

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
SERVICIOS DE LA EMPRESA RESTAURANT Y AREPERA
CANTAURA C.A., UBICADA EN CANTAURA ESTADO ANZOATEGUI**

Realizado Por:

Monteverde H., Rommy J.

**Trabajo de Grado presentado ante la ilustre Universidad de Oriente como
Requisito para Optar al Título de**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Octubre de 2018

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
SERVICIOS DE LA EMPRESA RESTAURANT Y AREPERA
CANTAURA C.A., UBICADA EN CANTAURA ESTADO ANZOATEGUI**

Revisado Por:

**Ing. Iguaro., Fabiola
Asesor Académico**

Anaco, Octubre de 2018

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**DISEÑO DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
SERVICIOS DE LA EMPRESA RESTAURANT Y AREPERA
CANTAURA C.A., UBICADA EN CANTAURA ESTADO ANZOATEGUI**

Jurado Calificador

El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:

APROBADO

Ing. Iguaro, Fabiola
Asesor Académico

MSc. Bousquet, Juan
Jurado Principal

Dra. Rojas, Deysi
Jurado Principal

Anaco, Octubre de 2018

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado de pregrado de la Universidad de Oriente:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su Autorización”.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



DISEÑO DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA RESTAURANT Y AREPERA CANTAURA C.A., UBICADA EN CANTAURA ESTADO ANZOATEGUI

Autor: Monteverde H., Rommy J.

Asesor: Ing. Iguaro., Fabiola.

Fecha: Octubre 2018

RESUMEN

El siguiente trabajo de grado presenta el diseño de un plan para la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de los servicios de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., el estudio es de tipo descriptivo y diseño de campo, por lo que fue necesaria la implementación de herramientas de recolección de datos como la observación directa, entrevista no estructurada, revisión documental y consultas al personal de la empresa y para el análisis de los datos, análisis de contenido, diagrama de Gantt. Para el desarrollo del mismo primeramente se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se definió su misión – visión estratégica y objetivos estratégicos de la organización, todo en concordancia con las bases teóricas necesarias contenidas en las bibliografías utilizadas y unido a la implementación de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos estratégicos de la organización, las cuales fueron resultantes de la realización de la matriz FODA que permitió definir un total de trece (13) estrategias factibles para el logro de dichos objetivos para finalmente elaborar el cuadro de mando integral, bajo la filosofía propuesta por Kaplan y Norton, basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas.. Concluyendo en que la empresa no tiene una visión clara de su condición actual y futura, puesto que todas sus actividades estaban siendo realizadas en función del día a día. Recomendando implementar las herramientas propuestas en esta investigación.

Descriptor: misión, visión, cuadro de mando integral, planificación estratégica, diagrama de Gantt.

DEDICATORIA

A mi Madre amada Solange Coromoto Hernández Vega, por ser siempre mi compañera, concejera, amiga y perfecta madre. Gracias a ti, a tu espíritu de lucha y a tu dedicación, valentía y esfuerzo día tras día se cumple este sueño de los dos.

A mi Padre Roger Monteverde Hernández. Demostraste gran valentía y compromiso, fuiste un ejemplo de cómo ser un buen hombre, hoy por hoy puedo decir que tuve un padre ejemplar y aún cuando no estás físicamente te llevo conmigo en mi mente y corazón en cada paso que doy, te amo. Y allá en el cielo nos encontraremos.

A mi abuela amada Carmen Julia de Monteverde, siempre una consejera incondicional, madre y amiga. Gracias mi vieja por tu amor y tu cariño.

A mis abuelos Rosa Delida Vegas y Antonio Hernández quienes desde el cielo están cuidándome. Siempre los llevo en mi mente y corazón con mucho amor mis viejos.

A mi Tío Orlando Antonio Hernández Vega, por ser siempre ese padre incondicional, por su apoyo en todo momento. Gracias por ser tan especial tío, te amo y te respeto muchísimo.

A mis hermanos, Juan Monteverde, Rohel Monteverde, Hugo Monteverde y Rosber Monteverde. Por ser mi ejemplo y apoyarme siempre, les amo con el corazón, no pude tener mejores hermanos.

A la música, por ser parte de mi vida y regalarme tantos momentos especiales que me llevaron a esto... hoy soy ingeniero gracias a la música.

ROMMY MONTEVERDE

AGRADECIMIENTOS

A Dios padre creador del universo, dueño de la sabiduría e inteligencia, gracias por el regalo de la existencia.

A mi Madre Solange Coromoto Hernández Vega, por ser padre y madre a la vez. Siempre me has dado tu apoyo incondicional madre y nunca voy a tener el tiempo de vida suficiente para agradecerte todo lo que has hecho por mí, te amo infinitamente y este logro es tan tuyo como mío. Gracias por tanto madre amada.

A mi Tío Orlando Antonio Hernández Vega, por permitirme entrar a su negocio y hacer este proyecto, por su apoyo en todo momento. Gracias por ser tan especial tío, te amo y te respeto muchísimo.

A toda mi Familia Monteverde y Hernández, por siempre acompañarme, aconsejarme, estar pendientes de cada paso y por compartir conmigo este éxito, los amo inmenso familia.

A la familia Ron Vilera (Mervin Ron, Yrbis Vilera, Elvis Ron, William Ron, Hugo Rafael Ron, Danielvis Ron, Corina Ron, Emilio Ron, Daniela Rojas y Juan Manrique) gracias por todo su apoyo tan puntual y necesario en cada etapa de este proyecto, son de gran valor para mí.

A la mejor entre los mejores, mi tutora Fabiola Iguaro, gracias mi profe por todos sus consejos, sugerencias y correcciones. En este proceso no pude tener una mejor guía.

A la Universidad de Oriente por permitirme entrar, aún cuando fue necesaria la fuerza política, a sus aulas de clase y recibir ese conocimiento tanpreciado.

Y a todas las personas que estuvieron conmigo dándome su apoyo y a los que no me apoyaron también. Todos son parte de esa motivación necesaria para seguir adelante y hoy poder concluir con esta etapa inicial de la meta que sigue y sigue y sigue...

ROMMY MONTEVERDE

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|--|-------------|
| RESOLUCIÓN | iv |
| RESUMEN..... | v |
| DEDICATORIA | vi |
| AGRADECIMIENTOS | vii |
| ÍNDICE GENERAL..... | ix |
| ÍNDICE DE TABLAS | xii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xiv |
| INTRODUCCIÓN | xv |
| CAPITULO I..... | 18 |
| EL PROBLEMA | 18 |
| 1.1.- Planteamiento del Problema | 18 |
| 1.2.- Objetivos de la Investigación..... | 22 |
| 1.2.1.- Objetivo General..... | 22 |
| 1.2.2.- Objetivos Específicos | 22 |
| 1.3.- Justificación de la Investigación | 22 |
| 1.4.- Alcance de la Investigación | 23 |
| 1.5.- Delimitación..... | 23 |
| 1.6.- Reseña de la Empresa | 24 |
| 1.7.- Razón y logo de la Empresa | 24 |
| 1.8.- Ubicación Geográfica | 25 |
| 1.9.-Estructura Organizativa | 26 |
| CAPITULO II | 27 |
| MARCO REFERENCIAL..... | 27 |
| 2.1.- Antecedentes de la Investigación..... | 27 |
| 2.2.- Bases Teóricas | 30 |
| 2.2.1.- Sistemas de Control de Gestión | 30 |
| 2.2.2.- Modelo de Gestión..... | 32 |
| 2.2.3.- Planificación Estratégica | 32 |
| 2.2.4.- Cuadro de Mando Integral | 33 |
| 2.2.5.- Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral | 35 |
| 2.2.6.- Indicadores..... | 35 |
| 2.2.7.- Importancia de los indicadores | 36 |
| 2.2.8.- Declaración de Misión | 36 |
| 2.2.9.- Declaración de visión | 37 |
| 2.2.10.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) | 37 |
| CAPITULO III..... | 39 |
| MARCO METODOLOGICO | 39 |
| 3.1.- Tipo de investigación..... | 39 |
| 3.2.- Diseño de la Investigación | 39 |
| 3.3.- Población y Muestra | 40 |
| 3.3.1.- Población | 40 |

