% de los encuestados indicando que la empresa busca activamente estas colaboraciones. Sin embargo, solo un 22% considera que esto ocurre siempre, lo que sugiere un margen de mejora en la implementación y comunicación de estas iniciativas. Al optimizar la gestión de las alianzas, la empresa puede aprovechar sinergias y acceder a nuevos mercados, impulsando su crecimiento y competitividad en el sector del tratamiento de agua. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo y al alcance de esta investigación, las soluciones propuestas se detallaran en el apartado de recomendaciones.

Ítem 3: Las ventas de la empresa están siendo buenas

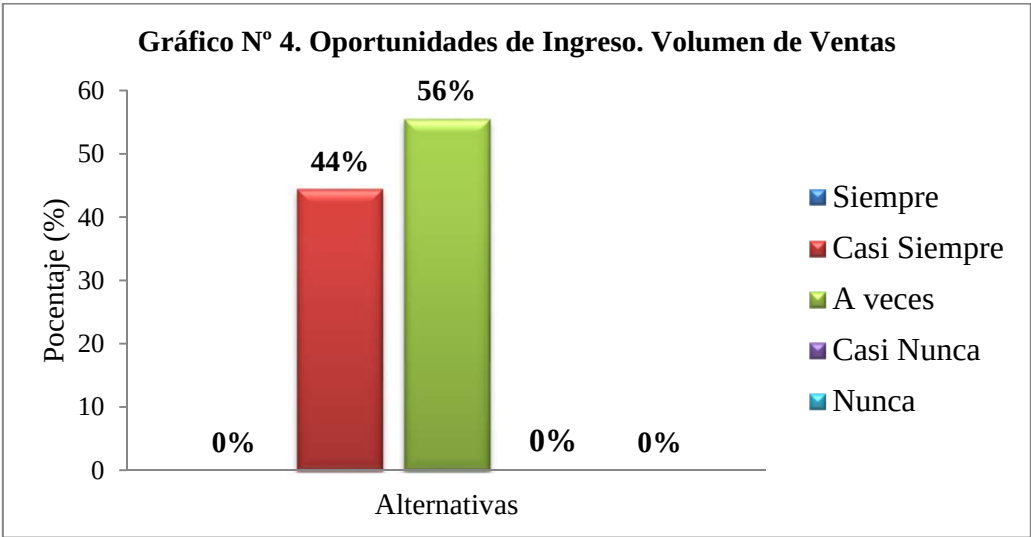
Las ventas constituyen un indicador crucial de la salud financiera y operativa de una organización. Bajo el enfoque del CMI, las ventas no solo reflejan el desempeño económico, sino que también están interrelacionadas con otros aspectos como la satisfacción del cliente, la calidad del producto y la efectividad de las estrategias de marketing. Al igual que lo demuestra Peralta (2021), en su investigación, el incremento de las ventas y los márgenes de rentabilidad, es un objetivo estratégico

fundamental para muchas empresas, especialmente para aquellas que buscan superar estancamientos en su desempeño.

Tabla N° 4. Oportunidades de Ingreso. Volumen de Ventas

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	4	44
A veces	5	56
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	9	100

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

La percepción de las ventas, es un termómetro crucial para medir la salud general de una empresa. Una percepción positiva fomenta un ambiente de trabajo motivador y proactivo, mientras que una negativa puede generar desánimo y afectar la moral de los empleados en general. Los resultados del cuestionario y lo que se observa en el grafico 4, revelan una situación mixta: si bien un porcentaje significativo percibe las

ventas como sólidas, las respuestas dispersas sugieren la necesidad de profundizar en las razones detrás de esta percepción. Es fundamental abordar las inquietudes existentes para consolidar un crecimiento sostenible.

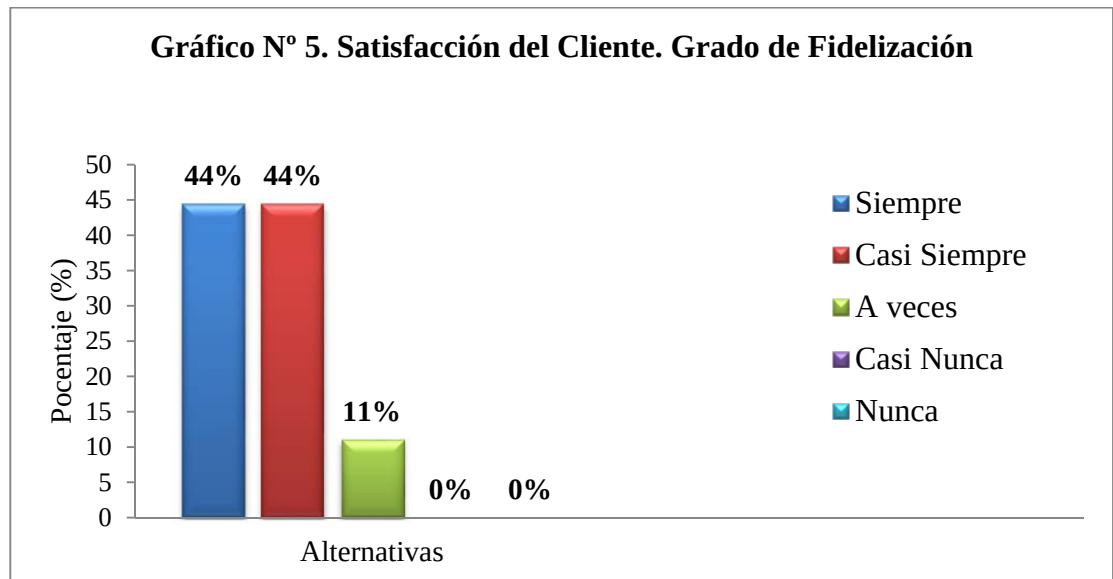
Ítem 4: Los clientes están satisfechos con los productos/servicios de la organización y quieren seguir comprando.

El modelo de gestión Kaplan y Norton (1996) conocido como el Cuadro de Mando Integral (CMI), se basa en la idea de que las organizaciones deben ser evaluadas no solo por sus resultados financieros, sino también a través de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. En este caso, la satisfacción del cliente es un indicador clave dentro de la perspectiva del cliente, que es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

Tabla N° 5. Satisfacción del Cliente. Grado de Fidelización

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	4	44
Casi Siempre	4	44
A veces	1	11
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	9	100

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

La satisfacción del cliente está directamente relacionada con la lealtad y la repetición de compras. Si los clientes están satisfechos con los productos o servicios ofrecidos, es más probable que continúen comprando y recomienden la empresa a otros. El análisis de las respuestas revela una alta satisfacción del cliente, en un 88%, lo cual es muy positivo. Sin embargo, el 11% que percibe una satisfacción “a veces”, sugiere que aún hay margen de mejora. Para consolidar estos resultados positivos y garantizar una experiencia cliente excepcional, es fundamental implementar mecanismos de mejora continua para garantizar la excelencia del cliente y maximizar los resultados del negocio. Por lo tanto, medir y entender la satisfacción del cliente es esencial para desarrollar estrategias efectivas que mejoren el rendimiento general de la organización.

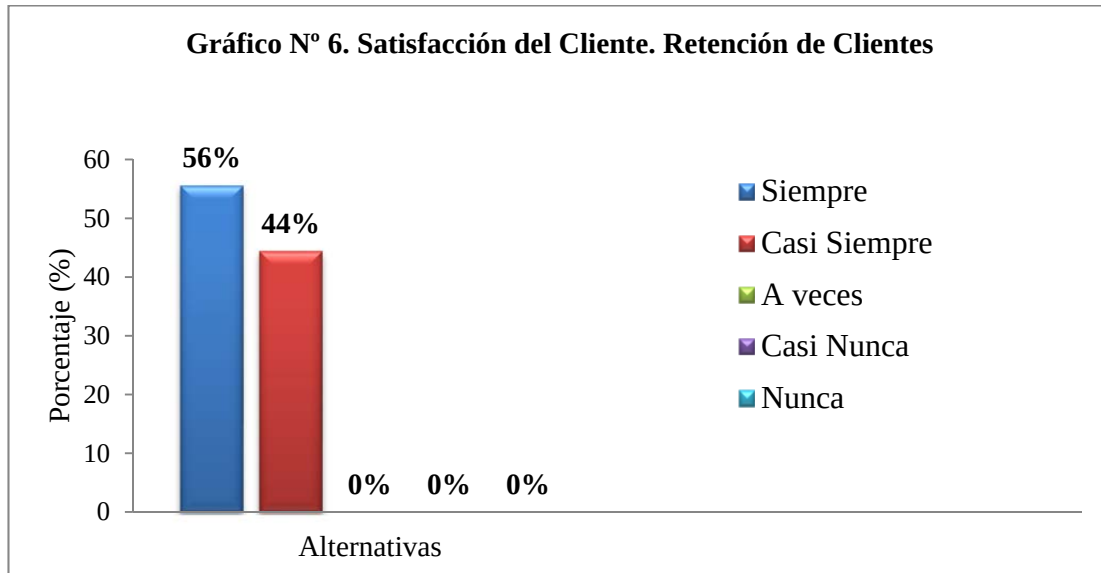
Ítem 5: La empresa está haciendo todo lo posible para que los clientes sigan prefiriendo los productos.

El valor agregado que una empresa ofrece a sus clientes es un factor determinante en su competitividad y sostenibilidad en el mercado. Este enfoque puede ser visto como parte de la estrategia de diferenciación, donde la empresa busca destacar frente a sus competidores al ofrecer un servicio adicional que aporta valor real. La observación indirecta y documental que se ha realizado en este estudio, ha permitido evidenciar que este acompañamiento técnico es apreciado por los clientes, lo cual es fundamental para fomentar la lealtad y asegurar que los clientes sigan prefiriendo los productos de la empresa. La premisa aquí es que, al proporcionar un soporte técnico sólido, la empresa no solo satisface las necesidades inmediatas de los clientes, sino que también construye una relación de confianza a largo plazo.

Tabla N° 6. Satisfacción del Cliente. Retención de Clientes

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	5	56
Casi Siempre	4	44
A veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	9	100

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

Los resultados de la encuesta y como se observa en el grafico correspondiente, son sumamente positivos, ya que el 100% de los encuestados perciben un compromiso total de la empresa por satisfacer las necesidades del cliente. La ausencia de respuestas negativas refuerza la idea de que la empresa ha logrado establecer un buen servicio al cliente, lo cual se traduce en una ventaja competitiva significativa. Sin embargo, es importante destacar que el éxito debe ser visto como un punto de partida para seguir mejorando. Para capitalizar este éxito, es fundamental mantener y comunicar de manera proactiva este compromiso, utilizando testimonios y métricas claras que demuestren el valor agregado del acompañamiento técnico en este nicho de mercado tan selectivo y especializado, como es el tratamiento de agua.

Ítem 6: La empresa está trabajando en conseguir y ampliar la cartera de clientes.

El acompañamiento técnico al cliente es un valor agregado fundamental que puede diferenciar a una empresa en un mercado competitivo, como se expresó en el ítem anterior. A pesar de esto, la capacidad de una organización para atraer y fidelizar

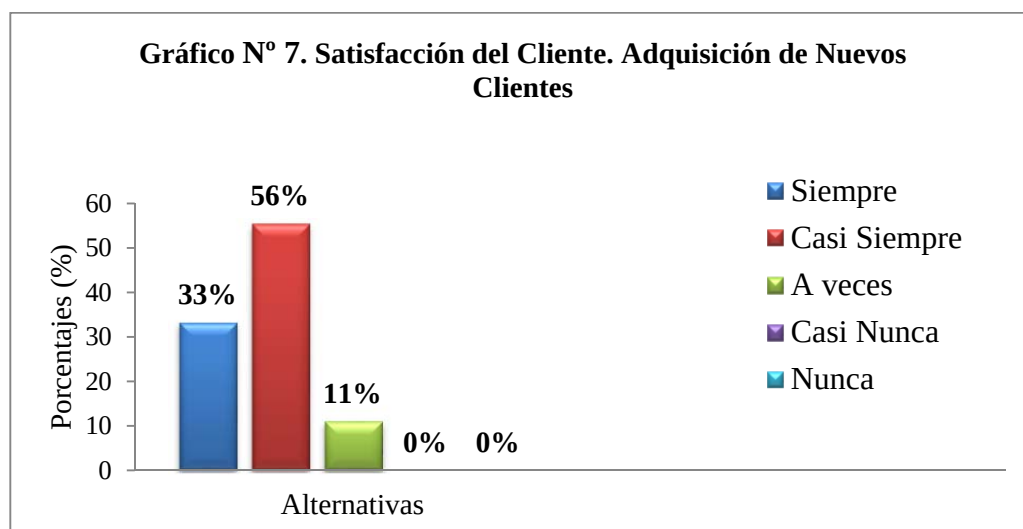
clientes se encuentra supeditada a su estructura administrativa, las certificaciones o documentos pertinentes y la cualificación de su personal. Y es aquí donde vale destacar, lo que especifica Chiavenato (2018:106) “...el proceso administrativo está constituido por la planeación, la organización, la dirección y el control, como las cuatro funciones básicas del administrador: planear, organizar, dirigir y controlar”. Estas funciones, son esenciales para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, al realizarlas de manera adecuada pueden contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La observación directa y de campo, ha revelado que la falta de documentos administrativos y certificaciones están limitando las operaciones de la empresa, como se muestra en la Figura N° 1 y Figura N° 2 (Requisitos de Documentación de Posibles Clientes), y se evidencia en el Cuadro N° 1 (Comparativo entre los requisitos y la documentación existente), combinado con restricciones presupuestarias, puede afectar negativamente no solo la adquisición de nuevos clientes, sino también la satisfacción y lealtad de los clientes existentes. Por lo tanto, es crucial abordar estos desafíos para asegurar que el valor agregado del acompañamiento técnico se traduzca en resultados tangibles en términos de crecimiento de la cartera de clientes.