| | |
|--|----|
| 3.3.2.- Muestra | 40 |
| 3.4.- Técnicas a Utilizar para la Investigación | 41 |
| 3.4.1.- Técnicas de Recolección de Datos | 41 |
| 3.4.1.1.- Entrevista no Estructurada | 42 |
| 3.4.1.2.- Observación Directa | 42 |
| 3.4.1.3.- Revisión Documental..... | 42 |
| 3.4.2.- Técnicas de Análisis de Datos | 43 |
| 3.4.2.1.- Análisis de Contenido..... | 43 |
| 3.4.2.2.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas | 44 |
| 3.4.2.3.- Mapa Estratégico de Relaciones | 44 |
| 3.4.2.4.- Diagrama de Gantt | 45 |
| 3.4.2.5.- Cuadro de Mando Integral | 46 |
| 3.4.2.6.- Lluvia de Ideas | 46 |
| 3.4.2.7.- Tablas..... | 47 |
| 3.4.2.8.- Grafico Circular | 47 |
| 3.4.3.- Instrumentos de Recolección de Datos..... | 47 |
| 3.4.3.1.- Lista de Verificación..... | 48 |
| 3.4.3.2.- Operacionalización de Variables | 49 |
| 3.5.- Procedimiento Utilizado para el Desarrollo de las Etapas del Proyecto..... | 52 |
| 3.5.1.- Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A. | 52 |
| 3.5.2.- Formulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 53 |
| 3.5.3.- Establecimiento de los Indicadores a los Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A. | 55 |
| 3.5.4.- Elaboración del Mapa de Relaciones Estratégicas de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 55 |
| 3.5.5.- Creación de un Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A. | 56 |
| 3.5.6.- Estructuración de un Plan para la Implementación del Modelo de Control de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 57 |
| CAPITULO IV | 59 |
| ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 59 |
| 4.1.- Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A. | 59 |
| 4.1.1.- Resultados de Aplicación de la Lista de Verificación | 60 |
| 4.2.- Formulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 69 |
| 4.2.1.- Formulación de la Misión..... | 69 |
| 4.2.2.- Formulación de la Visión..... | 70 |
| 4.2.3.- Objetivos Estratégicos | 72 |
| 4.2.4- Matriz FODA | 75 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.4.1.- Análisis y Selección de las Estrategias Factibles para el Logro de los Objetivos | 80 |
| 4.3.- Establecimiento de los Indicadores a los Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 82 |
| 4.4. Elaboración del Mapa de Relaciones Estratégicas de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 94 |
| 4.5. Creación de un Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 98 |
| 4.6. Estructuración de un Plan para la Implementación del Modelo de Control de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 102 |
| CAPITULO V | 116 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 116 |
| 5.1.- Conclusiones..... | 116 |
| 5.2.- Recomendaciones | 117 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 120 |
| ANEXOS | 125 |
| METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO..... | 133 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 3.1.-Muestra | 41 |
| Tabla 3.2. Operacionalización de las variables | 50 |
| Tabla 4.1.Resultados de la aplicación de la lista de verificación..... | 61 |
| Tabla 4.2. Totalización general de cumplimiento de las dimensiones establecidas por Kaplan y Norton para la variable modelo de control de gestión. | 63 |
| Tabla 4.3. Matriz FODA de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A. | 78 |
| Tabla 4.4. Estrategias perspectiva financiera..... | 80 |
| Tabla 4.5. Estrategias perspectiva clientes..... | 81 |
| Tabla 4.6. Estrategias perspectiva procesos internos..... | 81 |
| Tabla 4.7. Estrategias perspectiva aprendizaje y desarrollo | 82 |
| Tabla 4.8. Indicadores y metas de los objetivos estratégicos de la empresa Arepera y Restaurant Cantaura C.A..... | 83 |
| Tabla 4.9. Perfil del Indicador utilidad bruta | 85 |
| Tabla 4.10. Perfil del Indicador rentabilidad del capital empleado | 86 |
| Tabla 4.11. Perfil del Indicador porcentaje de ventas..... | 87 |
| Tabla 4.12. Perfil del Indicador anuncios publicitarios | 88 |
| Tabla 4.13. Perfil del Indicador satisfacción de los clientes | 89 |
| Tabla 4.14. Perfil del Indicador tiempo de atención | 90 |
| Tabla 4.15. Perfil del Indicador rentabilidad de la producción..... | 91 |
| Tabla 4.16. Perfil del Indicador capacidad tecnológica | 92 |
| Tabla 4.17. Perfil del Indicador satisfacción de los empleados | 93 |
| Tabla 4.18. Perfil del Indicador capacitación de los empleados..... | 94 |
| Tabla 4.19. Mapa estratégico propuesto para la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 96 |
| Tabla 4.20. Cuadro de mando integral propuesto para la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 99 |
| Tabla 4.21. Perfil de cargo Gerente | 103 |
| Tabla 4.22. Perfil de cargo Administrador..... | 104 |
| Tabla 4.23Perfil de cargo Jefe de Cocina..... | 105 |
| Tabla 4.24. Perfil de cargo Cocinero | 106 |
| Tabla 4.25. Perfil de cargo Mesonero – Anfitrión | 107 |
| Tabla 4.26. Perfil de cargo Personal de Limpieza | 108 |
| Tabla 4.27. Planes de acción para la estrategia Nro.1 de la perspectiva financiera..... | 109 |
| Tabla 4.28. Planes de acción para la estrategia Nro.2 de la perspectiva financiera..... | 109 |
| Tabla 4.29. Planes de acción para la estrategia Nro.3 de la perspectiva financiera..... | 110 |
| Tabla 4.30. Planes de acción para la estrategia Nro.1 de la perspectiva clientes..... | 110 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 4.31. Planes de acción para la estrategia Nro.2 de la perspectiva clientes..... | 111 |
| Tabla 4.32. Planes de acción para la estrategia Nro.1 de la perspectiva procesos internos..... | 111 |
| Tabla 4.33. Planes de acción para la estrategia Nro.2 de la perspectiva procesos internos..... | 112 |
| Tabla 4.34. Planes de acción para la estrategia Nro.3 de la perspectiva procesos internos..... | 112 |
| Tabla 4.35. Planes de acción para la estrategia Nro.1 de la perspectiva aprendizaje y desarrollo | 113 |
| Tabla 4.36. Planes de acción para la estrategia Nro.2 de la perspectiva aprendizaje y desarrollo | 113 |
| Tabla 4.37. Cronograma de actividades para el logro de los objetivos estratégicos..... | 114 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1.1. Logo de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 25 |
| Figura 1-2 Ubicación de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A..... | 25 |
| Figura 1-3 Organigrama de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A. | 26 |
| Figura 4.1. Totalización de la variable modelo de control de gestión. | 68 |

INTRODUCCIÓN

Cada día las organizaciones realizan más acciones orientadas a la eficiencia de sus procesos, aportando beneficios tanto para la empresa y sus trabajadores, como para los clientes. Estas acciones deben ser acompañadas por un proceso de medición del rendimiento organizativo, siendo éste un reto clave para las organizaciones que han emprendido la gestión a través del desarrollo de planes estratégicos.

Hoy en día, a razón de los cambios en las economías y el tamaño de los mercados se trabaja con la planificación estratégica, esto en gran parte porque, además de su tamaño, los mercados hoy por hoy son más avanzados y exigen que las organizaciones se mantengan cambiantes constantemente a razón de sus necesidades empresariales y las necesidades de sus clientes, es decir, dentro de un mercado cambiante y exigente no podemos esperar menos de los clientes, que también serán, por estar inmersos en este ambiente, exigentes a la hora de decidir por un bien o servicio existente.

Esto nos coloca en una posición que puede llegar a ser favorable o no, todo depende de la preparación y nivel de compromiso que posea la organización para mantenerse competitiva dentro de la economía global. Esto indica que no solo se trata de plasmar los objetivos que se quieren cumplir a futuro, sino también de buscar las estrategias efectivas y coherentes que permitan disponer de información útil imprescindible para la toma de decisiones acertada, oportuna y proactiva. Por tal razón, se debe tener muy en cuenta el aprovechamiento de las fortalezas existentes y así llegar a superar las debilidades aplicando modelos gerenciales que permitan, basándose en la administración estratégica, la optimización en la utilización de los recursos de los cuales se dispone para tales fines.

Es por esto que, el Cuadro de Mando Integral, siendo una de las más novedosas herramientas de control de gestión y que ofrece la ventaja de que

permite evaluar de forma integrada el comportamiento de las áreas básicas de la organización, se ha tomado la iniciativa de plantearla en el siguiente trabajo de investigación como una herramienta útil que permita establecer planes de control de gestión a la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., que además de permitirle evaluar de forma completa su gestión, permite abrir un panorama donde se observe y puedan ser implementadas las acciones correctivas que le permitan dar una vista positiva a los resultados en general.

De manera que, se estructuró el contenido de este trabajo de investigación teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto resultando en lo siguiente:

Capítulo I (El Problema): en este se plantea la problemática existente en la empresa Restaurant y Arepera Cantraura C.A., el objetivo general, objetivos específicos y la reseña histórica de la empresa.

Capítulo II (Marco Referencial): en éste capítulo están contenidos los antecedentes de la investigación, así como también, las bases teóricas necesarias para sustentar la investigación realizada.

Capítulo III (Marco Metodológico): en él se encuentra contenida la información que engloba a todo lo que respecta a la metodología utilizada e implementada durante los procesos llevados a cabo en la investigación para la consecución de los objetivos planteados, es decir, el diseño de la investigación, la población e instrumentos y técnicas de recolección e interpretación de los datos.

Capítulo IV (Análisis y Presentación de los Resultados): en este apartado está contenida la información resultante de las auditorías realizadas a la empresa, así como también la aplicación de las herramientas de interpretación, dentro de ellas se observará información acerca de la situación actual de la empresa considerando aspectos puntuales, la formulación de la misión – visión estratégica,

estrategias y objetivos, el cuadro de mando integral propuesto, el mapa estratégico y finalmente el plan de acción propuesto para la empresa objeto estudio.

Capítulo V (Conclusiones y Recomendaciones): presenta las conclusiones y recomendaciones respectivas al trabajo de investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

En este mundo globalizado donde se han suscitado inevitables cambios en las organizaciones, el no contar con una buena dirección a futuro podría acarrear grandes consecuencias para alcanzar el éxito propuesto, por lo tanto, los mercados cambian continuamente, razón por la cual las empresas a fin de lograr sus objetivos fijados deben apoyarse en sus fortalezas internas para adaptarse al cambio, disminuir sus debilidades, y por ende buscar la capacidad de competir y ganar en el mercado. Aunado a esto, el desarrollo de la tecnología la cual es cada vez más fácil de aplicar en las empresas, genera estos cambios en las nuevas empresas (o aquellas que no evolucionan en conjunto con los mercados) una sensación desfavorable que las coloca en una posición de desventaja respecto de sus competidores.

En Venezuela las organizaciones tanto públicas como privadas se han visto afectadas por múltiples factores como la crisis económica, el mal manejo de recursos materiales y financieros conllevando a ineficacia e ineficiencia gerencial, deficiencia en materia de planificación en todos sus niveles estratégicos, tácticos y operacionales, retraso en el desarrollo de tecnologías aplicadas en sistemas de gestión internos. Además de estos, las empresas han enfrentado grandes dificultades en materia de control, en todas las operaciones que se llevan a cabo quedando comprometidas las posibilidades de mejoramiento continuo en materia de cada uno de estos aspectos, limitándose a la solución de problemas del día a día, sin tomar en cuenta lo que ocurrirá a futuro.

A partir de esto, se empieza a tomar conciencia de la importancia de los sistemas de gestión y sus beneficios para las empresas, destacando la posibilidad de cambio y el mejoramiento de procesos y operaciones, generando, a partir de

esto, la satisfacción de clientes potenciales. Ya que, el desconocer las técnicas que ofrece una buena planificación para las organizaciones, sus herramientas, aplicación y solo el hecho de resistirse al cambio, puede conllevar al fracaso, lo que arrastra una serie de consecuencias como reducción de la producción, insatisfacción de los clientes, deterioro del clima organizacional, entre otros.

Entendiendo que, de continuar así se llegaría al quiebre o cierre de la empresa, por lo que resulta necesario elaborar estrategias útiles que permitan atacar dichas deficiencias y fijar metas con plazos establecidos, además de los posibles indicadores que permitan evaluar dichos progresos y, finalmente, la implementación de un sistema de control de gestión que favorezca a la empresa y ayude a la directiva de la misma a optimizar la toma de decisiones y poder, de esta manera, controlar el progreso de la organización.

A propósito de Venezuela, es importante resaltar que en la zona Oriental, específicamente en el estado Anzoátegui existen diversas empresas entre las que se encuentra, Restaurant y Arepera Cantaura C.A., la cual cuenta con un registro fiscal independiente. Esta empresa se dedica a la venta y comercialización de comida casera, entre sus preparaciones destacan los platos típicos de la zona, así como también platos de todo el territorio venezolano. Esta empresa se caracteriza por formar parte del rubro de restaurantes, en la ciudad de Cantaura Estado Anzoátegui, siendo esta su actividad económica principal.

En este sentido, durante su proceso de crecimiento para posicionarse como empresa líder en elaboración de comida, se han presentado una serie de inconvenientes que afectan directamente a la organización, entre ellos se encuentra que la misma no cuenta con sistema de control de gestión que ayude a controlar cada uno de sus procesos internos, así como también a la toma de decisiones adecuadas. Tampoco dispone de una misión y visión que defina el propósito de la empresa, sus aspiraciones y su distinción ante otras organizaciones, definir metas a futuro y cuál es el camino para lograr el desarrollo

esperado entorno a su viabilidad. De igual forma, cabe destacar que para que el cliente pueda obtener uno de estos exquisitos platos, debe asistir al local ya que la empresa no cuenta con un sistema de reparto a domicilio.

Causando todo esto que la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., no tenga control de sus productos e inventario, no posee una estructura definida, ni procedimientos, no cuenta con planes estratégicos ni indicadores que les permitan medir la satisfacción de los clientes o los ingresos por ventas por ejemplo: Por lo que trae como consecuencia que la empresa sufra un ahogamiento dado el descontrol interno y la situación externa del país por lo que puede quebrar fácilmente, aunado a esto desde que el Restaurante comenzó su funcionamiento no se ha implementado un sistema de control de gestión que permita observar el comportamiento de variables como: costos totales, porcentaje de utilidad de cada producto, productos de mayor aceptación, calidad en el servicio, clientes fieles a la organización, evolución de las ventas, satisfacción de los clientes, utilidad diaria y mensual.

Según lo expuesto anteriormente y considerando que la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., depende en gran parte de su funcionamiento administrativo, se debe comenzar a tomar decisiones sobre la dirección de la organización, debido a la carencia de conocimientos por parte de la gerencia, lo que ocasiona el mal manejo de las herramientas y una clara falta de capacitación en este ámbito. Así como también, demuestra claramente que el control de gestión que se realiza en la organización no mide los resultados de la empresa, sino que, por el contrario solo cuantifica la variación de las materias primas. Por ello, es importante medir la información financiera, así como también, cuantificar los elementos generadores de valor de la empresa, como la fidelidad de los clientes y el poseer trabajadores satisfechos con la organización; por lo que se hace necesario abordar esta problemática mediante estrategias que aporten resultados óptimos, en función de desarrollar directrices oportunas para enfrentar el cambio.

Por ello, es necesario que la empresa en estudio ataque directamente sus debilidades, ya antes mencionadas, para afianzar un mejor servicio según los cambios que se vienen gestando, asociado a las nuevas tendencias y exigencias de los clientes. Para esto, resulta necesario fijar de forma eficaz los objetivos, así como las diferentes estrategias que a través de sus respectivos indicadores le permitirán fijar el mapa estratégico de la empresa para, finalmente, elaborar el cuadro de mando integral que facilitare un mejor panorama respecto del control y la toma de decisiones.

Entonces se puede decir que, la importancia de este proyecto radica en que aportará de una manera práctica y sencilla, soluciones factibles a los requerimientos de la empresa objeto estudio, a través de una serie de indicadores que le permitan medir sus avances y establecerse metas a futuro que impulsen su crecimiento. Cabe destacar que el presente trabajo de investigación será el primero en su estilo en aplicarse al ente en estudio, lo que resalta su originalidad. Igualmente la elaboración de este proyecto englobará exclusivamente la etapa de diseño de un cuadro de mando integral (CMI) basado en indicadores de control de gestión para el mejoramiento de los servicios de la empresa, por lo que su implementación y evaluación quedará a consideración de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

1.2.- Objetivos de la Investigación

1.2.1.- Objetivo General

Diseñar un plan para la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de los servicios de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., ubicada en Cantaura Estado Anzoátegui.

1.2.2.- Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.
- Formular la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.
- Establecer los indicadores a los objetivos estratégicos de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.
- Elaborar el mapa de relaciones estratégicas de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.
- Crear el cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.
- Estructurar un plan para la implementación del cuadro de mando integral de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

1.3.- Justificación de la Investigación

La importancia de este trabajo de grado radica en que la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A. para mantenerse en el mercado requiere optimizar su gestión, es imprescindible tomar decisiones acertadas y para esto es necesario implementar un sistema de control de gestión que dé pie a decisiones que fomenten o impulsen el crecimiento de la empresa y su permanencia en el mercado actual mediante la medición de todos los ámbitos relacionados con el

complimiento de su visión estratégica, es por ello que debe enfocar sus acciones al desarrollo óptimo de sus procesos internos, así como el desarrollo de las potencialidades de su personal y fortalecer sus finanzas para así finalmente llegar a la plena satisfacción de sus clientes. Igualmente es fundamental este trabajo de grado para la organización, ya que le permite contar con un sistema de indicadores de gestión que alineados con la visión, misión y estrategias de la organización, todo esto enmarcado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Por otra parte, el personal involucrado en las actividades de la organización puede tomar parte activa ante cualquier situación estimada lo que les permite tener mayor confianza al momento de realizar sus actividades ya que aumenta la motivación, además de participar de forma activa en el proceso de toma de decisiones, puesto que, esta herramienta les permite visualizar de forma más sencilla su ámbito interno y externo, fundamental para el desarrollo de la organización.

1.4.- Alcance de la Investigación

Esta investigación se realizó en la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., ubicada en la ciudad de Cantaura, estado Anzoátegui. La misma abarco hasta la implantación del sistema de indicadores de control de gestión enmarcados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuestas por Kaplan y Norton.

1.5.- Delimitación

La propuesta de diseño de un plan para la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de los servicios de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., fue considerada el área gerencial como de relevante importancia para el estudio, basado en exigencias y necesidades propias del área e inherentes a las deficiencias evidenciadas. El objetivo de la misma es

mejorar la toma de decisiones en las operaciones y procesos que se realizan, todo ello en aras de mejorar los servicios prestados por la empresa, así como aumentar la eficiencia y mantener un alto grado de calidad de servicio.

1.6.- Reseña de la Empresa

La empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., emprende su marcha en el año 1988 en el estado Anzoátegui, específicamente en el sector Casco Central, Avenida Bolívar, entre calles Santander y Arismendi, local N° 80, en la ciudad de Cantaura. Fue creada por la iniciativa de la familia en generar ingresos para sus beneficios con la única actividad de venta de empanadas y arepas, al pasar de los años deciden formalizar el negocio y ampliar el menú de platos ofrecidos a sus clientes.

Esta empresa actualmente se dedica a la venta y comercialización de comida casera, entre sus preparaciones destacan los platos típicos de la zona, así como también platos de todo el territorio venezolano, su objetivo principal es la satisfacción de sus clientes en la degustación de comida de muy alta calidad y sabores inigualables. Esta empresa se caracteriza por formar parte del rubro de restaurantes. En cuanto a las características del local, éste cuenta con una capacidad para alrededor de 40 personas, además tiene una superficie de casi 90 metros cuadrados. En relación a la temática, el local posee un ambiente llanero, con variadas fotografías de paisajes venezolanos en sus paredes, objetos artesanales entre otros.

1.7.- Razón y logo de la Empresa

La empresa tiene como razón Restaurant y Arepera Cantaura C.A., y su logo se puede observar en la figura 1.1.



Figura 1.1. Logo de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Fuente: El autor 2018

1.8.- Ubicación Geográfica

La empresa está ubicada en el estado Anzoátegui, específicamente en el sector Casco Central, Avenida Bolívar, entre calles Santander y Arismendi, local N° 80, en la ciudad de Cantaura. Su ubicación exacta se muestra en la figura 1.2.