Tabla N° 7. Satisfacción del Cliente. Adquisición de nuevos clientes

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	3	33
Casi Siempre	5	56
A veces	1	11
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	9	100

Elaboración propia (2024)



Elaboración Propia (2024)

Aunque los resultados reflejan un 89% de intención clara por parte de la empresa para trabajar en la ampliación de su cartera de clientes, la incertidumbre expresada por el 33% y las percepciones de obstáculos del 11%, aunado a los desafíos identificados y descritos en párrafos anteriores, son críticos y deben ser abordados profundamente. La percepción positiva sobre el esfuerzo realizado no puede compensar las limitaciones operativas actuales. En resumen, aunque exista una base sólida en términos del compromiso hacia el crecimiento de la cartera de clientes, es esencial abordar problemas operativos actuales, para garantizar que el valor agregado del acompañamiento técnico, reflejado en el ítem anterior; se pueda traducir efectivamente en nuevas oportunidades comerciales.

Ítem 7: Un cliente tiene un problema con nuestros productos, lo solucionamos rápido y bien.

Existen varios tipos de empresas, y Chiavenato (2011:42) lo expresa de la siguiente manera, “no existen dos empresas semejantes, pues su principal característica es la

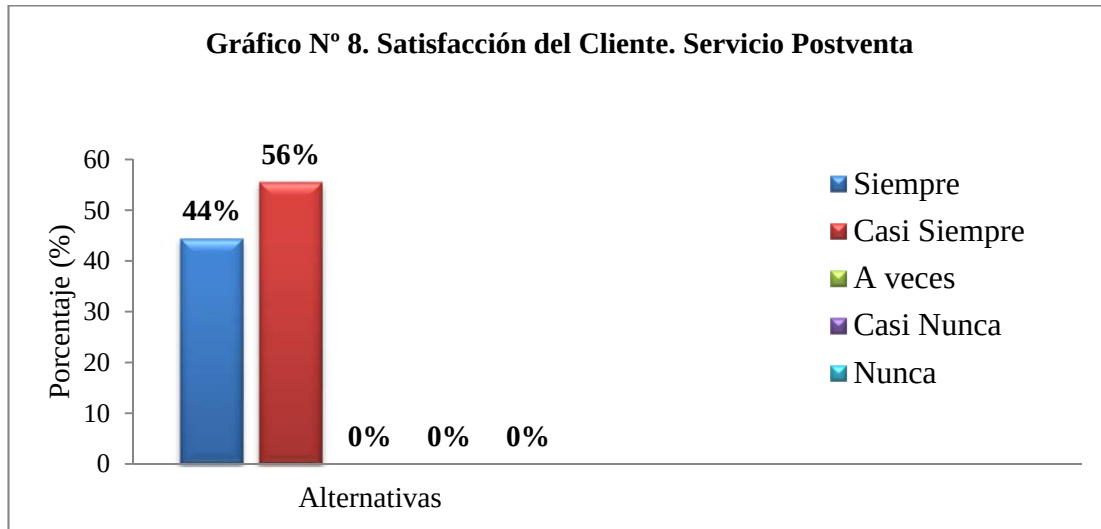
diversidad: las empresas tienen tamaños y estructuras organizacionales distintos”. Las empresas pueden clasificarse por diversos criterios, incluyendo el sector en el que operan y la actividad que realizan. En este caso, la empresa objeto de estudio se encuentra en los sectores secundario y terciario, lo que implica que su actividad principal está relacionada con la manufactura y/o servicios. Esta dualidad permite a la empresa no solo producir bienes, sino también ofrecer servicios complementarios, como el acompañamiento técnico al cliente, dedicándose a proporcionar soluciones integrales.

Es así como, para esta investigación, se utilizó el criterio de clasificación por sector o actividad que realizan, desde esta perspectiva hay 3 tipos, los cuales se describen en el Cuadro N° 2. La capacidad de una empresa para resolver problemas de manera rápida y efectiva es un indicador clave de su compromiso con la satisfacción del cliente. La rapidez y calidad en la resolución de problemas no solo impactan en la lealtad del cliente, sino que también pueden influir en la reputación general de la empresa.

Tabla N° 8. Satisfacción del Cliente. Servicio Postventa

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	4	44
Casi Siempre	5	56
A veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	9	100

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

Los resultados de la empresa son sumamente alentadores, el 100% evidencia un compromiso solido de la empresa con la resolución de problemas. No obstante, es crucial evolucionar hacia una gestión proactiva del servicio al cliente. Aunque en relación a esta dimensión relacionada a la satisfacción del cliente, la empresa ha obtenido buenos resultados; anticiparse a las necesidades y expectativas, más allá de reaccionar a sus solicitudes, será clave para fortalecer la relación y diferenciarse de la competencia. En resumen, aunque hay una base sólida en términos del manejo efectivo de problemas por parte de la empresa, seguir innovando y buscando formas de mejorar este aspecto, será crucial para mantener una ventaja competitiva.

Ítem 8: La organización invierte lo suficiente en programas de capacitación y desarrollo para sus empleados.

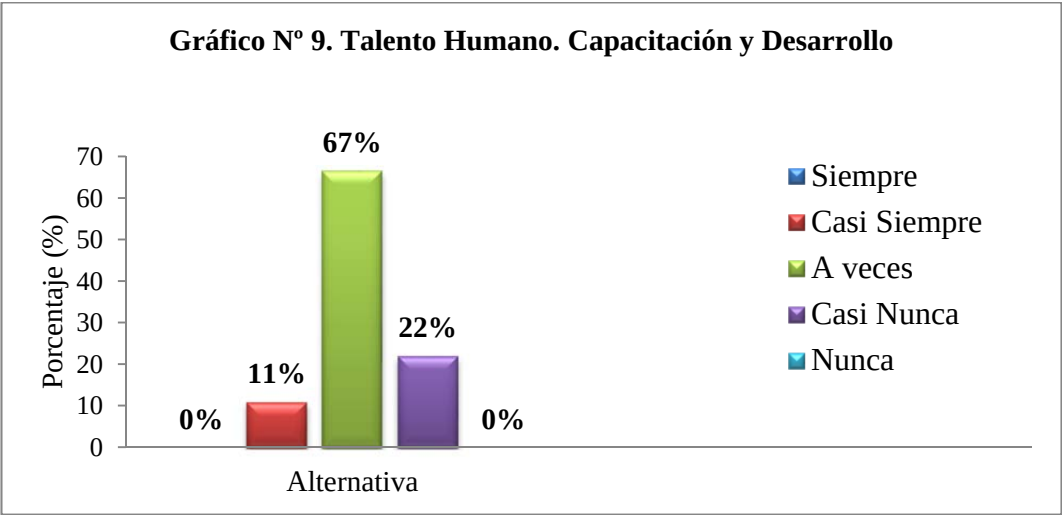
La aplicación de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) es una herramienta estratégica fundamental que permite a las organizaciones evaluar su situación actual y planificar su futuro. Según Frances (2005:98), esta matriz ayuda a identificar tanto los factores internos como externos

que pueden influir en el desempeño de la empresa. En este contexto, la capacitación y desarrollo de empleados se presenta como un aspecto crítico que puede ser analizado a través de esta herramienta. Además, desde la perspectiva del modelo de gestión de Kaplan y Norton (1996), que enfatiza la importancia del aprendizaje y el conocimiento dentro de las organizaciones, se hace evidente que invertir en programas de capacitación no solo mejora las habilidades del personal, sino que también contribuye al crecimiento organizacional sostenible.

Tabla N° 9. Talento Humano. Capacitación y Desarrollo

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	11
A veces	6	67
Casi Nunca	2	22
Nunca	0	0
Total	9	100

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

El análisis de las respuestas revela una preocupante brecha en la inversión en capacitación. Un 78% de los encuestados considera que la organización no está priorizando el desarrollo profesional de su personal. Estos resultados subrayan una debilidad significativa dentro de la organización según el análisis FODA. La falta de inversión adecuada en programas de capacitación puede limitar no solo el desarrollo individual de los empleados, sino también afectar negativamente el rendimiento general de la empresa. Es fundamental reconocer, que la capacitación es una inversión estratégica que puede generar un retorno significativo en términos de productividad, calidad y satisfacción al cliente. En síntesis, para optimizar el rendimiento, es crucial invertir más en capacitación y desarrollo. Abordar esta debilidad, fortalecerá el capital humano y el desempeño general.

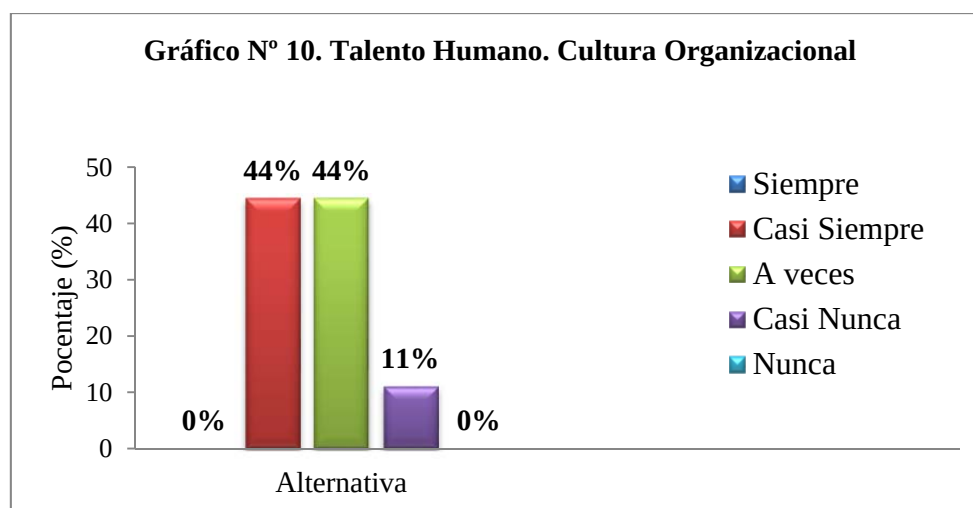
Ítem 9: La organización proporciona un ambiente de trabajo cómodo y motivado para que usted realice sus labores.

Peter Drucker, en su obra de 1963, enfatiza la importancia de la función de dirección dentro de la administración, destacando que una buena dirección no solo se trata de establecer objetivos y supervisar resultados, sino también de crear un ambiente propicio para el trabajo. Según Drucker (1963:47), la efectividad de una organización está intrínsecamente ligada a su cultura organizacional y al entorno que proporciona a sus empleados. Un ambiente cómodo y motivador es fundamental para fomentar la productividad, la creatividad y el compromiso del personal.

Tabla N° 10. Talento Humano. Cultura Organizacional

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	4	44
A veces	4	44
Casi Nunca	1	11
Nunca	0	0
Total	9	100

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

Los resultados de una encuesta de 9 participantes señalan una oportunidad de mejora en el ambiente laboral. Aunque la mayoría lo considera cómodo, la ausencia de respuestas totalmente positivas y la presencia de opiniones negativas indican la necesidad de acciones concretas para crear un entorno satisfactorio y productivo. Según Drucker, los líderes deben ser conscientes del impacto que tiene un entorno adecuado en el desempeño del equipo. Por lo tanto, es esencial evaluar cómo se percibe este aspecto dentro de la empresa. En síntesis, la dirección efectiva implica

reconocer estas necesidades y actuar proactivamente para crear un entorno donde todos puedan prosperar.

Ítem 10: El líder principal sabe adaptarse a los cambios y los guía cuando las cosas cambian.

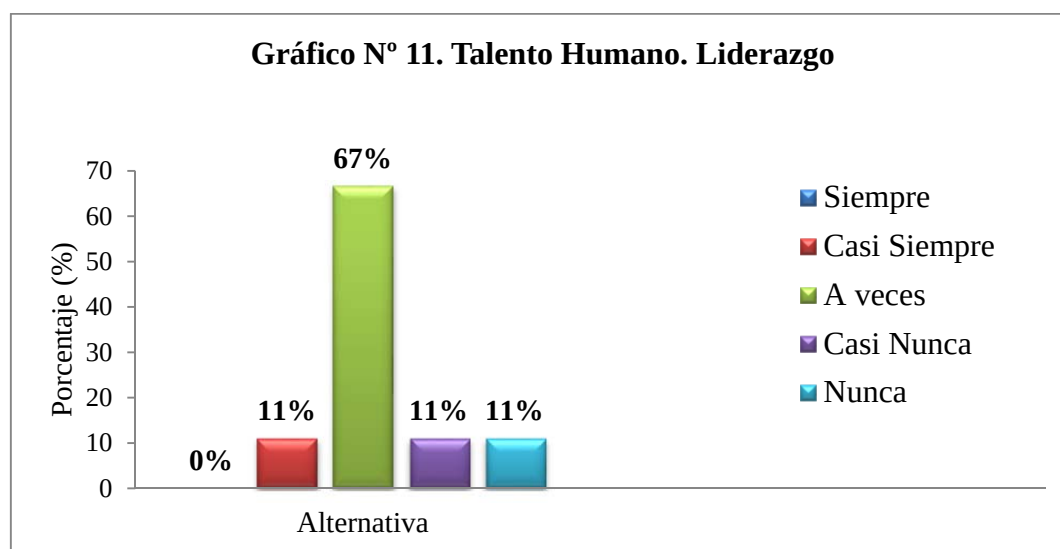
El liderazgo es un componente crítico en la gestión del talento humano, especialmente en entornos desafiantes como el venezolano. Según Robbins y Coulter (2010:5), un líder efectivo debe ser capaz de adaptarse a los cambios y guiar a su equipo a través de situaciones inciertas. Esta capacidad de adaptación se vuelve aún más relevante en contextos donde las condiciones económicas, políticas y sociales son volátiles.

Por otro lado, Chiavenato (1995:312) también enfatiza que el liderazgo no solo implica dirigir, sino también inspirar y motivar a los empleados para que se alineen con los objetivos organizacionales. Ambos autores coinciden en que un buen líder debe ser adaptable y capaz de guiar a su equipo durante períodos de cambio. Sin embargo, los resultados indican que esta capacidad no está presente en la percepción general del personal. Desde la perspectiva del entorno venezolano, donde las crisis económicas y políticas son frecuentes, la falta de adaptabilidad en el liderazgo puede tener consecuencias graves. Un líder que no puede navegar por estos cambios puede generar incertidumbre entre los empleados, lo que podría resultar en una disminución del compromiso y la productividad.

Tabla N° 11. Talento Humano. Liderazgo

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	11
A veces	6	67
Casi Nunca	1	11
Nunca	1	11
Total	9	100,00

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

De 9 respuestas, el 78% considera que el líder "a veces" o "casi nunca" sabe adaptarse a los cambios y guiar al equipo. La falta total de respuestas positivas indica una baja confianza en su capacidad para manejar situaciones cambiantes. Estos resultados subrayan una debilidad crítica en la dimensión del talento humano relacionada con el liderazgo. La percepción generalizada de que el líder no está preparado para enfrentar cambios puede afectar negativamente tanto al clima laboral

como al rendimiento organizacional. En resumen, aunque hay una percepción negativa sobre la capacidad del liderazgo actual para adaptarse a los cambios, esto representa una oportunidad valiosa para mejorar. Al invertir en el desarrollo del talento humano desde una perspectiva sólida de liderazgo, especialmente en un contexto tan desafiante como el venezolano, se pueden sentar las bases para una organización más resiliente y exitosa.

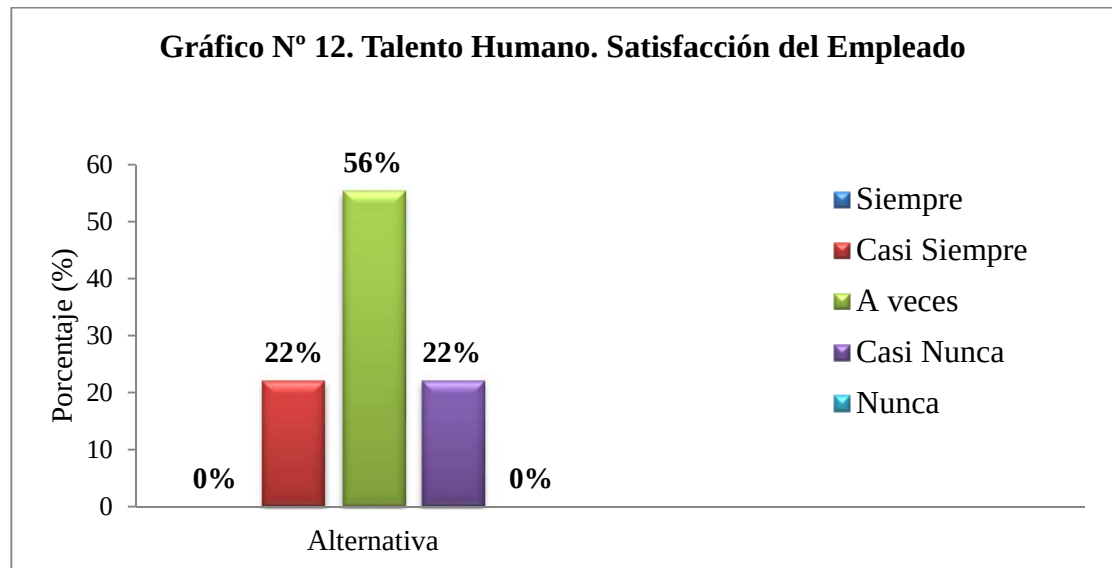
Ítem 11: El gerente general reconoce y valora su trabajo.

La función administrativa de control, según Chiavenato (2018:113), es fundamental para asegurar que las actividades de una organización se alineen con sus objetivos estratégicos. Este proceso no solo implica la supervisión y evaluación del desempeño, sino también el reconocimiento y valoración del trabajo realizado por los empleados. En este sentido, el control efectivo incluye la retroalimentación positiva, que es crucial para fomentar la satisfacción del empleado.

Tabla Nº 12. Talento Humano. Satisfacción del Empleado

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	2	22
A veces	5	56
Casi Nunca	2	22
Nunca	0	0
Total	9	100

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

De un total de 9 respuestas, se observa que un 78% considera que el reconocimiento por parte del gerente general ocurre "a veces" o "casi nunca". La ausencia total de respuestas en la categoría "siempre" indica una falta significativa de reconocimiento sistemático dentro de la organización. Esto puede ser un factor determinante en la insatisfacción laboral y en la disminución del compromiso de los empleados.

Al integrar las ideas de Chiavenato sobre la función de control con la dimensión del talento humano enfocada en la satisfacción del empleado, se evidencia una clara necesidad de mejorar las prácticas de reconocimiento dentro de la organización. Chiavenato sostiene que el control no solo debe centrarse en medir resultados, sino también en proporcionar retroalimentación constructiva y reconocimiento a los empleados. En resumen, aunque hay una percepción negativa sobre el reconocimiento recibido por parte del gerente general, esto representa una oportunidad valiosa para mejorar tanto la satisfacción laboral como el rendimiento organizacional. Al invertir en prácticas efectivas de reconocimiento dentro del marco administrativo propuesto

por Chiavenato, se pueden fortalecer las relaciones laborales y crear un entorno más motivador y productivo para todos los empleados.

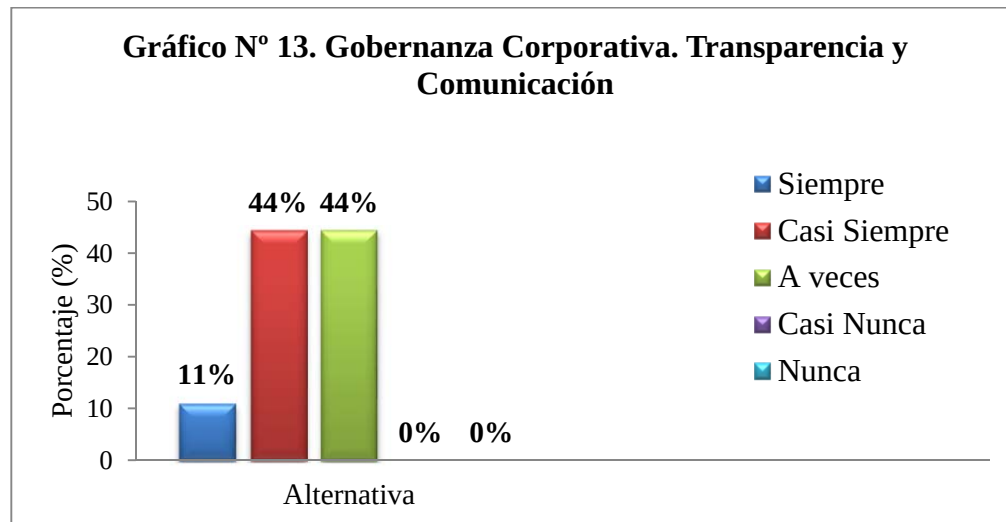
Ítem 12: Se les comunica de manera efectiva y transparente cuales son los planes de la empresa.

La función administrativa de planeación, según Chiavenato (2018:06), es fundamental para establecer los objetivos y determinar las acciones necesarias para alcanzarlos. Esta función no solo implica la formulación de planes estratégicos, sino también la comunicación efectiva de estos planes a todos los niveles de la organización. La transparencia en la comunicación es un componente clave de la gobernanza corporativa, ya que fomenta la confianza entre los empleados y la dirección. La dimensión de gobernanza corporativa se centra en cómo se gestionan y controlan las organizaciones, y uno de sus indicadores más importantes es la transparencia. Una comunicación clara y abierta sobre los planes empresariales no solo ayuda a alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, sino que también promueve un ambiente de trabajo donde todos se sienten informados y valorados.

Tabla Nº 13. Gobernanza Corporativa. Transparencia y Comunicación

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	1	11
Casi Siempre	4	44
A veces	4	44
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	9	100

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

De un total de 9 respuestas, se observa que el 55% considera que la comunicación sobre los planes empresariales ocurre "casi siempre" o "a veces". Sin embargo, solo el 11% afirma que esta comunicación es efectiva "siempre". La falta de una mayoría clara en las categorías más positivas sugiere que hay oportunidades significativas para mejorar en términos de transparencia y efectividad comunicacional.

Al integrar las ideas de Chiavenato sobre planeación con la dimensión de gobernanza corporativa enfocada en transparencia y comunicación, se evidencia una necesidad crítica de fortalecer las prácticas comunicativas dentro de la organización. Chiavenato enfatiza que una buena planeación debe ir acompañada por una adecuada difusión de información; sin embargo, los resultados indican que esta práctica no está completamente implementada. La percepción generalizada de que la comunicación sobre los planes empresariales no es totalmente efectiva puede llevar a confusión e incertidumbre entre los empleados. Esto puede afectar negativamente su compromiso y alineación con los objetivos organizacionales.

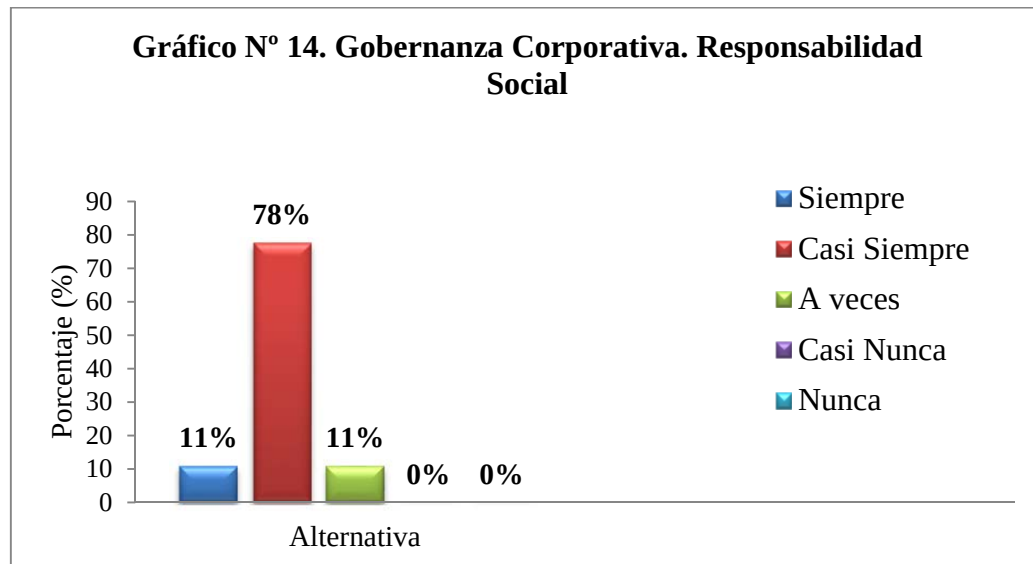
Ítem 13: La empresa se preocupa por cuidar el medio ambiente y adopta prácticas sostenibles.

La responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones que buscan no solo maximizar sus beneficios económicos, sino también contribuir positivamente al entorno social y ambiental en el que operan. En este contexto, la adopción de prácticas sostenibles es esencial para demostrar un compromiso genuino con el cuidado del medio ambiente y la comunidad. Sin embargo, la efectividad de estas prácticas depende en gran medida de cómo se implementan y comunican dentro de la organización.

Tabla Nº 14. Gobernanza Corporativa. Responsabilidad Social

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	1	11
Casi Siempre	7	78
A veces	1	11
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	9	100

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

De un total de 9 respuestas, se observa que un 89% considera que la empresa se preocupa por el medio ambiente y adopta prácticas sostenibles. Este resultado sugiere una percepción mayoritariamente positiva respecto al compromiso ambiental de la organización. Sin embargo, el hecho de que solo el 11% afirme que estas prácticas ocurren "siempre" sugiere que hay margen para mejorar. Si bien la mayoría de los encuestados percibe un compromiso ambiental por parte de la empresa, la falta de documentación de las prácticas sostenibles y la percepción de inconsistencias en su implementación sugieren la necesidad de formalizar estas iniciativas a través de políticas y procedimientos claros.

En las evidencias observadas en la organización, refleja que la empresa ha implementado prácticas sostenibles de manera espontánea, pero carece de un sistema de gestión ambiental formal, que garantice su continuidad y mejora. La información sobre estas prácticas se transmite principalmente de manera verbal en los trabajadores, lo que limita su alcance y dificulta la evaluación de sus impactos. Esta situación representa una oportunidad para optimizar procesos productivos, reducir el

impacto ambiental y fortalecer la cultura de sostenibilidad en la organización. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo y al alcance de esta investigación, las soluciones propuestas se detallaran en el apartado de recomendaciones.