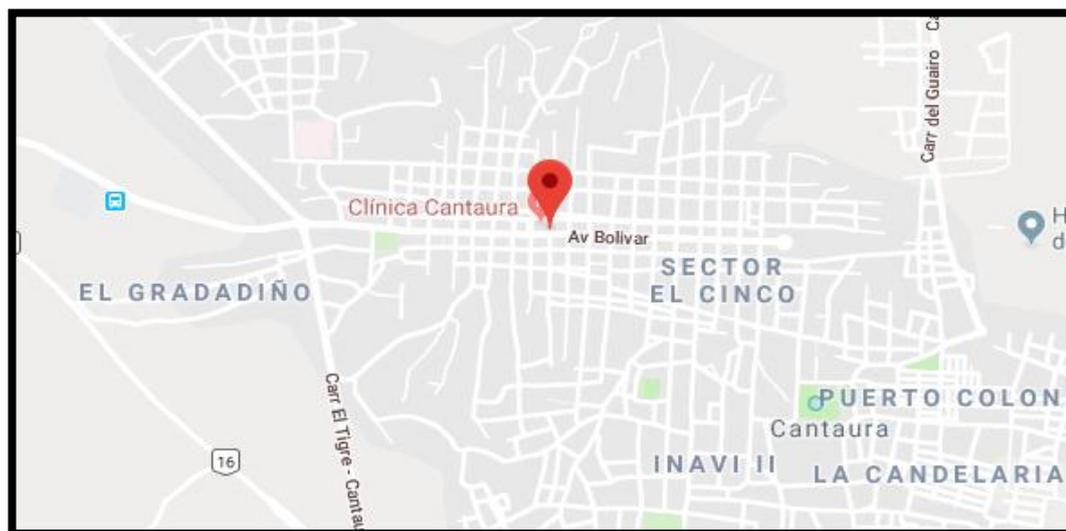


Figura 1-2. Ubicación de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Fuente: El autor 2018

1.9.-Estructura Organizativa

La organización tiene su estructura definida, establecida por la autoridad dentro de la organización. Cabe destacar que solo posee la estructura más no cuentan con las fichas de cargo que contengan información detallada respectiva a los puestos de trabajo inmersos dentro de ella.

La figura 1.3 muestra la estructura organizativa de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

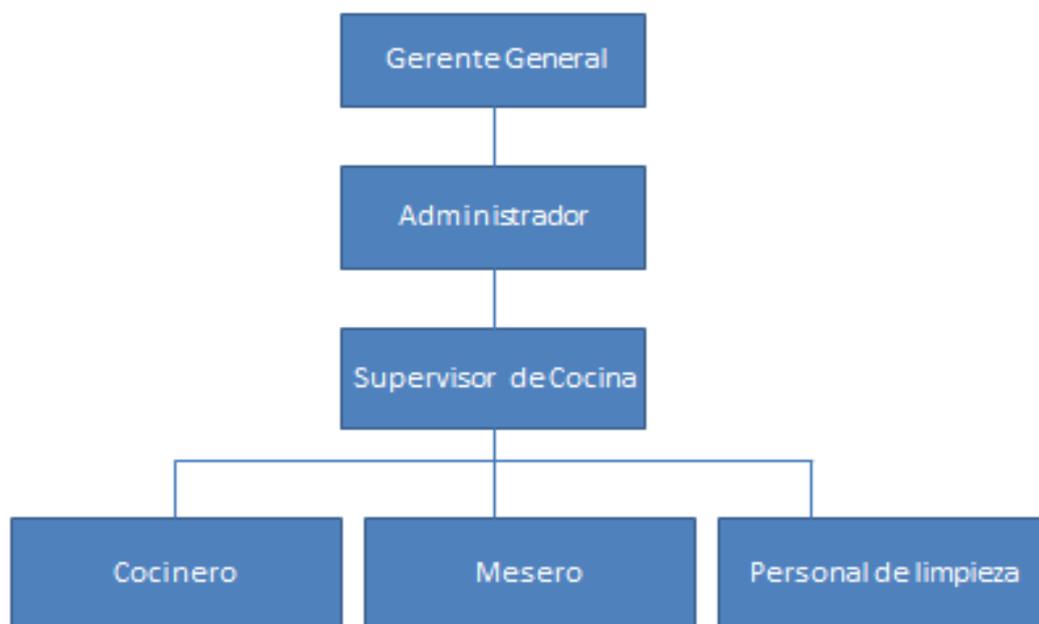


Figura 1.3. Organigrama de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Fuente: Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1.- Antecedentes de la Investigación

Esta sección se refiere a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que tienen vinculación con el tema en estudio. Por su parte, Hernández y otros (2010) afirman que es necesario conocer los antecedentes (estudios, investigaciones y trabajos anteriores), especialmente si uno no es experto en los temas o tema que se va a tratar o estudiar, afirmando:

Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a: No investigar sobre un tema ya que se ha estudiado a fondo, a estructurar más formalmente la idea de investigación, a seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordara la idea de investigación (p.28).

Para efectos de esta investigación, se estudiaron trabajos previos, los cuales son considerados por guardar estrecha relación con el contenido del tema estudiado, así como los objetivos establecidos por el autor, los cuales contribuyeron al desarrollo de la misma. Para el desarrollo de la propuesta fueron tomados en cuenta algunos antecedentes que aportaron valiosa información, tales antecedentes son los siguientes:

Vizcaino, (2017). *“Diseño de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG. S.A., Anaco Estado Anzoátegui”*. El trabajo se encuentra formulado en un diseño tipo proyecto factible apoyado en un tipo de investigación de campo, para lo que se implementaron técnicas de recolección de datos como: observación directa hecha a las instalaciones de la empresa, y entrevistas realizadas al personal de las mismas y como técnicas de análisis de datos, diagrama Ishikawa y análisis de contenido. Como conclusión la empresa no

tiene de forma clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual generaba que los miembros de la organización asumieran un enfoque propio de lo que representaba, desarrollando sus objetivos y planes en función de su óptica particular, recomendando implementar el plan estratégico propuesto.

La investigación antes descrita, ofrece información que permitió ampliar la perspectiva de los factores internos y externos de la empresa objeto estudio, así como también aportó la fundamentación de información metodológica necesaria para la presente investigación.

Ramos, (2016). *“Diseño de un modelo gerencial basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de los servicios de la empresa Celulares Anaco Center C.A., Anaco Estado Anzoátegui”*. El estudio es de tipo descriptivo y diseño de campo, para el diseño de la misma, primeramente se realizó una descripción de la situación actual de la empresa, de acuerdo con la revisión de la información disponible y la ayuda de personal de la empresa. En este estudio se utilizaron modelos propuestos por Strickland y Thompson para la elaboración y revisión de la misión y visión de la empresa, además de los lineamientos de Fred David para la realización de la auditoría externa e interna, en las cuales se utilizaron técnicas como la matriz EFE y EFI para evaluar las posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para construir la matriz FODA, que le permitió formular las estrategias que permitieran la resolución de los problemas principales de esta entidad. Finalmente siguiendo el modelo de Kaplan y Norton se elaboró el cuadro de mando integral (CMI).

La investigación antes descrita, permitió ampliar la perspectiva de la importancia de los indicadores de gestión para el control y seguimiento de las actividades de la empresa, así como también fundamentar la información metodológica para la ampliación de los conocimientos ya obtenidos sobre los indicadores gestión.

Díaz. (2016), *“Diseño de un Balanced Scorecard como herramienta para el mejoramiento de las actividades realizadas en la empresa Metalmecánica Contreras C.A, municipio Simón Rodríguez estado Anzoátegui”*. Esta investigación se llevó a cabo bajo un formato de investigación descriptiva con un diseño de campo. Arrojando como resultado el mejoramiento de actividades de vital importancia para la empresa, estableciendo así un mayor nivel de eficacia de la misma, así como también, se establecieron indicadores para el control bajo las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI). La planificación estratégica, antes no existente en la empresa, también formo parte de los resultados de esta investigación, dando de esta forma un panorama más claro a todo el personal verdaderamente representa la organización objeto de estudio.

El trabajo de grado aportó información valiosa acerca de la planificación estratégica, así como la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos lo cual sirvió de marco para fundamentar esta investigación.

Giammanco (2014). *“Diseño de un modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos de la empresa Anaco Supply C.A, ubicada en anaco estado Anzoátegui”*, señala que las organizaciones empresariales ante los cambios vertiginosos y constantes que suceden hoy día, deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los recursos en general. Como resultado, esta investigación genero una propuesta que permitirá a la empresa mejorar su desempeño y así asegurar su permanencia en el mercado con una mayor competitividad y un mayor crecimiento de la misma mediante la implementación de indicadores que bajo referencia de los indicadores de gestión anteriores, darían un nuevo impulso, así como un refrescamiento a las estrategias de la empresa.

El trabajo de grado antes descrito, permitió ampliar la perspectiva sobre la importancia de la existencia de un modelo de acciones estratégicas.

2.2.- Bases Teóricas

Todo proceso de investigación requiere de ciertos fundamentos que permitan afianzar las ideas que serán expuestas en diferentes perspectivas. En este sentido, Arias (2006) expresa que: “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.14). Debido a esto, a continuación se describen los aspectos teóricos más resaltantes y que tuvieron relevancia en la investigación.

2.2.1.- Sistemas de Control de Gestión

Según Amat (1992), el control de gestión es: “el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la posibilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sean coherentes con sus objetivos de esta” (p. 35).

De todo lo planteado anteriormente por el autor, se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo. Gonzales (1999), define eficiencia como “... una simple relación entre las entradas y salidas de un sistema” (p. 26); magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian a la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto, la organización es al mismo tiempo eficaz. Menguzzato y Renau (1986), asocian la eficiencia a “la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados” (p. 256).

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente en los aspectos propuestos para superar las limitaciones de control de gestión, está la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistemático, un enfoque estratégico, y no solo alcanzar los aspectos formales, sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que puedan medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los aspectos no formales del control y los cuadros de mando, asumiendo como es evidente, la previa existencia de los aspectos formales del control.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un periodo determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de las actividades fundamentales.