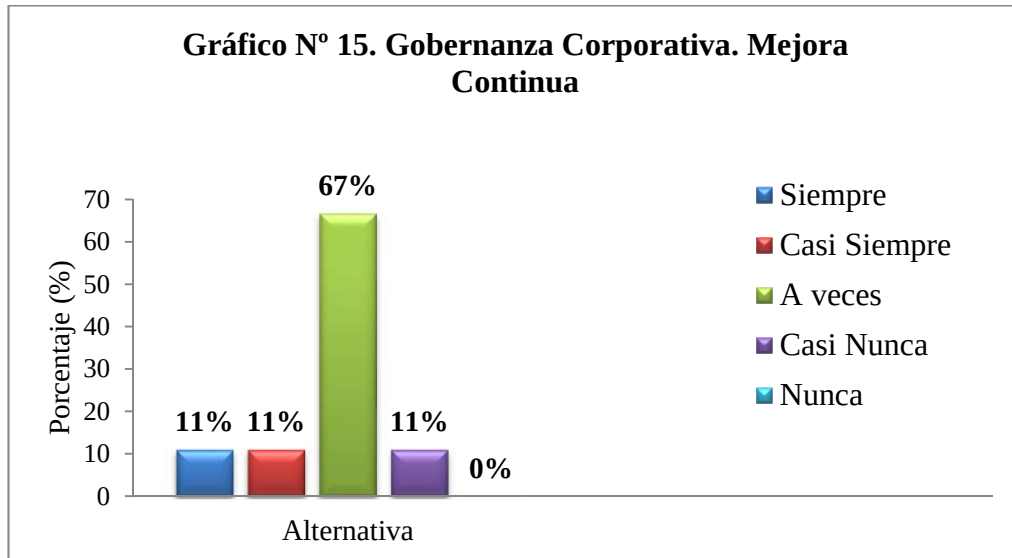
Ítem 14: El líder de la empresa lo anima a buscar siempre formas de hacer las cosas mejor

La mejora continua es un concepto fundamental en la gestión empresarial que se refiere a la búsqueda constante de formas más eficientes y efectivas de realizar las actividades organizacionales. Según David (2015:18), esta filosofía debe ser promovida por los líderes dentro de una organización, quienes tienen la responsabilidad de inspirar y motivar a sus equipos para que busquen constantemente la excelencia en su trabajo. La gobernanza corporativa, por su parte, se relaciona con cómo se dirigen y controlan las organizaciones, asegurando que se implementen prácticas que fomenten el desarrollo sostenible y la mejora continua. Un liderazgo efectivo no solo establece objetivos claros, sino que también crea un ambiente donde los empleados se sientan motivados a innovar y mejorar sus procesos. Los líderes pueden influir en el comportamiento de los empleados hacia la búsqueda de la excelencia.

Tabla Nº 15. Gobernanza Corporativa. Mejora Continua

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	1	11
Casi Siempre	1	11
A veces	6	67
Casi Nunca	1	11
Nunca	0	0
Total	9	100,00

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

El 78% de los encuestados, percibe al líder como un motivador ocasional para el cambio, pero solo el 11% lo ve como un líder de mejora continua. Esto indica una brecha que debe cerrarse para fomentar una cultura de innovación y optimizar procesos. Al invertir en una cultura organizacional centrada en la mejora continua, se pueden potenciar tanto el rendimiento individual como colectivo dentro de la empresa. Esto representa una oportunidad valiosa para fortalecer tanto el compromiso como las prácticas relacionadas con este concepto dentro del marco de una buena gestión estratégica, propuesta por David.

Ítem 15: Han explicado cómo funcionan las reglas y normas de la empresa, o usted sabe dónde encontrar esa información.

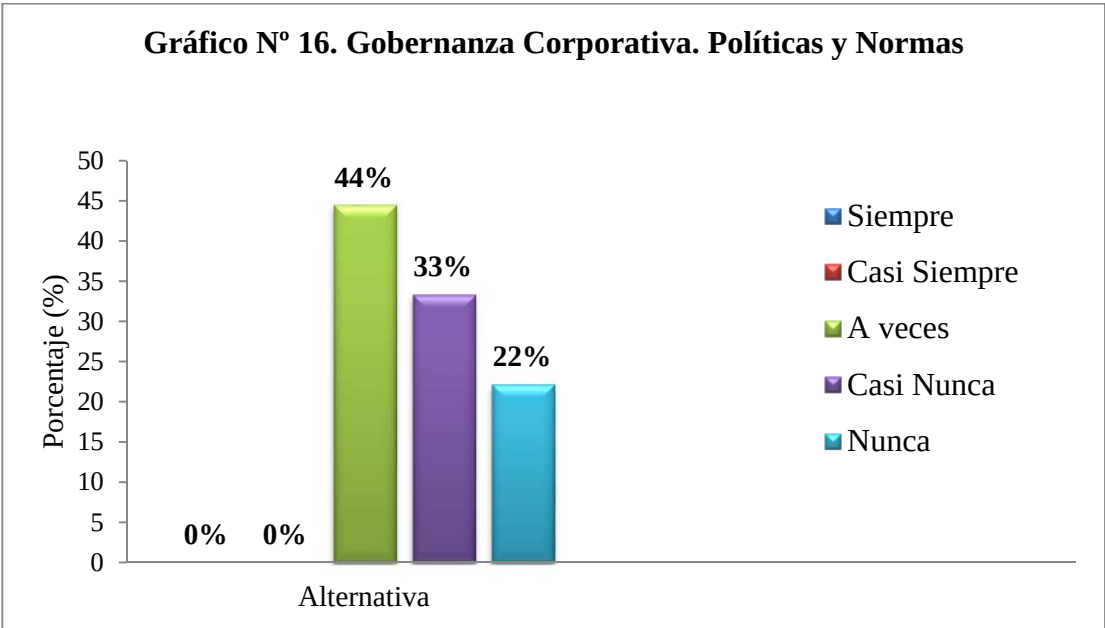
La gobernanza corporativa resalta la necesidad de establecer reglas y normas claras que guíen el comportamiento organizacional, lo cual es fundamental para fomentar un ambiente laboral eficiente y ético. Por otro lado, está la importancia de la comunicación efectiva en la implementación de estas políticas. La claridad en las

reglas y normas es fundamental para que los empleados puedan cumplir con las expectativas organizacionales. Sin una adecuada explicación o acceso a esta información, es probable que surjan confusiones, lo que puede afectar tanto el rendimiento como el clima laboral.

Tabla Nº 16.Gobernanza Corporativa. Políticas y Normas

Alternativa	Cantidad	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A veces	4	44
Casi Nunca	3	33
Nunca	2	22
Total	9	100,00

Elaboración propia (2024)



Elaboración propia (2024)

Los datos del cuestionario revelan que un 44% de los encuestados afirma que "a veces" se les ha explicado cómo funcionan las reglas y normas de la empresa. Sin embargo, un 33% indica que esto ocurre "casi nunca", y un 22% señala que "nunca" han recibido esta información. Se evidencia una clara necesidad de mejorar en la transmisión de información relacionada con las reglas organizacionales. La ausencia total de respuestas positivas sugiere que hay deficiencias significativas en cómo se comunican estas políticas dentro de la empresa.

La ausencia de un manual de políticas y normas, en una organización puede generar una serie de desafíos y riesgos. Este documento es esencial para establecer un marco de referencia claro y consistente, que pueda comunicarse efectivamente a todos los niveles y que también se revise periódicamente para adaptarse a cambios internos y externos. La falta de comprensión sobre las reglas puede llevar a una disminución en la moral del equipo y afectar la eficiencia operativa, debido a que los empleados pueden tener diferentes interpretaciones de lo requerido. Sin embargo, por términos de tiempo y delimitaciones en el desarrollo de esta investigación se proponen para recomendaciones. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo y al alcance de esta investigación, las soluciones propuestas se detallaran en el apartado de recomendaciones.

Análisis de la Información

A continuación, se presenta un análisis detallado de las inconsistencias o brechas más significativas identificadas en el proceso de evaluación del desempeño de la organización. Este análisis se basa en la información recopilada a través de un cuestionario, una revisión exhaustiva de la documentación existente, así como observaciones directas e indirectas de las operaciones diarias. El objetivo principal es identificar aquellas áreas donde existe una mayor discrepancia entre el estado actual y

el deseado, con el fin de proponer acciones de mejora alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Con respecto a las oportunidades de ingreso, la rentabilidad actual de la empresa revela una preocupante falta de reinversión, lo que socava su crecimiento a largo plazo. Esta situación subyacente expone brechas significativas en la planificación estratégica y limitaciones presupuestarias. Sin una adaptación proactiva a los cambios del mercado, D&TEC C.A se arriesga a perder competitividad al no poder innovar. Además, las ventas presentan una volatilidad que indica problemas fundamentales en la estrategia comercial y la propuesta de valor, aunado a la inconsistencia en relación a las alianzas estratégicas, la empresa ha trabajado en buscar alianzas algunas veces, pero sin lograr el objetivo. Esta inestabilidad no solo afecta la rentabilidad actual sino que limita drásticamente la capacidad de la empresa para invertir en su futuro.

De igual manera, de la dimensión satisfacción del cliente, se examinó la adquisición. Si bien la mayoría de los encuestados perciben que hay acciones de la empresa para adquirir nuevos clientes, la inconsistencia en las respuestas sobre la frecuencia de esta acción revela dudas sobre la efectividad y continuidad de estas estrategias. La falta de un enfoque constante podría generar estancamiento y pérdida de cuota de mercado.

Con respecto al talento humano, se revela una alarmante falta de inversión en capacitación, evidenciándose una brecha significativa entre las necesidades de desarrollo del personal y las acciones de la empresa. Esta situación no solo compromete el crecimiento individual de los empleados, sino que también pone en riesgo la competitividad de D&TEC C.A al contar con un equipo menos capacitado para enfrentar los desafíos del mercado. A pesar de una percepción mayoritariamente positiva, los resultados revelan áreas de oportunidad significativas en la cultura

organizacional, aunque hay aspectos positivos, también existen áreas donde se perciben insatisfacción, lo cual debe ser abordado para mejorar el ambiente laboral. Aspectos como: un liderazgo débil, déficit en la cultura organizacional, aunado a un entorno laboral poco motivador, puede llevar a una alta rotación del personal y afectar negativamente el rendimiento general de la organización.

Es así como, hay preocupaciones significativas sobre la efectividad del liderazgo actual, lo cual puede impactar negativamente en la moral del equipo, señalando una falta de confianza y dirección. Las consecuencias son muy claras: baja moral, comunicación deficiente y una incapacidad para adaptarse al cambio. Por consiguiente, la ausencia de reconocimiento por parte del gerente general evidencia una clara necesidad de mejorar estas prácticas en la empresa, generando un ambiente laboral donde los empleados no se sienten valorados. Es probable que esta situación este generando desmotivación, afectando negativamente el desempeño y en última instancia la productividad.

Por otra parte, en relación a la gobernanza corporativa, aunque hay esfuerzos en la comunicación, no son percibidos como consistentes o efectivos por todos. Esto puede reflejar problemas en los canales de comunicación o en la claridad del mensaje transmitido. La encuesta revela una brecha entre la percepción de la empresa sobre su compromiso con la responsabilidad social y la percepción de los empleados. Esta falta de consistencia sugiere que, si bien existen las iniciativas, la formalidad de las prácticas e implementación, no son lo suficientemente sólidas para generar una convicción generalizada.

Por último, si bien un número considerable de empleados indica que se sienten motivados a buscar mejoras, también se ve reflejada una brecha significativa en la percepción de apoyo por parte del liderazgo. Esta falta de consistencia sugiere que, aunque existan iniciativas, el impulso para una cultura de mejora continua no es

uniforme ni constante. La falta de un liderazgo proactivo en este aspecto, puede estar limitando la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

Por otra parte, la lista de cotejo ver (Ver cuadro N° 7), ofrece una visión general de los elementos clave que suelen evaluarse en un análisis organizacional. El cuadro presentado, refleja un estado de cumplimiento de diversos criterios estratégicos en D&TEC C.A. A continuación, se realiza un análisis detallado sobre cada uno de los elementos evaluados, así como su relación con las evidencias obtenidas a través de observaciones, documentos y cuestionario aplicados a los empleados.

1. Criterios Cumplidos:

Visión, Misión y Valores: La organización ha cumplido con estos criterios fundamentales. Esto indica que existe información acerca de la dirección estratégica y en los principios que guían el comportamiento organizacional. La alineación entre la visión, misión y valores, es crucial para fomentar una cultura organizacional sólida. Las observaciones realizadas sugieren que los empleados están conscientes de que existe una visión, misión y valores en las instalaciones donde laboran, lo cual se corrobora al entrar a la empresa. Ver Anexo C.

Controles de calidad en productos: Este criterio también ha sido cumplido, lo que sugiere que hay procesos establecidos para asegurar que los productos cumplen con ciertos estándares. Documentos revisados muestran protocolos de control de calidad que se implementan, por ello; los empleados mencionaron en el cuestionario que se realizan revisiones al respecto antes de despechar, para que se cumpla con lo establecido en tema de calidad en productos. Ver Anexo D.

2. Criterios No Cumplidos

Análisis FODA: La falta de un análisis FODA puede indicar una carencia en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto es fundamental para la planificación estratégica efectiva, esto sugiere una desconexión entre la alta dirección y el personal operativo.

Objetivos claros y medibles: La ausencia de objetivos bien definidos puede llevar a confusión y falta de dirección entre los empleados.

Estrategias y Metas: Sin estrategias claras ni metas definidas, es difícil medir el progreso o realizar ajustes necesarios en el camino hacia el cumplimiento de la misión. Observaciones indican que los equipos trabajan sin un marco estratégico claro, lo cual fue corroborado al observar que en la empresa emplean modelos de gestión tradicional, sin planificación y orden en sus procesos.

Indicador Clave de Desempeño (KPI): La falta de KPIs dificulta la evaluación del rendimiento organizacional y puede afectar la motivación del personal al no poder ver resultados tangibles. Los empleados no reciben retroalimentación regular sobre su desempeño ni sobre cómo sus esfuerzos contribuyen a los objetivos organizacionales.

Plan de acción detallado y asignación clara de tareas: Sin un plan claro, es probable que haya duplicidad o vacíos en las responsabilidades asignadas a los empleados, lo que puede generar ineficiencias operativas.

Uso de tecnologías optimizadas e Inversión en I+D: La falta en estos aspectos puede limitar la capacidad innovadora y competitiva de la organización. Las herramientas tecnológicas utilizadas son obsoletas o inadecuadas para sus necesidades diarias.