Estos elementos garantizaran un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitara un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

2.2.2.- Modelo de Gestión

El concepto modelo de gestión se toma como tal, para el año 1980, ya que antes se hablaba de estilos de gerencia y se tomaban como ejemplos a los grandes dueños y gerentes de corporaciones, tales como: Watson en IBM, Mary Kay, entre otros. Por ello, para definir lo que significa modelo de gestión hay que involucrar las principales decisiones que se toman en una organización, quién y cómo las toma.

En este sentido, Toba (1996), define un modelo de gestión, como: “es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de una organización” (p. 06). Por lo que podemos agregar, a partir de esta definición, que los modelos de gestión son los que toman en consideración diferentes aspectos importantes para la empresa y que repercuten en la toma de decisiones de la misma, tanto para lo positivo, como para lo negativo.

2.2.3.- Planificación Estratégica

El término planificación estratégica ha sido enfocado por diversos autores como la manera científica y organizada y de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. Al respecto Drucker, citado por Guerra y Aguilar (1999), define la planificación estratégica como:

El proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación (p. 34).

Este concepto implica el desarrollo de una dirección estratégica, que no solo estudie, defina y formule estrategias, sino también los problemas de implementación de los planes, así como el control estratégico del mismo. Por consiguiente, un proceso de planeación, conlleva a un análisis interno de las organizaciones que permita detectar sus fortalezas y amenazas del entorno en el cual se desenvuelven. En este mismo orden de ideas, Steiner (1993), se refiere a la planificación estratégica y al análisis situacional de la siguiente manera: “el análisis de los datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica, tiene un alcance potencial amplio y cubre cualquier factor importante del medio ambiente, tanto interno como externo” (p. 123).

En este sentido, se logra entonces definir que la planeación estratégica es la que permite, a quienes toman las decisiones en la empresa, evaluar y analizar factores tanto internos como externos que le ayudaran a plantearse objetivos en dimensiones que pueden ir desde el corto, mediano o largo plazo y así lograr tener, tomando en cuenta dichos factores, avances y cambios orientados al mejoramiento según sus objetivos planteados.

2.2.4.- Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (1996), señalan que:

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión que contribuye a que lo plasmado en el plan estratégico sea entendido por los miembros de la organización y se realice un seguimiento de dicho plan por parte de la organización (p.37).

El cuadro de mando se basa en un conjunto de relaciones del tipo causa-efecto que proviene de la estrategia. Transforma lo plasmado en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Es una metodología orientada a representar estrategias cuyo objetivo se fundamenta

en lograr una efectiva implementación y un verdadero control de la ejecución de las mismas, mediante un equilibrado conjunto de objetivos estratégicos y financieros.

El Cuadro de Mando Integral permite vincular la estrategia del negocio con la creación de valor a la vez que provee una serie de objetivos tangibles para guiar este proceso.

A continuación, se presentan de manera detallada las cuatro perspectivas sobre las cuales se estructura el Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton (*op. cit*):

- **Perspectiva Financiera:** la perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas, asegurarles fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.
- **Perspectiva del Cliente:** es el conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumenta la capacidad competitiva de la empresa, tales actividades permiten ver como los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensaran a las organización con los resultados financieros que esta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituye la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.
- **Perspectiva del Proceso Interno:** se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite finalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente; y analiza el proceso interno que incluye en la satisfacción de éste. A menudo contempla tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del cuadro de mando integral. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participaron en esto tres dimensiones: innovación de mercado,

aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales. (p. 189)

De lo anteriormente expuesto, puede decirse que la relación que forma cada una de estas perspectivas con los aspectos fundamentales de la organización dan a conocer un punto de partida para todo sistema de control de gestión, ofreciendo parámetros estratégicos claves de forma clara y entendible para la comunidad que labora en la empresa, esta importante contribución es lo que provoca la necesidad de su implantación en la empresa en objeto estudio.

2.2.5.- Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton, (*op. cit*), indican que: “un CMI exitoso es aquel que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros” (p. 161). El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres (3) parámetros:

- a) Las relaciones causa-efecto
- b) Los resultados y los inductores de actuación
- c) La vinculación con las finanzas

2.2.6.- Indicadores

Por su parte, Francés (2001), sostiene que los indicadores son: “variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen un elemento central en el control de gestión” (p. 50). El término indicador, en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidos en números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

En la mayoría de las obras consultadas se presenta un línea de indicadores agrupados según el tradicional enfoque funcional (producción, técnico, ventas, recursos humanos y otros), se muestran indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa y no se le da importancia a la necesidad de clasificarlos para diferentes niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales.

2.2.7.- Importancia de los indicadores

Norton y Kaplan (*op. cit*), señalan que:

- a) Son instrumentos para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- b) Permite medir cambios a través del tiempo.
- c) Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- d) Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo (p. 52).

Se sobrevalora la importancia de indicadores, cayéndose a veces en recetas, restándole importancia al procedimiento para definirlos. Se presenta a los indicadores como algo que se puede determinar a priori o prefijar a espaldas de los objetivos, las estrategias, las restricciones del sistema, los problemas críticos y el propio carácter específico del objeto industrial. Los indicadores pueden tomarse como referencia, pero no pueden incorporarse a priori en el sistema de una organización, pues se corre el riesgo de disponer de muchos datos pero no tener las informaciones pertinentes para responder las preguntas gerenciales claves para una organización en particular.

2.2.8.- Declaración de Misión

Según Strickland y Thompson (2004): “la declaración de misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (¿Quiénes somos? Y ¿Qué hacemos?); describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual del negocio” (p. 7). Esta

definición además de dar una definición clara del negocio actual, también indica hacia donde se dirige la empresa y en que se convertirá en los años próximos, cabe destacar que la gran mayoría de los enunciados de misión de una empresa dicen más sobre lo que es ahora el negocio que sobre lo que será el negocio más adelante.

2.2.9.- Declaración de visión

Strickland y Thompson (*op. cit*) definen esta declaración como:

Una declaración de visión describe la futura esfera de acción de los negocios de una empresa (hacia dónde vamos), colaborando en la dirección y elaboración de la estrategia, por tanto se percata del cambio en las expectativas del cliente dándole una base a los empresarios para aferrarse de manera negativa (p. 6).

En un futuro, la empresa proporcionará detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque del cliente; el mercado de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

2.2.10.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Según David, (2008), señala que:

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, siglas en ingles de strengths-waeknesses-opportunities-threats) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades) las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas (p. 221).

- Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas claves, pero una empresa posee debilidades internas que impiden aprovechar esas oportunidades.
- Las estrategias FA: se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas. Su objetivo es aprovechar las fortalezas de la organización, reduciendo a un mínimo las amenazas externas.
- Las estrategias DA: son técnicas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, se deben intentar reducir al máximo, en el sentido de evitar llegar a una posición.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1.- Tipo de investigación

Tamayo y Tamayo (2001), señala que:

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. Este enfoque se hace sobre las conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 126).

Por lo cual, los establecimientos de los objetivos de esta investigación permitieron la selección del tipo de estudio, el cual se corresponde con la investigación descriptiva. Según Arias (2006): “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer sus estructuras o comportamientos.” (p. 22).

Por lo tanto, esta investigación se ubica dentro de la tipología mencionada, ya que es necesario describir la situación actual de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., referente a las fallas presentadas por la misma en materia de control de gestión que genere la resolución a los problemas de la misma.

3.2.- Diseño de la Investigación

Arias (2006) comenta que la investigación de campo: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

Debido a lo antes expuesto, se llegó a la conclusión de que la presente investigación es de campo, ya que los datos que deben ser obtenidos para el desarrollo de la misma son tomados directamente de las personas implicadas en el proceso productivo de la empresa, lo que permite hacer un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

3.3.- Población y Muestra

3.3.1.- Población

Arias, (op. cit) señala que se entiende por población: “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” (p. 81). Para la realización de este estudio se conoció por el método de observación directa en el lugar de trabajo y, además, la consulta hecha al gerente de la empresa, que la población total de la investigación está conformada por seis (6) personas.

3.3.2.- Muestra

Según Tamayo y Tamayo (op. cit), la muestra es “el conjunto de individuos que se toma de la población para estudiar un fenómeno estadístico” (p. 38).

La muestra de estudio está conformada por seis (6) personas que son todos los trabajadores que hacen vida en la empresa Restaurant y Arepera Cantaura, C.A., dichos datos se muestran en la tabla 3.1.

Tabla 3.1.-Muestra

| CARGOS | PERSONAS |
|----------------------|----------|
| Gerente | 1 |
| Administrador | 1 |
| Supervisor de Cocina | 1 |
| Cocinero | 1 |
| Mesonero | 1 |
| Personal de limpieza | 1 |
| TOTAL | 6 |

Fuente: el autor (2018)

3.4.- Técnicas a Utilizar para la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación y la recopilación de información para fomentar la misma, se necesitó hacer uso de las siguientes técnicas para la recopilación:

3.4.1.- Técnicas de Recolección de Datos

Al momento de planificar una investigación, luego de definir sus objetivos, es preciso utilizar una técnica para alcanzarlos y por esto uno de los aspectos a considerar es la recolección de datos. Hurtado (2000) lo señala como: “una vez definido el problema y sus indicios, así como las unidades de estudio, será necesario que el autor seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación” (p. 147). Según el mismo autor las técnicas tienen que ver con el proceso de recolección de datos, lo que hace referencia a la interrogante central de toda investigación, es decir, el cómo.