Reconocimiento a la innovación y mejora continua en productos/servicios: Estos son aspectos críticos para mantener una ventaja competitiva; su ausencia puede desmotivar al personal creativo e innovador. En el cuestionario, pocos empleados sintieron satisfechos ya que sus ideas no son valoradas o implementadas. Esto podría estar afectando negativamente la moral del equipo y su disposición a proponer mejoras.

El análisis revela una organización con una base de información en términos de visión, misión y valores, alineación estratégica que guían las decisiones de la empresa, convirtiéndose en una fuente de fortaleza que puede contribuir a impulsar el crecimiento; sin embargo, presenta serias deficiencias en áreas críticas como planificación estratégica sólida, establecimiento de objetivos claros y déficit en la cultura organizacional.

CAPITULO V

PROPUESTA

Introducción

En el contexto actual de un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones se enfrentan a la necesidad imperiosa de adoptar modelos de gestión que no solo optimicen sus operaciones, sino que también alineen sus objetivos estratégicos con las expectativas de sus grupos de interés. En este sentido, el enfoque del cuadro de mando integral (CMI) se presenta como una herramienta poderosa para transformar la gestión estratégica empresarial, permitiendo a las empresas no solo medir su desempeño, sino también gestionar eficazmente sus recursos y capacidades.

Este capítulo tiene como objetivo, desarrollar un modelo de gestión estratégica empresarial adaptado a las particularidades de una empresa manufacturera y de servicio en el área del tratamiento de agua de proceso e industrial. A través de un análisis exhaustivo de indicadores por dimensión, se identificaron brechas e inconsistencias en áreas clave como adquisición de clientes, capacitación y desarrollo del personal, liderazgo, la comunicación y el déficit que ha generado en la cultura organizacional. Estos hallazgos resaltan la necesidad urgente de abordar un enfoque estratégico que no solo encare las deficiencias actuales, sino que también promueva una cultura organizacional más dinámica y motivadora. Estas áreas críticas no solo limitan el potencial de crecimiento y desarrollo organizacional, sino que también impactan en la capacidad de la empresa para responder a los desafíos del mercado.

La propuesta que aquí se presenta, busca integrar los hallazgos obtenidos en la medición de la gestión estratégica con un enfoque sistemático, que permita a D&TEC C.A, mejorar sus prácticas gerenciales. A través del diseño de un modelo bajo el enfoque del CMI, se pretende establecer un marco que facilite la alineación entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas, promoviendo así una cultura organizacional orientada hacia la innovación y la sostenibilidad.

De igual manera, también se detallaron los componentes fundamentales del modelo propuesto, incluyendo indicadores específicos para cada dimensión analizada, estrategias para fomentar una comunicación efectiva y transparente, así como iniciativas para fortalecer el compromiso con la mejora continua y el desarrollo del talento humano. Al final, se espera que esta propuesta no solo contribuya al fortalecimiento interno de la organización, sino que también posicione a D&TEC C.A, como un referente en el sector del tratamiento de agua de proceso e industrial, capaz de impulsar su competitividad y eficiencia.

Objetivo General:

- Desarrollar un modelo de gestión estratégica empresarial bajo el enfoque del cuadro de mando integral, que permita mejorar las prácticas gerenciales en D&TEC, una empresa manufacturera y de servicio en el área del tratamiento de agua de proceso e industrial.

Objetivos Específicos:

- Liderar un proceso diagnóstico integral de D&TEC para identificar oportunidades de mejora.
- Identificar las perspectivas del cuadro de mando integral, más relevantes para D&TEC, evaluando su impacto en la estrategia
- Desarrollar estrategias y acciones bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral

Justificación

La propuesta de una gestión estratégica empresarial bajo el enfoque del CMI se justifica por varias razones. En primer lugar, el CMI permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia bajo diversas perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto es particularmente relevante para D&TEC C.A, donde la incertidumbre en torno a la adquisición de nuevos clientes requiere un enfoque que garantice la efectividad y continuidad en este aspecto.

Ahora bien, en un sector tan dinámico como el tratamiento de agua de proceso e industrial, es fundamental que D&TEC C.A sea capaz de adaptarse rápidamente a cambios en las demandas del mercado y expectativas de los clientes. Un modelo de gestión estratégico, facilitará esta adaptación al proporcionar información relevante y oportuna para la toma de decisiones.

Por otro lado, los resultados del análisis indican una alarmante falta de capacitación y liderazgo efectivo dentro del equipo humano. La ausencia de reconocimiento y una cultura organizacional rígida limitan el potencial creativo y motivacional de los empleados. Implementar un sistema bajo el enfoque del CMI permitirá a D&TEC C.A, identificar áreas críticas para el desarrollo del talento humano, fomentar una mejora continua y establecer mecanismos claros para la comunicación efectiva y transparente sobre los planes empresariales.

Dentro de este orden de ideas, la propuesta busca promover una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua e innovación. Al involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso estratégico, se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo cual es esencial para el crecimiento y desarrollo sostenido.

Finalmente, al abordar estas brechas e inconsistencias bajo el enfoque del CMI, la organización no solo podrá mejorar sus prácticas gerenciales, sino también fortalecer su posición competitiva en el mercado del tratamiento de agua de proceso e industrial. La gestión estratégica propuesta, busca crear un entorno donde todos los colaboradores estén alineados con los objetivos organizacionales, promoviendo así un crecimiento sostenible y una mayor satisfacción tanto para los empleados como para los clientes.

Contenido de la propuesta:

Una vez concluido el análisis y revisión documental, así como del análisis e interpretación de los resultados obtenidos del cuestionario, aplicado a todo el personal de D&TEC C.A, se procedió a desarrollar un modelo de gestión estratégica bajo el enfoque del CMI, adaptado a las necesidades observadas.

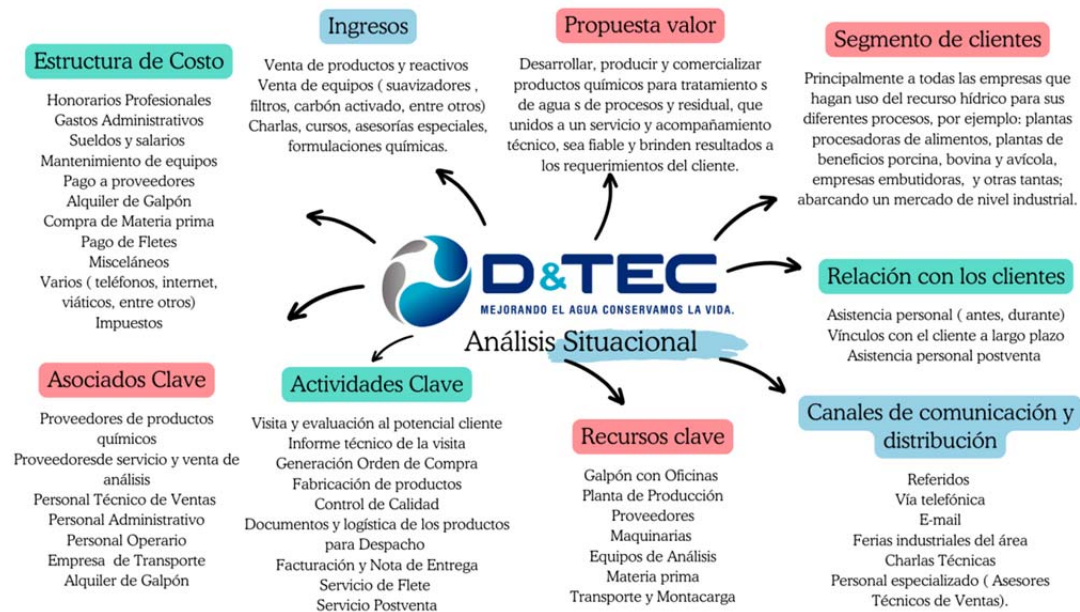
La presente propuesta está conformada por tres (3) secciones, las cuales contienen una serie de pasos metodológicos, que tienen como propósito guiar a la organización en relación al modelo de gestión y que también, sirvió de base para la posterior formulación del mapa estratégico, la selección de las estrategias y acciones bajo el enfoque de las perspectivas del CMI

- **Sección 1. Diagnóstico integral de D&TEC, para identificar oportunidades de mejora**

D&TEC C.A, ha logrado crecer y mantenerse en el mercado sin una planificación estratégica formal. Sin embargo, existe un potencial para optimizar recursos y alinear iniciativas a través de una gestión estratégica más sólida. Los resultados de este análisis, en donde se evaluaron diversos aspectos claves de la organización, se resumieron en la siguiente figura N° 7. Diagnóstico integral D&TEC C.A.

Figura N° 7.-

Diagnóstico integral D&TEC C.A



Elaboración propia (2024)

Este diagnóstico integral, aunado a la observación directa y los datos obtenidos en el cuestionario a los trabajadores, ofrece una visión panorámica de la empresa. Esta información es fundamental para realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta matriz permitirá identificar las acciones a implementar para aprovechar las oportunidades del mercado y superar los desafíos que enfrenta la empresa, ver figura N° 8. Análisis FODA D&TEC C.A

Figura N° 8.-
Análisis FODA D&TEC C.A



Elaboración propia (2024)

Esta herramienta analítica, fue fundamental para estructurar la información compleja sobre la organización y su entorno. Al sistematizar los datos, se logró identificar oportunidades y desafíos clave, lo que permitió realizar un ordenamiento de factores. Ver Cuadro N° 8. Ordenamiento de factores (Bajo perspectivas del CMI).

Cuadro N° 8.-

Ordenamiento de factores FODA (Bajo perspectivas del CMI)

FODA	NRO	FACTORES	PERSPECTIVAS
O	1	Creciente demanda en soluciones para el área del tratamiento de agua	Financiera
O	2	Expansión de nuevos nichos de mercados	
D	3	Restricciones presupuestarias	
A	4	Fluctuación económica e inflación	
O	5	Desarrollo de nuevos productos y soluciones	
F	6	Relación sólida con clientes	Clientes
F	7	Servicio postventa excepcional	
O	8	Tendencias hacia la sostenibilidad ambiental	
A	9	Competencia intensa del mercado	
F	10	Controles de calidad que garantiza la conformidad de los productos	Procesos Internos
O	11	Avances tecnológicos en procesos industriales	
D	12	Dificultad para adquirir nuevos clientes	
D	13	Falta de una planificación estratégica sólida	
D	14	Procesos internos deficientes en las tareas	
A	15	Cambios regulatorios y documentación compleja	
F	16	Alineación estrategia (misión, visión y valores)	Aprendizaje y Crecimiento
D	17	Falta de capacitación y desarrollo en el personal	
D	18	Déficit en la cultura organizacional en cuanto a motivación del personal, mejora continua y comunicación.	
D	19	Liderazgo débil	

Elaboración propia (2024)

Una vez que se obtuvo el ordenamiento de los diecinueve (19) factores obtenidos, según el análisis interno y externo de la matriz, se procedió a realizar la matriz de relaciones entre los factores FODA, observar en el Cuadro N° 9. Matriz relación de factores de D&TEC C.A.

Cuadro N° 9.

Matriz relación de factores de D&TEC C.A

ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
DEBILIDADES (-)		OPORTUNIDADES (+)	
D1	Restricciones presupuestarias	O1	Creciente demanda en soluciones para el área del tratamiento de agua
D2	Dificultad para adquirir nuevos clientes	O2	Expansión de nuevos nichos de mercados.
D3	Falta de una planificación estratégica sólida	O3	Tendencias hacia la sostenibilidad ambiental
D4	Procesos internos deficientes en las tareas	O4	Avances tecnológicos en procesos industriales
D5	Falta de capacitación y desarrollo del personal	O5	Desarrollo de nuevos productos y soluciones
D6	Déficit en la cultura organizacional en cuanto a motivación del personal, mejora continua y comunicación		
D7	Liderazgo Débil		
FORTALEZAS (+)		AMENAZAS (-)	
F1	Relación sólida con clientes	A1	Fluctuación económica e inflación
F2	Servicio postventa destacado	A2	Cambios regulatorios y documentación compleja
F3	Controles de calidad que garantizan la conformidad de los productos	A3	Competencia intensa del mercado
F4	Alineación estratégica (Misión, visión y valores)		

Elaboración propia (2024)

La diversificación de las estrategias, son clave para que D&TEC C.A aumente su capacidad de adaptación y resiliencia ante un entorno cada vez más dinámico. Al ampliar su abanico de opciones, la organización se posiciona de manera más sólida para enfrentar desafíos imprevistos y aprovechar nuevas oportunidades de

crecimiento. Por este motivo, se establecieron los objetivos estratégicos detallados en el Cuadro N° 10. Objetivos estratégicos según la matriz FODA de D&TEC, los cuales se alinean con los hallazgos recapitulados en el desarrollo de la presente investigación.

Cuadro N° 10. –

Objetivos estratégicos según la matriz FODA de D&TEC C.A

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 F2 F3 F4	D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7
Factores Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 O2 O3 O4 O5	Estrategias FO *Innovación de productos basada en la retroalimentación del cliente F1-O5 *Servicio postventa sostenible e innovador. F2-O3,O4	Estrategias DO *Alianzas estratégicas para maximizar recursos y satisfacer la demanda. D1-O1 *Diversificación y segmentación del mercado para atraer nuevos clientes D2-O2 * Programa de liderazgo transformacional para capitalizar la demanda en tratamiento de agua. D7-O1
A1 A2 A3	Estrategias FA *Optimización de recursos para mitigar el impacto de la fluctuación económica .F4, A1 * Mejora continua de procesos de calidad para la competitividad sostenible. F3, A1	Estrategias DA *Fortalecimiento de la eficiencia operativa y adaptación a cambios regulatorios y documentación. D3, D4,D6 - A2, A3 *Capacitación estratégica para la innovación y adaptabilidad. D5-A2,A3

Elaboración propia (2024)

Los objetivos estratégicos obtenidos, sobre los cuales se propone la gestión bajo el enfoque de cada una de las perspectivas, se presentan a continuación:

Desde la perspectiva financiera:

- Alianzas estratégicas para maximizar recursos y satisfacer la demanda
- Optimizar los recursos para mitigar el impacto de la fluctuación económica

Desde la perspectiva cliente:

- Innovar en productos basados en la retroalimentación del cliente
- Servicio postventa sostenible e innovador

Desde la perspectiva procesos internos:

- Segmentar el mercado para atraer nuevos clientes
- Fortalecimiento de la eficiencia operativa y adaptación a cambios regulatorios y documentación.
- Mejora continua de procesos de calidad para la competitividad sostenible

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Capacitación estratégica para la innovación y adaptabilidad
- Programa de liderazgo transformacional para capitalizar la demanda en tratamiento de agua

Planeación Estratégica:

Como resultado de esta investigación, a continuación se desarrolla la propuesta para la gestión estratégica de D&TEC. C.A en función de la filosofía: misión, visión, valores, objetivos estratégicos, acciones bajo el enfoque del CMI como herramienta de seguimiento y control de la planificación estratégica. Para observar la misión, visión y valores de D&TEC C.A. Ver Anexo C.