3.4.1.1.- Entrevista no Estructurada

Sabino (2002), explica que, “es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y respuestas” (p. 97). En este sentido, se procedió a establecer conversaciones abiertas con el personal del ente en estudio para obtener datos que ayuden a tener conocimientos sobre el funcionamiento dentro de la empresa, se tomó notas con el objetivo de recopilar información basada en su experiencia y puntos de vista respecto de la situación actual de la empresa, igualmente fueron tomadas en cuenta las propuestas formuladas por estos, para la resolución de los problemas.

3.4.1.2.- Observación Directa

Esta técnica fue implementada a lo largo de toda la investigación lo que permitió constatar de forma directa la realidad de la entidad en estudio, es decir, la realidad que vive la empresa y el modo en que opera el personal de Restaurant y Arepera Cantaura C.A., y los factores que afectan la toma de decisiones de la misma y de esta manera poder determinar los problemas más comunes. Así lo señala en autor Arias (*op. cit*), define la observación directa como: “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistémica, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69).

3.4.1.3.- Revisión Documental

Según Hernández y otros (2010), la revisión documental es:

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos de estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de la investigación (p. 53).

La revisión de información documental constituyó el primer paso, lo cual fue fundamental para fijar el enfoque central de la misma, desde este punto, permitió organizar, y analizar información para luego estructurarla en los elementos que en principio sirvieron de punto de partida al hecho investigativo y que sucesivamente dieron fundamento y base a toda la investigación.

Por lo que Ezequiel Ander – Egg (1999), afirma que el recurso de la documentación es: “un procedimiento necesario para toda investigación, cualesquiera sean los métodos y técnicas utilizados; en algunos estudios resulta ser el principal procedimiento utilizado, en todos los casos es la modalidad empleada para preparar el background de la investigación” (p. 185). Siguiendo estas referencias, se fomentó esta investigación en una amplia cartelera de bibliografías que señalan los aspectos teóricos referentes a ella.

3.4.2.- Técnicas de Análisis de Datos

A partir de que se tienen los datos e información necesarios para la investigación se procesa a una siguiente fase esencial para toda la investigación, donde empezamos el proceso de agrupamiento o clasificación de los datos referentes a cada variable en estudio y su presentación conjunta, es decir, luego de ser escogida la información pero antes de la presentación de los datos, aparece el proceso de análisis de los datos, que consiste en transformar los textos originales en información entendible y manejable para su interpretación.

A continuación se describen cada una de las técnicas que serán utilizadas en esta investigación:

3.4.2.1.- Análisis de Contenido

En el análisis de contenido se vio reflejado el fragmento de documento o comunicación que se tomó como elemento que sirvió de base para la

investigación. Tal y como lo sugiere Krippendorff (1990), se refiere a este como: “un conjunto de métodos y técnicas de investigación destinados a facilitar la descripción e interpretación sistemática de los componentes somáticos y formales de todo tipo de mensaje, y la formulación de inferencias validas acerca de los datos reunidos” (p. 237).

En este sentido, la utilización de esta técnica permitió analizar los datos obtenidos a partir de las diferentes interacciones con el equipo de trabajo de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

3.4.2.2.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Según David, (2008), señala que:

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, siglas en ingles de strengths-waeknesses-opportunities-threats) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades) las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas (p. 221).

Esta técnica permitió establecer las comparaciones de los factores externos e internos identificados en la lista de verificación, a fin de formular estrategias factibles para mejorar la situación actual de la empresa objeto estudio.

3.4.2.3.- Mapa Estratégico de Relaciones

Kaplan y Norton (2001), lo definen como:

El conjunto de objetos estratégicos que se enlazan a través de relaciones causa efecto entre dichos objetivos, ayudando a entender la coherencia entre los

objetivos estratégicos y como la implantación de determinadas mejoras en cierto objetivo pueden influir en otros; con la finalidad de construir el desarrollo global del negocio y, por ende, al de sus distintos stakeholders. Así pues, se logra visualizar de una manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización, además de conseguir aglutinar y priorizar los objetivos estratégicos e incrementar el aprendizaje en el trabajo en equipo en dicho proceso de elaboración (p. 112).

El objetivo central en la utilización de esta técnica, es el de mostrar a toda la organización de una manera clara, sencilla y gráfica la estrategia a utilizar.

3.4.2.4.- Diagrama de Gantt

Según Cerda (1999), señala que el diagrama de Gantt es:

Gráfico de coordenadas cartesianas en el cual las actividades a realizar se listan en el eje de las ordenadas y el tiempo asignado a ellas, que ocupa el eje de las abscisas se representa por barras cuya longitud, medida en unidades de tiempo, tales como semanas, meses, trimestres o años, indica su duración (p. 33).

Basado en lo mencionado por el autor, cabe destacar que la finalidad que se tiene al utilizar este tipo de diagrama, es mostrar al lector un aspecto visual comprensible de lo que se quiere transmitir, en este caso nos referimos al plan diseñado para su implementación. Para la utilización del diagrama de Gantt es necesario hacer la planificación de las actividades a seguir para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, indicando individualmente las diversas estrategias a ejecutar, logrando así ordenarlas en forma gráfica.

La utilidad clave de este gráfico para este tratado es realizar el control del avance, así como también permitió establecer la duración total del proyecto y de la propuesta.

3.4.2.5.- Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002), el Cuadro de Mando Integral:

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo a la disposición de los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo (p. 234).

En concordancia con lo expuesto por los autores y con gran interés en la búsqueda del éxito para la empresa objeto estudio, el Cuadro de Mando Integral representa una herramienta de medición que permite medir los logros de la empresa desde sus cuatro perspectivas fundamentales, como son la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo. Desde estos cuatro puntos de vista es posible medir, a través de una serie de indicadores establecidos a partir de la información pasada y con la vista en el futuro, los progresos necesarios de la empresa en estudio, pero también identificar las posibles correcciones que esta requiere.

3.4.2.6.- Lluvia de Ideas

Para Osborn (2004), la lluvia de ideas es: “Una técnica de creatividad en grupo. Los miembros del grupo aportan, durante un tiempo previamente establecido, el mayor número de ideas posibles sobre un tema o problema determinado” (p. 134). El objetivo principal que tendrá la utilización de esta técnica en la presente investigación está enmarcada en la posibilidad de discutir, orientar, clasificar y seleccionar las mejores ideas posibles y que puedan generar soluciones factibles a los problemas encontrados en el ente en estudio, esto por supuesto, en reuniones con el equipo directivo del mismo.

La utilización de esta técnica es clave para el análisis y procesamiento de los datos obtenidos en el desarrollo de la presente investigación con motivo de ampliar el espectro de soluciones posibles apegadas a la realidad de la misma.

3.4.2.7.- Tablas

Según Ávila (2006) las tablas: “se usan para representar los datos observados en los estudios que se realizan, estableciendo un orden mediante la división en clases y registro de la cantidad de observaciones correspondientes a cada clase” (p. 3). Las tablas ayudaron a facilitar la realización de un mejor análisis e interpretación de datos y resultados para el desarrollo del proyecto.

3.4.2.8.- Grafico Circular

Según Ávila, H. (2006), un gráfico circular es:

Un sistema de ordenamiento que ayuda a la lectura, al análisis e interpretación de las variables medidas, utilizándose cada uno de ellos de acuerdo al tipo de información que se está usando y los objetivos que se persiguen al presentar la información (p. 12).

Tomando como referencia lo anterior, se utilizó este tipo de gráfico con el objetivo de visualizar, analizar e interpretar cada una de las variables en estudio.

3.4.3.- Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos son utilizados por los investigadores para recabar la información, varían dependiendo del tipo de investigación que se pretenda hacer, esta investigación no está exenta de ellos por lo que fue necesario utilizarlos para poder obtener datos a partir de la realidad que presenta la empresa en estudio, los instrumentos utilizados para esta investigación fueron los siguientes:

3.4.3.1.- Lista de Verificación

Según Oliva (2009), define la lista de verificación como:

La lista de verificación, como herramienta metodológica está compuesta por una serie de ítems, factores, propiedades, aspectos, componentes, criterios, dimensiones o comportamientos, necesarios de tomarse en cuenta, para realizar una tarea, controlar y evaluar detalladamente el desarrollo de un proyecto, evento, producto o actividad. Dichos componentes se organizan de manera coherente para permitir que se evalúe de manera efectiva, la presencia o ausencia de los elementos individuales enumerados o por porcentaje de cumplimiento u ocurrencia (p. 10).

De lo anterior se entiende que, la lista de verificación consiste en un listado de preguntas en forma de cuestionario que sirve para verificar el grado de cumplimiento de determinadas reglas o actividades establecidas con un fin determinado. La lista de verificación es en sí misma una ayuda para la memoria al proporcionar un método para una rápida verificación de los ítems planteados según el tipo de asunto a controlar. Contribuyen a normalizar o estandarizar líneas de acción sistemáticas detallando cada uno de los puntos de actividad o procesos. En esto radica la importancia de su aplicación en la presente investigación y sirvió como herramienta para la verificación sobre la existencia o no de ciertos parámetros planteados.

La aplicación de esta lista de verificación en la presente investigación se rige por un formato que contiene: Las variables en estudio, así como también permite señalar si el ente en estudio cuenta o no con dichas dimensiones y por ultimo permite la redacción de las observaciones. Cabe destacar que la lista de verificación que se utilizó en la presente investigación requirió ser validada por los expertos en el tema para poder ser aplicada correctamente, dichas cartas de validación pueden se encuentran en los anexos presentados en la presente investigación en las páginas 124, 125 y 126 de la misma.

3.4.3.2.- Operacionalización de Variables

Según, Carrasco (2009):

Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems. (p. 226)

La operacionalización de variables está representada en una tabla y su objetivo es dar a conocer la estructura de la recolección de datos. En función a esto, la entrevista aplicada tiene como variable principal modelo de control de gestión. No obstante esta variable no es medible de forma cuantitativa, por ende se subdivide en las dimensiones o conocimientos profundos que establecen Kaplan y Norton, los cuales son: filosofía (misión - visión), objetivos estratégicos, estructura organizativa, participación del personal, recursos y evaluación, de los cuales fue necesario conocer si la empresa los posee y cuál era su nivel de cumplimiento de los mismos.

Siguiendo este orden de ideas, para poder cuantificar el cumplimiento o existencia de dichas dimensiones en el sistema de control de gestión de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., éstas se formaron por una serie de preguntas a modo de lista de verificación que surgen o se derivan de las dimensiones propuestas por Kalan y Norton (*op. cit*), y así lograr obtener la información necesaria, al igual que las posibles fallas que pueda tener la empresa entorno a estas dimensiones. En la tabla 4.2 se describe la operacionalización de variable:

Tabla 3.2. Operacionalización de las variables

| Objetivo | Variable | Dimensiones | Definición | Preguntas |
|---|------------------------------|-----------------------------|--|---|
| Diagnosticar la situación actual de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A. | Modelo de control de gestión | Filosofía (misión, visión), | Describen de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual y futuro del negocio. | ¿Cuenta la empresa con una misión y visión? |
| | | Objetivos estratégicos | Resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año | ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos? ¿La empresa dispone de un sistema de información que le facilite la toma de decisiones? ¿La empresa utiliza alguna herramienta tecnológica actual? ¿La empresa cuenta con Indicadores de Gestión? |
| | | Estructura organizativa | Conjunto de relaciones explicitadas por la dirección | ¿Existe en la empresa un responsable del sistema de control de gestión? |
| | | Participación del personal | La implicación del personal en el desarrollo, implementación y mantenimiento del sistema se convierte en un factor clave para el éxito en el cumplimiento de los objetivos de la organización. | ¿El personal ha dado alguna sugerencia para el mejoramiento de los servicios de la empresa que haya sido tomada en cuenta? ¿El personal tiene definida sus actividades y funciones? ¿Se cuenta con procedimiento de trabajo? ¿Se motiva a los empleados? |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 3.2. Continuación

| Objetivo | Variable | Dimensiones | Definición | Preguntas |
|---|------------------------------|-------------|---|---|
| Diagnosticar la situación actual de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A. | Modelo de control de gestión | Recursos | Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o para llevar a cabo una empresa. | <p>¿El plan estratégico actual de la empresa está relacionado con el presupuesto anual y el de control de gestión?</p> <p>¿Se ha planeado la utilización de un sistema de retribución para todo el personal de la empresa?</p> |
| | | Evaluación | Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio | <p>¿Existe un sistema de verificación del funcionamiento del control de gestión que tiene?</p> <p>¿Es útil y eficaz el proceso de cierre mensual?</p> <p>¿El presupuesto tiene toda la información necesaria y sin errores?</p> <p>¿El sistema de control de gestión presente en la empresa tiene todos los componentes necesarios y funcionan de forma eficaz?</p> <p>¿Se realiza un control inventario en un periodo de tiempo determinado?</p> |

Fuente: el autor (2018)

3.5.- Procedimiento Utilizado para el Desarrollo de las Etapas del Proyecto

Para lograr cumplir a cabalidad con los objetivos planteados, se seleccionaron y aplicaron herramientas requeridas para recabar la información de manera sistemática, las cuales permitieron el desarrollo del trabajo de grado y por ende dar solución a la problemática planteada. A continuación se describen cada una de las etapas del proyecto:

3.5.1.- Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

En esta etapa se buscó mostrar claramente los aspectos positivos y negativos del sistema de gestión de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., iniciando con la observación directa de la ejecución de las diferentes actividades y procesos existentes en su sistema productivo, a través de esto se buscó identificar aspectos como organización, atención al cliente, interacción entre los empleados y si existe un sistema que gestione la información de los clientes.

Además de la observación directa, se aplicó una lista de verificación, basándose en el apoyo de los empleados de la empresa y el criterio del autor. Los resultados de la misma fueron analizados a través de gráficos circulares que permitieron medir la variables estudiadas, donde se encontraron inmersas las dimensiones en las que se subdividió la variable a solucionar, en este caso correspondió al modelo de control de gestión que fue subdividido en las dimensiones propuestas por Kaplan y Norton (op. cit), las cuales son: filosofía (misión - visión), objetivos estratégicos, estructura organizativa, participación del personal, recursos y evaluación; cada una de estas dimensiones contó con un numero de preguntas que ayudaron a conocer si la empresa contaba o no con aspectos referentes a ellas. Cabe destacar que la ponderación para cada una de estas dimensiones no está condicionada por lo que es igualitaria y equitativa para cada una de ellas a razón de que cada una de las dimensiones evaluadas es igual

de importante y no existe, dentro de las dimensiones mencionadas una que de mayor o menor aporte a la solución de los problemas. Como parte de la totalización de los resultados obtenidos en esta fase de la investigación, fue necesaria la utilización de una serie de cálculos matemáticos que permitieran cuantificar los resultados obtenidos, los cuales son los siguientes:

$$\% \text{Cumplimiento individual (CI)} = 100 / \text{N}^\circ \text{ Dimensiones}$$

$\text{N}^\circ \text{ Ítems} = \text{Cantidad de interrogantes existentes en cada dimensión.}$

$$\% \text{SI} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Item SI} \times \% \text{CI}}{\text{N}^\circ \text{ Item Dimension}}$$

$$\% \text{NO} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Item NO} \times \% \text{CI}}{\text{N}^\circ \text{ Item Dimension}}$$

Además, el carácter visual estará dado por una tabla de totalización que contendrá cada uno de los resultados obtenidos en esta fase del proyecto esto ofreció una vista clara de la situación actual de la empresa objeto estudio.

3.5.2.- Formulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

En esta fase se dió respuesta a las preguntas “¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Para qué estamos aquí?”, para la declaración de la misión, y para la visión, ¿Hacia dónde queremos ir?, todo esto basado en lo sugerido por Strickland y Thompson (2004). Se analizaron los aspectos que integran la empresa, buscando definir el sentido de la organización y puntualizar los objetivos que se pretendió alcanzar, esto permitió la construcción de una visión y misión para la empresa.

Luego de establecer la misión y visión de la empresa, se procedió a fijar los objetivos y el nivel de rendimiento que la organización espera lograr de los

mismos entendiendo que la misión y visión es lo que le permite a la empresa conocerse a sí misma y saber cuál es su razón de ser y en que quiere convertirse al pasar del tiempo. Es por esto que se tomó como punto de partida a la misión y visión de la empresa para formular sus objetivos estratégicos y, en reuniones con los directivos del ente en estudio se buscó formular objetivos concretos y que se acerquen a las posibilidades que tenga la organización para implementarlos.

Para fijar las estrategias para el logro de los objetivos, se tomó como referencia el análisis FODA a partir de la información recolectada en la lista de verificación que estuvo enmarcada en las seis dimensiones propuestas por Kaplan y Norton (2002) para la solución de la variable en estudio (interno), además, se efectuó la revisión de material bibliográfico como prensa nacional y regional e internet (externo), a partir de allí, se pudo hacer un análisis de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas, así pues, se establecieron las diferentes estrategias a seguir para el logro de dichos objetivos. Todo esto enmarcado en los pasos que verán a continuación para la matriz:

- Paso 1: Listar las oportunidades externas, amenazas externas, fortalezas internas, y debilidades internas claves de la empresa.
- Paso 2: conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO.
- Paso 3: Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO.
- Paso 4: Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA.
- Paso 5: Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA.

3.5.3.- Establecimiento de los Indicadores a los Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Para el desarrollo de los indicadores, se utilizó como estrategia principal la lluvia de ideas, fue necesario realizar reuniones con el alto mando de la empresa en cuestión, en este caso su Gerente General, el Administrador y el Jefe de Cocina, reuniones en las cuales, a partir de los objetivos estratégicos fijados en etapas anteriores, se elaboraron indicadores a cada objetivo estratégico, lo que permitió el estudio de cada nivel de la empresa, sus diferentes retos, metas, así como también, las personas que tomaran decisiones acerca de los problemas que puedan surgir en cada una de las áreas, determinando también cuales son las decisiones que se pudieran tomar al respecto.

Los indicadores están orientados a apoyar la verificación del logro de los objetivos y en el seguimiento del desarrollo de las estrategias que fueron definidas para alcanzarlos deben estar también orientadas al logro de los objetivos. Para conocer el perfil de cada uno de los indicadores resultantes de esta etapa fueron evaluados por separado, cada uno en una tabla que permitió visualizar la perspectiva a la cual pertenece el indicador, ecuación de cálculo y su explicación, descripción del indicador, periodicidad, el responsable, la meta propuesta en porcentaje y su rango de gestión para poder fijar calificaciones a cada uno de ellos.

3.5.4.- Elaboración del Mapa de Relaciones Estratégicas de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Para la realización de esta etapa, se elaboró el mapa de relaciones estratégicas de la empresa en estudio, lo que permitió observar de una forma detallada y practica la relación existente entre cada una de las estrategias planteadas en discusión con el gerente general de la empresa, para esto se tomaron en consideración las diferentes perspectivas del modelo de gestión propuesto por

Kaplan y Norton para así relacionarlas. Igualmente, se partir de los objetivos estratégicos, lo cual permite tener una representación visual de la relación entre ellos.

El contenido de este mapa está enmarcado por una serie de características de diseño, donde se observa las estrategias formuladas en la etapa anterior y que van enmarcadas en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral establecidas por Kaplan y Norton, ordenándolas de arriba a abajo como: perspectiva financiera, de procesos internos, clientes y, aprendizaje y desarrollo respectivamente, estructuradas de modo que, se visualice desde la parte inferior como desde las estrategias de aprendizaje y desarrollo se da una interacción con el resto de las estrategias que fueron colocándose en la parte superior del mapa las cuales se propone sean implementadas por parte de la empresa.