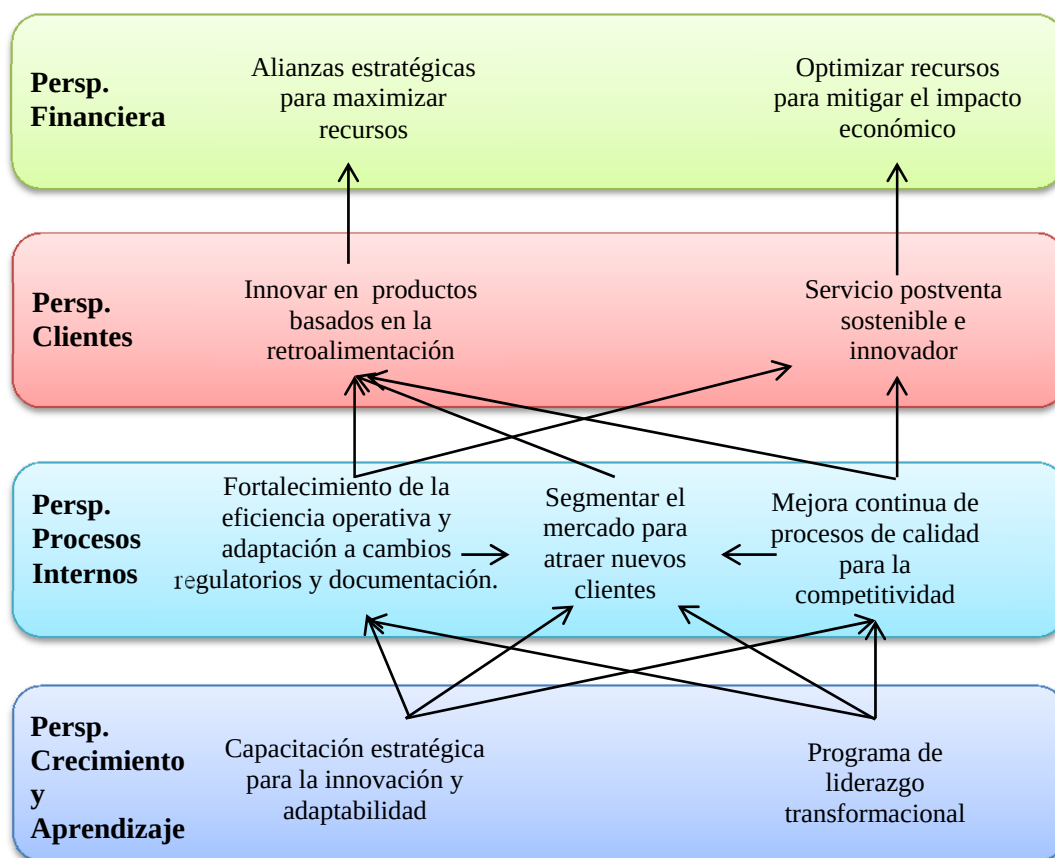
Objetivos Estratégicos:

Se desarrollaron los objetivos estratégicos en base a los factores resultantes del análisis estructural, tomando en cuenta directamente la alineación estratégica (misión, visión) de D&TEC C.A y los resultados que se recogieron en el instrumento. De igual manera, fueron basados en un análisis profundo dentro de cada perspectiva del CMI. De esta manera, se procedió al desarrollo del mapa estratégico. Ver figura N° 9. Mapa estratégico D&TEC C.A

- **Sección 2:** Elaboración de Mapa Estratégico

Figura N° 9.-

Mapa Estratégico D&TEC C.A



Elaboración propia (2024)

El mapa estratégico de D&TEC C.A, proporcionó una hoja de ruta clara y coherente que alinea los objetivos de la empresa en diversas áreas clave, facilitando la toma de decisiones informadas y la adopción efectiva de estrategias. Al integrar las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, el mapa permite a la organización maximizar sus recursos, innovar en productos y servicios, mejorar su eficiencia operativa y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo. Esto no solo contribuye a la sostenibilidad y competitividad de la organización, sino que también asegura que se mantenga alineada con las necesidades del mercado y las expectativas de sus clientes.

Es por ello, que la perspectiva financiera se centra en establecer alianzas estratégicas que permitan a la organización, maximizar sus recursos y satisfacer la demanda del mercado. Al optimizar los recursos disponibles, la empresa puede mitigar el impacto de las fluctuaciones económicas, asegurando así su estabilidad financiera a largo plazo. Esta perspectiva es fundamental para garantizar que las inversiones realizadas generen un retorno adecuado y que la empresa pueda adaptarse rápidamente a cambios en el entorno económico.

En el mismo orden de ideas, enfocándose en la innovación basada en la retroalimentación del cliente, esta perspectiva busca crear productos que realmente respondan a las necesidades y deseos del mercado. Además, al ofrecer un servicio postventa sostenible e innovador, D&TEC C.A no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fomenta la lealtad a largo plazo. Esta atención al cliente es esencial para diferenciarse en un mercado competitivo y construir relaciones sólidas con los consumidores.

Con respecto a la perspectiva de procesos internos, se enfatiza la importancia de segmentar el mercado para atraer nuevos clientes mientras se fortalece la eficiencia operativa. Adaptarse a cambios regulatorios y mejorar continuamente los procesos de

calidad son aspectos críticos para mantener una competitividad sostenible. Al optimizar estos procesos internos, la empresa puede ofrecer productos y servicios más eficientes y efectivos, lo que resulta en una mejor experiencia para el cliente y una mayor rentabilidad.

Finalmente y no menos importante, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento destaca la necesidad de capacitación estratégica para fomentar la innovación y adaptabilidad dentro de la organización. A través de programas de liderazgo transformacional enfocados en capitalizar la demanda del tratamiento de agua de proceso e industrial, D&TEC C.A puede desarrollar un equipo altamente competente capaz de enfrentar desafíos futuros. Esta inversión en el capital humano es crucial para asegurar que la empresa no solo se mantenga relevante en su sector, sino que también esté preparada para liderar iniciativas innovadoras que respondan a las tendencias emergentes del mercado.

De lo anterior, se desprenden las estrategias de gestión propuestas para la organización, en relación a las perspectivas antes reseñadas, que se observan en el Cuadro N° 11. Estrategias y Acciones bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral D&TEC C.A.

- **Sección 3:** Desarrollo de estrategias y acciones bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral D&TEC C.A

Cuadro N° 11.-

Estrategias de Gestión y Acciones bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral D&TEC C.A

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIA DE GESTION	DESCRIPCION	POSIBLE ACCION	DETALLES	UNION	FODA
FINANCIERA	Maximizar Recursos a través de Alianzas Estratégicas	Colaborar con otras organizaciones, empresas o instituciones que complementen las capacidades y recursos propios. Permitiendo reducción de costos y acceso a nuevos mercados.	Formar una alianza con un distribuidor local para mejorar la distribución del producto	Investigar y seleccionar un distribuidor local que tenga una sólida red de distribución y experiencia en el mercado objetivo	D1-O1	DO
	Optimizar recursos para mitigar el impacto económico	Al optimizar los recursos y mejorar la eficiencia, la organización puede reducir costos y mantener su competitividad en un entorno económico incierto.	Desarrollar un Plan Financiero Estratégico	Desarrollar un plan financiero robusto que contemple diferentes escenarios económicos, permitiendo a la organización prepararse mejor ante posibles crisis financieras.	F4-A1	FA
CLIENTES	Innovar en Productos basado en la Retroalimentación del Cliente	Aprovechar la sólida relación de retención de clientes para desarrollar nuevos productos que respondan a sus necesidades y expectativas utilizando su retroalimentación como base para la retroalimentación	Establecer un programa de co-creación con clientes	Realizar encuestas periódicas y entrevistas con los clientes actuales para recopilar información sobre sus necesidades, deseos y áreas de mejoras en productos existentes. Preguntar sobre características o funcionalidades que les gustaría ver en futuros productos.	F1-O5	FO

	Implementar en Tecnología Avanzada en el Servicio Postventa	Aprovechar el servicio postventa destacado para implementar prácticas sostenibles y utilizar avances tecnológicos en procesos industriales , mejorando así la satisfacción al cliente y alineándose con las tendencias del mercado	Implementación de Tecnología Avanzada en el Servicio Postventa	Utilizar tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial y análisis de datos, para mejorar la eficiencia del servicio postventa. Esto puede incluir chatbots para atención al cliente, sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) que integren datos sobre sostenibilidad, o plataformas digitales para seguimiento de pedidos Y que permitan a los clientes acceder fácilmente a información sobre el uso sostenible de los productos adquiridos.	F2-O3,O4	FO
PROCESOS INTERNOS	Implementar Estrategias de Marketing dirigido	Utilizar la expansión de nuevos nichos de mercado para superar la dificultad de adquisición de nuevos clientes, mediante estrategias de diversificación y segmentación	Estrategias de marketing dirigido	Implementar campañas de marketing dirigidas a nuevos nichos que incluyan canales adecuados (redes sociales, página web...)	D2-O2	DO
	Implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en Normas ISO	Implementar un enfoque robusto en los controles de calidad. Esta estrategia busca utilizar la mejora continua de los procesos internos relacionados con la calidad como una ventaja competitiva para atraer y retener clientes, incluso en	Implementación de estándares de calidad rigurosos	Realizar una evaluación de los procesos actuales para identificar áreas de mejora en términos de eficiencia operativa y cumplimiento.	F3, A1	FA
				Identificar Normas ISO relevante para el sector (ISO 9001 para gestión de calidad) y como se aplican en		

		tiempos de incertidumbre		procesos existentes. Certificarse		
	Implementar un Sistema Integral de Gestión (SIG)	Implica revisar y optimizar los procesos internos, implementar sistemas de gestión adecuados y asegurar que toda la documentación este actualizada y sea accesible	Diseño del Sistema Integral de Gestión	Crear un marco que integre diferentes sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad laboral) para abordar tanto la eficiencia como el cumplimiento normativo	D3, D4, D6 - A2, A3	DA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Establecer Programas de Capacitación en Liderazgo	Implementar un programa de desarrollo de liderazgo transformacional que se enfoque en capacitar al líder dentro de la organización para que pueda motivar a sus trabajadores entre otras tantas.	Programa de desarrollo de liderazgo transformacional	Proporcionar formación específica sobre habilidades de liderazgo, comunicación efectiva y gestión de equipos, así como desarrollar una visión clara y estratégica para abordar oportunidades en el sector del agua	D7-O1	DO
	Establecer capacitación estratégica para la innovación y adaptabilidad	Esta estrategia se centrará en equipar al personal con las habilidades necesarias para innovar y adaptarse a un entorno cambiante	Desarrollo de un Programa de Innovación Continua	Implementar un programa de capacitación específico en innovación que incluya metodologías como Design Thinking, Lean Startup o Agile. Esto capacitará al personal para generar ideas creativas y soluciones efectivas ante desafíos del mercado.	D5-A2,A3	FA

.Ventajas:

- **Claridad en los objetivos estratégicos:** este modelo de gestión, permite al gerente definir y comunicar claramente los objetivos estratégicos de la organización. Esto ayuda a alinear a todos los miembros del equipo hacia metas comunes, lo que es fundamental para mejorar la efectividad gerencial.
- **Toma de decisiones basada en datos:** el poner en marcha este modelo de gestión bajo el enfoque del CMI, proporciona al gerente acceso a datos relevantes y análisis integrales, lo que les permite tomar decisiones informadas y fundamentadas, reduciendo así la incertidumbre y mejorando la calidad del liderazgo.
- **Fomento del aprendizaje organizacional:** al establecer un marco para la evaluación continua, se promueve una cultura de aprendizaje dentro de la organización. Los gerentes pueden identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas, lo que contribuye al desarrollo profesional y personal.
- **Desarrollo del talento humano:** la propuesta permite identificar las necesidades formativas y áreas de mejora en el personal. Esto no solo fortalece las competencias individuales, sino que también mejora el rendimiento general del equipo, facilitando una gestión más efectiva.
- **Alineación interdepartamental:** fomenta la colaboración entre diferentes departamentos al establecer objetivos interrelacionados. Esto reduce silos organizacionales y mejora la comunicación, lo que es esencial para una gestión eficiente.

- **Responsabilidad compartida:** al involucrar a todos los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se crea un sentido compartido de responsabilidad. Esto aumenta el compromiso y motivación entre los empleados, lo que resulta en un ambiente laboral más productivo.
- **Adaptabilidad ante cambios:** la estructura flexible de este modelo de gestión estratégico bajo enfoque del CMI, permite al gerente adaptarse rápidamente a cambios en el entorno empresarial o en las necesidades del cliente. Esta capacidad de respuesta es crucial para mantener la competitividad.
- **Cultura organizacional positiva:** gestionar bajo el enfoque del CMI, promueve una cultura organizacional centrada en resultados y mejora continua. Esto no solo motiva a los empleados, sino que también atrae talento nuevo, al crear un entorno laboral atractivo.

Beneficios

- **Mejora en el desempeño organizacional:** permite un seguimiento más efectivo del desempeño organizacional, lo que se traduce en una mejora continua en la eficiencia y efectividad de las operaciones.
- **Aumento de la productividad:** al alinear los objetivos estratégicos con las actividades diarias, los empleados pueden concentrarse en tareas que realmente aportan valor, lo que incrementa la productividad general.
- **Desarrollo de capacidades gerenciales:** el gerente adquiere habilidades analíticas y estratégicas al alinearse bajo el enfoque del CMI, lo que le permite liderar equipos de manera más efectiva y tomar decisiones informadas.

- **Fomento de la innovación:** la cultura de mejora continua promovida bajo el enfoque del modelo de gestión estratégico, incentiva a los empleados a proponer nuevas ideas y soluciones, lo que puede llevar a innovaciones significativas en productos y servicios.
- **Transparencia organizacional:** la claridad en los objetivos genera un ambiente de confianza y transparencia entre todos los niveles jerárquicos, mejorando la comunicación interna.
- **Adaptabilidad mejorada:** la capacidad para monitorear continuamente el entorno interno y externo permite a la organización adaptarse rápidamente a cambios en el mercado o en las necesidades del cliente.
- **Sostenibilidad a largo plazo:** al integrar la gestión estratégica con prácticas operativas efectivas, D&TEC puede asegurar su viabilidad futura y crecimiento sostenible en un entorno competitivo.

Trabajar bajo el enfoque del CMI, no solo proporciona una estructura clara para la gestión estratégica, sino que también ofrece beneficios tangibles que impactan positivamente tanto en las prácticas gerenciales como en el rendimiento general de D&TEC. Estos beneficios son esenciales para enfrentar desafíos actuales y posicionar a la empresa para un futuro exitoso en el sector del tratamiento de agua de proceso e industrial.

Factibilidad de la propuesta

Para evaluar la factibilidad de la propuesta de un modelo de gestión estratégica empresarial bajo el enfoque del CMI en D&TEC C.A, es crucial analizar los diferentes aspectos que pueden influir en la puesta en marcha y sostenibilidad del modelo que tiene como objetivo, mejorar las prácticas gerenciales y alinear los esfuerzos organizacionales con los objetivos estratégicos. La propuesta se complementa con un análisis de factibilidad, considerando los recursos técnicos, humanos, organizacionales, económicos y ambientales, asociados al enfoque integral de los objetivos estratégicos que no solo permiten medir el desempeño financiero, sino que también abarca aspectos cruciales como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el desarrollo del capital humano. Para asegurar el éxito de esta propuesta, es fundamental evaluar su factibilidad desde tres perspectivas clave: organizacional, técnica y de recursos humanos.

Factibilidad organizacional

La factibilidad organizacional se centra en la capacidad de D&TEC C.A. para adoptar el nuevo modelo propuesto dentro de su estructura actual. Es esencial que exista un compromiso claro por parte de la alta dirección hacia la puesta en marcha de las estrategias de gestión y acciones bajo el enfoque del CMI, así como una cultura organizacional que valore la innovación y la mejora continua. La alineación entre los objetivos estratégicos, la misión y visión de la organización; facilitará que todas las áreas, comprendan y apoyen esta iniciativa.

Factibilidad técnica

La factibilidad técnica se centra en la capacidad de D&TEC C.A, para poner en marcha el modelo de gestión estratégica propuesto utilizando las herramientas y

tecnologías adecuadas. Es fundamental asegurar que los sistemas informáticos y las plataformas de análisis de datos sean capaces de recopilar, procesar y presentar esta información de manera efectiva. La organización, debe contar con software adecuado que permita un seguimiento en tiempo real del desempeño, facilitando así la toma de decisiones informadas.

Factibilidad de recursos humanos

La factibilidad relacionada con los recursos humanos implica evaluar si D&TEC C.A dispone del personal adecuado con las competencias necesarias para gestionar eficazmente el nuevo modelo estratégico. Esto incluye habilidades técnicas, así como capacidades en liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva, para asegurar que todos los trabajadores comprendan su importancia. Fomentar un ambiente colaborativo donde se valore la retroalimentación, será clave para facilitar la transición hacia este nuevo enfoque.

Factibilidad económica

Se estima que para poner en marcha el modelo de gestión estratégico bajo el enfoque del CMI, podría llevar en D&TEC entre 8 a 12 meses, seguido por un periodo continuo de monitoreo y mejora. A continuación, se presenta un desglose simplificado y adaptado para una microempresa. Ver Cuadro N° 12 , llamada Costos estimados para la puesta en marcha de las Estrategias de Gestión y Acciones bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral D&TEC C.A en D&TEC C.A

Cuadro N° 12.-

Costos estimados para la puesta en marcha de las Estrategias de Gestión y Acciones bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral D&TEC C.A D&TEC C.A

Ítem	Costos de aplicación	Descripción	Detalles	Estimado en dólares	Costo total en dólares por fase de aplicación (primer año)
1	Costos de Planificación y Diagnóstico	Consultoría externa	Honorarios de consultores.	800	1000
		Reuniones y talleres	Con el personal, incluyendo logística.	200	
2	Costos de Adquisición de Herramientas	Software de Sistema de Gestión	Licencias para software especializado en SG o herramientas de análisis de datos.	La empresa considera soluciones gratuitas.	500
		Hardware	Actualización o adquisición computadoras o servidores.	500	
3	Costos de Capacitación	Programas de Capacitación	Cursos y talleres para capacitar sobre el desarrollo de los objetivos	400	450
		Materiales Didácticos	Creación o compra de materiales educativos	50	
4	Costos de Implementación Piloto	Recursos Humanos	Tiempo adicional que se dedicará a la puesta en marcha piloto	El tiempo dedicado en horario laboral	150
		Evaluación y Ajustes	Costos relacionados con la recolección y análisis de datos durante la fase piloto.	150	
5	Costos Operativos Continuos	Mantenimiento del Software y Actualizaciones y Mejoras	Mantenimiento y soporte técnico del software adquirido	Variable según necesidad de forma anual	N/A
TOTAL					2100 Dólares

Elaboración propia (2024)

El rango estimado para poner en marcha un modelo de Estrategias de Gestión y Acciones bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral, en una microempresa oscila entre aproximadamente en moneda americana (dólares) de 2250\$ a 4000\$. En D&TEC, se tiene estimado en el primer año, con un software o herramientas de análisis gratuitas, consultoría y capacitación un monto de 2100 dólares. De igual manera, el gerente evaluara cuidadosamente cada una de estos aspectos y puede considerar alternativas como cursos online gratuitos o recursos disponibles que puedan ayudar a reducir costos.

Factibilidad ambiental

La factibilidad ambiental de poner en marcha unas Estrategias de Gestión y Acciones bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral D&TEC C.A en una microempresa manufacturera y de servicio de tratamiento de agua proceso e industrial, es crucial para evaluar los impactos que esta propuesta puede tener sobre el medio ambiente y la sostenibilidad de las operaciones. A continuación, se presenta un análisis detallado de los posibles impactos ambientales y consideraciones para la sostenibilidad.

- **Mejora en la Eficiencia Operativa:** la puesta en marcha puede ayudar a identificar áreas donde se pueden reducir desperdicios y mejorar la eficiencia en el uso de recursos.
- **Fomento a Prácticas Sostenibles:** al integrar objetivos ambientales en la estrategia empresarial, se promueve una cultura organizacional que valora la sostenibilidad. Implementación de prácticas más sostenibles, como reciclaje y uso eficiente de recursos.

La puesta en marcha de Estrategias de Gestión y Acciones bajo el enfoque del CMI en D&TEC C.A, puede ofrecer oportunidades significativas para mejorar la sostenibilidad operativa y reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente en una microempresa dedicada al tratamiento de agua de proceso e industrial, no solo mejorará su desempeño financiero sino también su responsabilidad social y ambiental, contribuyendo así a un futuro más sostenible.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función del objetivo de la investigación, en proponer un modelo de gestión estratégico bajo el enfoque del CMI para mejorar las prácticas gerenciales en D&TEC C.A, partiendo de los hechos observados, los aportes del marco teórico utilizados para el desarrollo conceptual y una vez analizados los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección, se evidenció la necesidad de disponer de un modelo de gestión estratégico que permita a la gerencia de la organización, contar con una herramienta de análisis estratégica para facilitar la toma de decisiones informadas en todas las áreas que la integran. A continuación, se presentan los resultados más resaltantes que se desprenden de la investigación.

En relación al primer objetivo, que se basa en diagnosticar la situación actual en las prácticas gerenciales para la determinación de factores críticos en la empresa D&TEC C.A, se evidenció una serie de deficiencias en sus prácticas gerenciales que impactan negativamente en el desempeño y crecimiento. A través del diagnóstico realizado, se identificaron varios factores críticos que requieren atención inmediata para mejorar la efectividad organizacional. En primera instancia, la empresa se ha mantenido en el tiempo sin una planificación y orden en sus procesos, aunado a un proceso de ventas que presenta fluctuaciones significativas, lo que indica una falta de estabilidad y previsibilidad en la generación de ingresos, esto de la mano, a restricciones presupuestarias por la misma situación y fluctuación económica del país; de igual manera, esta posición se ve agravada por las dificultades para adquirir nuevos clientes, relacionado en gran parte a la documentación requerida por posibles clientes y que la empresa no puede proporcionar en su totalidad.

Esta situación anterior, limita el potencial de expansión y afecta directamente la competitividad en el mercado. Por otro lado, aunque existen controles de calidad en los productos, no se han establecido mecanismos similares para los procesos internos, lo que podría comprometer la eficiencia operativa. También se revelaron inconsistencias relacionadas con el talento humano, esto en relación; con la falta de capacitación adecuada, un liderazgo débil y un déficit en la cultura organizacional, factores que contribuyen a una comunicación ineficaz, baja moral y escasa motivación entre el personal. Estos elementos son fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.

En referencia al segundo objetivo, que consiste en la identificación de los elementos que conforman la gestión estratégica de empresa D&TEC C.A. La gestión interna de D&TEC C.A. muestra carencias importantes: aunque cuenta con misión, visión y valores definidos, que conforman su alineación estratégica, es crucial que estos elementos sean comunicados y comprendidos por todo el personal. La empresa carece de herramientas de análisis gerencial, que le permita observar cómo están internamente y como puede influir o afectar lo externo, en este caso no se había trabajado con FODA, ni con objetivos claros y medibles, estrategias concretas, ni mucho menos un plan de acción detallado. Asimismo, no se observa una asignación clara de tareas y responsabilidades, lo que puede generar confusión y desorganización en los equipos de trabajo. El uso limitado de tecnologías en procesos, la falta de inversión en I+D, así como la falta de enfoque en resultados, son aspectos preocupantes que pueden estar obstaculizando la innovación y adaptación al mercado cambiante.

Para abordar el tercer objetivo, que consiste en el diseño de una propuesta de apoyo gerencial bajo el enfoque del cuadro de mando integral, mediante la formulación de estrategias que permitan mejorar las prácticas gerenciales en la empresa D&TEC C.A, permitió a la organización tener una visión holística sobre su

desempeño organizacional, desde un diagnóstico integral apoyado por la elaboración de un mapa de análisis situacional y un análisis FODA, que genere un ordenamiento de factores para proceder a la realización de una matriz de relación, que facilitó el proceso de identificar los objetivos estratégicos que se abordaron bajo las perspectivas del CMI (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento), de esta manera se efectuó la elaboración de un mapa estratégico, que ayudo en la alineación entre los objetivos estratégicos y las acciones a realizar. Al poner en marcha este modelo y hacerle el seguimiento correspondiente, la organización puede mejorar sus prácticas gerenciales, optimizar sus procesos internos, aumentar la satisfacción del cliente y fomentar un ambiente propicio para el aprendizaje continuo y el crecimiento sostenible. Esto no solo, contribuirá al éxito en corto plazo, sino también al posicionamiento estratégico a largo plazo en un mercado competitivo y demandante

Recomendaciones:

Con la finalidad de mejorar las prácticas gerenciales y facilitar la puesta en marcha del modelo de gestión estratégica bajo el enfoque del CMI, en D&TEC se recomienda:

Compromiso de la alta dirección con el proceso del modelo de gestión estratégico bajo el enfoque del CMI. Este apoyo es crucial para motivar a todo el personal y garantizar que se asignen los recursos necesarios.

Enfocarse a corto plazo en el desarrollo de indicadores Clave de Rendimiento (KPIs), que permitirá medir los objetivos estratégicos ya elaborados. Por otra parte, si los empleados no reciben retroalimentación regular sobre su desempeño ni sobre cómo sus esfuerzos contribuye a los objetivos organizacionales, se pueden sentir desmotivados

Proporcionar formación específica sobre el modelo de gestión propuesto a todos los niveles de la organización. Esto ayudará a que los empleados comprendan su importancia y cómo pueden contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

Establecer canales de comunicación efectivos, para informar al personal sobre objetivos, estrategias y cambios que puedan presentarse en la propuesta. La transparencia fomentará un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

Es esencial que D&TEC C.A fortalezca la posición competitiva de la empresa y expanda su alcance en el mercado, a través de colaboraciones estratégicas con organizaciones o instituciones que complementen las capacidades y recursos de la organización.

Es fundamental que D&TEC C.A gestione la elaboración de un manual integral que compile todas las políticas, normas y procedimientos operativos de la empresa. El desarrollo e implementación de este manual no solo mejorará la coherencia en las operaciones diarias, sino que también servirá como una herramienta valiosa para la capacitación de nuevos empleados y para garantizar el cumplimiento normativo.

Se recomienda implementar un sistema de gestión ambiental (SGA), basado en estándares reconocidos como ISO 14001. Debido a que D&TEC C.A ya realiza prácticas sostenibles pero carece de un sistema formalizado, con el fin de comunicar sus esfuerzos sostenibles a clientes, proveedores y otras partes interesadas, fortaleciendo su reputación como empresa responsable socialmente.

REFERENCIAS

Libros

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. (6° Ed.). Caracas. Editorial: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Editorial Consultores Y Asociados.
- Chandler, A (1962). *Strategy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise*. Cambridge: Mit Press, Cambridge - Massachusetts.
- Charles, H y Gareth, J. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México: DF.
- Chiavenato I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw-Hill. 6ta Edición.1
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw-Hill. 7ma Edición.
- Chiavenato I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw-Hill. 9na Edición
- Chiavenato, I. (2018) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw-Hill. Décima Edición.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México
- Drucker, P.F (1963). *La práctica de la administración*. Editorial Aguilar. pp.47.
- Francés, A (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. Primera edición. Editorial Pearson Prentice Hall, México. 2

- Hernández, Fernández, Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana. 3
- Horvath,P.,&Partners, C (2003). *Estrategias empresariales para el siglo XXI*. McGraw Hill. pp.31
- Hurtado, J. (2015). *El proyecto de Investigación*. Quirón Ediciones. Caracas, Venezuela.
- Kaplan, R., y Norton, D (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Bussines Review, 70 (1) 71-79
- Kaplan, R. y Norton, D (1996). *Cuadro de Mando Integral*. (The balanced Scorecard) 2da Edición Gestión 2000, España.
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. En: Fall 1987 California Management Review.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Editorial Compañía Editorial Continental, México.
- Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Sabino, C. (2014). *El Proceso de Investigación*. Nueva edición actualizada. Caracas. Editorial Panapo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. 5ta. Edición. México: Limusa.

Revistas Académicas

- Blacutt, J. (2010) La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica. A la memoria de Peter F. Drucker. *Revista Ciencia y Cultura*, (n.24).
- Ghiglione, F (2020) El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial.

Trabajo de Investigación

Acebo & Chalco. (2023). *Diseño de un cuadro de mando integral – balanced scorecard – para una empresa importadora y distribuidora de vidrio, aluminio y otros materiales de construcción en la ciudad de Quito.* (Tesis en línea). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador.

Casanova (2021). *La gestión estratégica, inflación y capital de trabajo neto operativo de la empresa nacional de transporte (ENT) Sede San Cristóbal. Periodo 2014-2018.* (Tesis en línea). Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal.

Fermoselle (2023). *Cuadro de mando integral para una pyme de I+D.* (Tesis en línea). Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

Páez (2021). *Cuadro de Mando Integral como Estrategia del Control Financiero para el Desarrollo del Plan Sucre 2019-2025 de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.* (Tesis en línea). Universidad de Yacambu, Lara.

Peralta (2021). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima.* (Tesis en línea). Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú, Lima.

Fuentes Electrónicas

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2006). Página web en línea. Disponible en Línea: <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

Organización de las Naciones Unidas ONU (2023) Página web en línea. Disponible en Línea: <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/las-microempresas-y-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-son-esenciales-para-un-futuro>

ANEXOS

ANEXO A



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Gerencia
- MAMEG -



ACTA DE APROBACIÓN PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia, en uso de las atribuciones que le confiere el artículo 44 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo (CU-011-1789-2016), hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN D & TEC, C.A.**, adscrito a la línea de investigación: **La gestión de la pequeña, mediana y microempresa y el emprendedor**, presentado por el/la ciudadano (a): **OMANA SANCHEZ FRENESIS DEL VALLE**, titular de la cédula de identidad **V-24.423.407**, elaborado bajo la dirección del (la) tutor (a): **Gelanzé Sevilla, Francisco**, titular de la cédula: **V-9.536.487** considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia está **APROBADO**.

En Valencia, a los 30 del mes septiembre del año 2024

Por la Comisión Coordinadora

Prof. Paola Llamena

Prof. Maira Sánchez

Notas:

- a) Proyecto consignado en mayo 2024 / Revisado-Aprobado Comisión del Programa
- b) Firma digital de acuerdo a la Ley de Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas

Con copia: Expediente Participante
Archivo MAEMG

ms/MS-WA

Oficio: MAMEG-ACTAAPRB-0014-2024

UNIVERSIDAD DE CARABOBO / DIRECCIÓN DE POSTGRADO
Av. Salvador Allende, Edificio Anexo a FaCES, Municipio Naguanagua – Estado Carabobo – Venezuela
www.faces.uc.edu.ve @Facesuc1
mg-gerencia@uc.edu.ve / postgrado.faces@uc.edu.ve



ANEXO B



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El siguiente cuestionario está diseñado como parte de una investigación titulada **GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.**

El propósito del presente instrumento es obtener información que permita proponer estrategias empresariales bajo el enfoque del cuadro de mando integral para la mejora de las prácticas gerenciales en D&TEC C.A.

La Gestión estratégica empresarial bajo el CMI, se caracteriza por ser una herramienta de gestión empresarial integral, para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Empleada por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo, para impulsar la toma de decisiones.

La información aportada es netamente confidencial, será utilizada para el desarrollo de mejoras para la organización. A tal efecto, su colaboración es de carácter significativo a fin de continuar con el análisis antes mencionado. Del mismo modo, se garantiza la confidencialidad de toda la información aquí recabada.

De antemano, gracias por su colaboración y tiempo.

Instrucciones:

A continuación se presentan quince (15) afirmaciones. Lea detenidamente y responda de acuerdo a su criterio con claridad y objetividad. En caso de duda consulte al investigador. Marque con una (X) el lugar indicado de la alternativa que se adapte a la situación.

Cuestionario

N°	CONSULTA	OPCIONES				
		S	CS	AV	CN	N
1	Los beneficios actuales permiten a la empresa invertir en nuevos proyectos y tecnologías que aseguren el crecimiento a largo plazo					
2	La organización evalúa la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas					
3	El volumen de ventas de la empresa es satisfactorio					
4	Los clientes están satisfechos con los productos/servicios de la organización y desean seguir adquiriéndolos					
5	La empresa está haciendo lo suficiente para retener a sus clientes					
6	La empresa está adquiriendo nuevos clientes a un ritmo adecuado					
7	El servicio post-venta de la empresa es de calidad					
8	La organización invierte lo suficiente en programas de capacitación y desarrollo para sus empleados					
9	La organización proporciona un ambiente de trabajo propicio para el desempeño de las laborales.					
10	El líder principal de la organización se adapta a los cambios y lidera al equipo en momentos de transición					
11	El gerente general reconoce y valora el trabajo realizado					
12	Las estrategias de la empresa se comunica de manera efectiva y transparente a todos los colaboradores					
13	La empresa se preocupa por el medio ambiente y adopta prácticas sostenibles					
14	El líder de la empresa fomenta y apoya activamente la mejora continua					
15	La organización ha proporcionado una copia del manual de políticas y normas o se le ha informado sobre cómo acceder a este					

PLANILLA DE VALIDACIÓN

una gestión estratégica empresarial bajo el enfoque del cuadro de mando integral para la mejora de las prácticas gerenciales en D&TEC C.A., ubicada en municipio los Guayos, estado Carabobo.

Autor(a): Licda. Frenesis Omaña

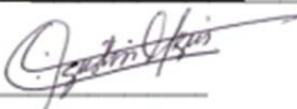
ITEM	CLARIDAD					PERTINENCIA					PRECISIÓN					COHERENCIA				
	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D
1	X					X					X					X				
2	X					X					X					X				
3	X					X					X					X				
4	X					X					X					X				
5	X					X					X					X				
6	X					X					X					X				
7	X					X					X					X				
8	X					X					X					X				
9	X					X					X					X				
10	X					X					X					X				
11	X					X					X					X				
12	X					X					X					X				
13	X					X					X					X				
14	X					X					X					X				
15	X					X					X					X				

Legenda: E: Excelente; S: Sobresaliente; B: Bueno; R: Regular; D: Deficiente

Nombre del Evaluador: AGUSTÍN MEJÍAS ACOSTA

C.I.: 9.645.014 Profesión: INGENIERO INDUSTRIAL/DOCENTE

Estudios de Posgrado: INGENIERÍA INDUSTRIAL/Cs. Administrativas y Gerenciales

Firma: 

Fecha: 09-noviembre-2024

PLANILLA DE VALIDACIÓN

Gestión estratégica empresarial bajo el enfoque del cuadro de mando integral para la mejora de las prácticas gerenciales en D&TEC C.A., ubicada en municipio los Guayos, estado Carabobo.

Autor(a): Licda. Frenesis Omaña

ITEM	CLARIDAD					PERTINENCIA					PRECISIÓN					COHERENCIA				
	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D	E	S	B	R	D
1	x					x					x					x				
2	x					x					x					x				
3	x					x					x					x				
4	x					x					x					x				
5	x					x					x					x				
6	x					x					x					x				
7	x					x					x					x				
8	x					x					x					x				
9	x					x					x					x				
10	x					x					x					x				
11	x					x					x					x				
12	x					x					x					x				
13	x					x					x					x				
14	x					x					x					x				
15	x					x					x					x				

Leyenda: E: Excelente; S: Sobresaliente; B: Bueno; R: Regular; D: Deficiente

Nombre del Evaluador: ERNESTO LÓPEZ VILLAMIZAR

C.I.: 5220617 Profesión: DOCENTE

5

Estudios de Posgrado: DOCTOR EN CIENCIAS GERENCIALES Y DOCTOR EN CIENCIAS SOCIALES

Firma:  Fecha: 11 NOV 2024

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Emanuel Alexander Prieto Arteaga titular de la C.I. N° V-18.175.165, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el Instrumento de Evaluación sobre Trabajo de Investigación Titulado; **GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.**; realizado por la ciudadana: Frenesis Del Valle Omaña Sánchez, Cédula de Identidad N°. V- 24.423.407, para optar al título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado un instrumento validado para recoger la información en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,



Emanuel Prieto –
C.I.: V-18.175.165

Correo electrónico: cpcprietoemanuel@gmail.com

11-11-2024 – REF: 202411111549

ANEXO C



Misión

Proveer soluciones integrales en tratamiento de agua, a través de acompañamiento y servicio técnico especializado, para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes con el desarrollo, producción y comercialización de productos químicos.

 **D&TEC**
MEJORANDO EL AGUA CONSERVAMOS LA VIDA.
RIF.: J-40451186-5

Visión

Consolidarse como una empresa de excelencia, expandiendo su incursión en los mercados donde opera, con proyección a nivel nacional; proporcionando productos y servicios de gran valor e innovación; orientando nuestro trabajo hacia la resolución y satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.



Valores Corporativos

- *Lealtad*
- *Confiabilidad*
- *Sentido de pertenencia*
- *Ética*
- *Respeto*
- *Responsabilidad*



ANEXO D



J-404511865

CERTIFICADO DE ANALISIS

Fecha: 22/11/2024

Lote: 22112024740

Cliente: XXXXXXXXX

Presentación: TAMBOR /

Producto: BIOFLOC 740

Cantidad: 250 KG

NRO. CERTIFICADO: 2211-02

ANALISIS FISICOQUIMICO	RESULTADOS
ASPECTO	LIQUIDO
COLOR	TRASLUCIDO
OLOR	SIN OLOR
SOLUBILIDAD EN AGUA	MUY SOLUBLE
% ALUMINIO (Al_2O_3)	22.44
% CLORUROS (Cl)	8.23
RELACION ATOMICA Al:Cl	2.00:1.00
% INGREDIENTE ACTIVO (IA)	51.90
HIERRO (Fe)	49.67PPM
GRAVEDAD ESPECIFICA A 25°C	1.32
pH al 15% (IA)	4.7
% ALUMINIO (Al^{3+})	12.33
% OH	20.01
% BASICIDAD	86.55
TURBIDEZ (NTU)	6.18

OBSERVACIONES:

Aprobado Por:

D&TEC
C.A. N° J-40451186-5

Av. Principal De Paraparal, Zona Industrial Los Guayos Galpón N 2. 0245-4143978/0414-4010633

ANEXO E

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN D&TEC C.A.

GERENCIALES EN D&TEC S.A.																
Personas	Items 1	Items 2	Items 3	Items 4	Items 5	Items 6	Items 7	Items 8	Items 9	Items 10	Items 11	Items 12	Items 13	Items 14	Items 15	Total
1	3	1	3	1	1	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	34
2	4	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3	2	2	3	4	39
3	2	1	3	3	1	1	1	3	2	3	2	1	2	2	3	30
4	3	3	2	1	1	2	2	4	3	3	3	2	2	1	4	36
5	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	3	34
6	3	3	3	2	1	2	2	2	4	3	4	3	3	4	5	44
7	2	2	2	1	1	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	33
8	4	5	3	2	2	2	1	4	3	5	4	3	2	3	5	48
9	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2	1	3	4	38
Suma	26	22	23	15	13	16	14	29	24	29	27	21	18	25	31	336
Media	2,79	2,17	2,51	1,54	1,36	1,66	1,47	3,16	2,59	3,13	2,92	2,22	1,94	2,62	3,70	36,97
Desviación	0,78174	1,23603	0,52705	0,70711	0,52705	0,6666667	0,52704628	0,666667	0,707107	0,833333	0,707107	0,707107	0,5	0,833333	0,834523	5,6789
Varianza	0,61	1,53	0,28	0,50	0,28	0,44	0,28	0,44	0,50	0,69	0,50	0,50	0,25	0,69	0,70	32,25
Suma Varianzas		8,20														
Alfa	0,83 83 %	Escala														
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca										
		1	2	3	4	5										