3.5.5.- Creación de un Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Para dar vida a esta etapa se procedió a crear el cuadro de mando integral tomando los principios de Kaplan y Norton (1996), donde se establecieron cuatro grandes perspectivas como son, la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo. Así pues, tomando en cuenta la información recolectada, así como los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores, para agruparlos y distribuirlos en éstas cuatro perspectivas ya nombradas. Todo esto como sugerencia del modelo a seguir para infringir mejoras en el funcionamiento de la empresa en estudio, donde se observa de forma clara las estrategias, metas, indicadores y sus fórmulas, así como también los responsables del cumplimiento de las mismas a través de una tabla resumen.

3.5.6.- Estructuración de un Plan para la Implementación del Modelo de Control de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

La finalidad de este trabajo es justamente brindar a la empresa la posibilidad de enlistar una serie de objetivos para mejorar su funcionamiento, así como sus respectivas estrategias para el logro de cada uno de los objetivos planteados en las etapas anteriores, a partir de esto se formuló la propuesta del plan para la implementación de dichas estrategias, lo que llevó al cumplimiento de los objetivos planteados, que están enmarcados en los principios descritos en el cuadro de mando integral, así como cada una de sus perspectivas, todo esto según la forma que plantea Guerra y Aguilar (1999), en sus directrices para la planeación estratégica.

Esta propuesta está conformada por las acciones, responsables, duración de las acciones, recursos y mecanismos de realimentación, así como también, las fichas de cargo con la información respectiva de cada puesto de trabajo siguiendo la afirmación de Chiavenato (2000), quien describe los puestos de trabajo como: “aquella que está conformada por factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales resuelven cuatro preguntas básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?” (p.322) donde, además de dar respuesta a las preguntas antes mencionadas, se debe tratar la información correspondiente al puesto de trabajo desde los dos factores mencionados que contendrán: en el caso de los factores intrínsecos el nombre del puesto, posición del puesto en el organigrama y contenido del cargo (tareas o funciones), por su parte para los factores extrínsecos, requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo. Todo esto con el objetivo de identificar los deberes y responsabilidades de cada puesto respecto del plan propuesto y que están inmersos en la estructura organizativa que posee la empresa objeto estudio.

Para esto fue necesario utilizar la información de valor vital, desprendida del cuadro de mando integral, y el carácter visual estará dado por el diagrama de Gantt, enmarcados muy especialmente en la afirmación hecha por Steiner (1993), quien se refiere a la planificación estratégica y al análisis situacional de la siguiente manera: “el análisis de los datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica, tiene un alcance potencial amplio y cubre cualquier factor importante del medio ambiente, tanto interno como externo”. (p. 123).

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.- Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Restaurant y Arepera Cantaura C.A., es una empresa que se dedica a la venta y comercialización de comida casera, típica de la región oriental de Venezuela, es por esto que tiene como propósito brindar a sus clientes un servicio de alta calidad, además, está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral.

Actualmente la empresa se dedica a la venta y comercialización de comida casera, entre sus preparaciones destacan los platos típicos de la zona, así como también platos de todo el territorio venezolano. Esta empresa se caracteriza por formar parte del rubro de restaurantes, en la ciudad de Cantaura Estado Anzoátegui, siendo esta su actividad económica principal.

En este sentido, durante su proceso de crecimiento para posicionarse como empresa líder en elaboración de comida, se han presentado una serie de inconvenientes que afectan directamente a la organización, en muchos de los casos los empleados se ven obligados a realizar múltiples actividades como vender, limpiar, atender mesas o hasta surtir el inventario, por lo que es evidente la falta de un sistema de control de gestión que ayude a controlar cada uno de sus procesos internos, así como también a la toma de decisiones adecuadas, tampoco dispone de una misión y visión que defina el propósito de la empresa, sus aspiraciones y su distinción ante otras organizaciones, definir metas a futuro y cuál es el camino para lograr el desarrollo esperado entorno a su viabilidad. De igual forma, cabe destacar que para que el cliente pueda obtener uno de estos exquisitos platos, debe asistir al local ya que la empresa no cuenta con un sistema de reparto a domicilio.

Es por ello que fue necesaria la utilización de herramientas como la observación directa y la entrevista no estructurada que ayudarán a distinguir la información necesaria para realizar una lista de verificación que permitiera evaluar cada uno de los aspectos internos inmersos en el proceso productivo de la empresa en estudio y, además, aportar a partir de esta información soluciones viables a los problemas de la empresa en cuestión.

4.1.1.- Resultados de Aplicación de la Lista de Verificación

Una vez aplicada la lista de verificación a la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., se procedió a tabular los resultados de los datos y de los cuales se desprende este análisis. Las seis (6) dimensiones mostradas en la tabla 4.1 dispuestas desde filosofía (misión - visión), objetivos estratégicos, estructura organizativa, participación del personal, recursos y evaluación, son las presentadas por Kaplan y Norton (op. cit) y las cuales subdividen a una única variable denominada modelo de control de gestión y la cual es el objeto de este estudio. A continuación se muestran los resultados de la lista de verificación aplicada a la empresa en estudio:

Tabla 4.1. Resultados de la aplicación de la lista de verificación

| Dimensiones | Ítem | Preguntas | Opciones | | Observación |
|-----------------------------------|------|--|----------|----|--|
| | | | Si | No | |
| Filosofía (misión-visión) | 1. | ¿Cuenta la empresa con una misión y visión? | | ✓ | Actualmente la empresa no cuenta más que con una idea vaga de lo que sería su misión y visión, es decir, no tienen fija ni sobre papel esta dimensión. |
| Objetivos estratégicos | 2. | ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos? | | ✓ | La empresa actualmente no cuenta con objetivos estratégicos ya que la planificación que se efectúa es una planificación diaria de las actividades, así como la compra de suministros necesarios para el día a día. Así como tampoco cuenta con estrategias ni indicadores de gestión que controlen sus diferentes áreas. |
| | 3. | ¿La empresa dispone de un sistema de información que facilite la toma de decisiones? | | ✓ | |
| | 4. | ¿La empresa utiliza alguna herramienta tecnológica actual? | ✓ | | |
| | 5. | ¿La empresa cuenta con indicadores de gestión? | | ✓ | |
| Estructura organizativa | 6. | ¿Existe en la empresa un responsable del sistema de control de gestión? | ✓ | | Existe la figura del gerente y es este quien se encarga de todo lo referente a la toma de decisiones y planificación de las actividades diarias. |
| Participación del personal | 7. | ¿El personal ha dado alguna sugerencia para el mejoramiento de los servicios de la empresa que haya sido tomada en cuenta? | | ✓ | Actualmente no son tomadas en cuenta las sugerencias del personal, tampoco se cuenta con algún método de motivación ni con un procedimiento de trabajo claramente definido. |
| | 8. | ¿El personal tiene definidas sus actividades y funciones? | ✓ | | |
| | 9. | ¿Se cuenta con procedimiento de trabajo? | | ✓ | |
| | 10. | ¿Se motiva a los empleados? | | ✓ | |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.1. Continuación

| Dimensiones | Ítem | Preguntas | Opciones | | Observación |
|-------------|------|--|----------|----|---|
| | | | Si | No | |
| Recursos | 11. | ¿El plan estratégico actual de la empresa está relacionado con el presupuesto anual y el control de gestión? | | ✓ | En esta dimensión el restaurante presenta grandes fallas ya que el uso de los recursos no está siendo planificado para largo plazo, así como no se retribuye el esfuerzo extra de los trabajadores. |
| | 12. | ¿Se ha planteado un sistema de retribución para todo el personal? | | ✓ | |
| Evaluación | 13. | ¿Existe un sistema de verificación del funcionamiento del control de gestión que tiene? | | ✓ | No se cuenta con un sistema de control de gestión por lo que la única evaluación que se realiza periódicamente es el inventario de materias primas o insumos que se usan para el día a día. |
| | 14. | ¿Es útil y eficaz el proceso de cierre mensual? | | ✓ | |
| | 15. | ¿El presupuesto tiene toda la información necesaria sin errores? | | ✓ | |
| | 16. | ¿El sistema de control de gestión presente en la empresa tiene todos los componentes necesarios y funcionan de forma eficaz? | | ✓ | |
| | 17. | ¿Se realiza un control de inventario en un período de tiempo determinado? | ✓ | | |

Fuente: el autor (2018)

Una vez realizado el chequeo proceso productivo de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., mediante la utilización de la lista de verificación basada en las dimensiones o conocimientos profundos que establecen Kaplan y Norton, los cuales son: filosofía (misión - visión), objetivos estratégicos, estructura organizativa, participación del personal, recursos y evaluación, que además sugieren, se tomen valores igualitarios de ponderación para cada dimensión, se procedió a totalizar los valores obtenidos agrupados en la variable modelo de control de gestión ilustrados en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Totalización general de cumplimiento de las dimensiones establecidas por Kaplan y Norton para la variable modelo de control de gestión.

| Variable | Dimensiones | %CI | Nº ítems | % Si cumple | % No cumple |
|------------------------------|----------------------------|-------------|-----------|----------------|----------------|
| Modelo de control de gestión | Filosofía | 16.667% | 1 | 0% | 16.667% |
| | Objetivos estratégicos | 16.677% | 4 | 4.167% | 12.5% |
| | Estructura organizativa | 16.677% | 1 | 16.667% | 0% |
| | Participación del personal | 16.677% | 4 | 4.167% | 12.5% |
| | Recursos | 16.667% | 2 | 0% | 16.667% |
| | Evaluación | 16.667% | 5 | 3.333% | 13.334% |
| TOTAL CUMPLIMIENTO | 6 | 100% | 17 | 28.334% | 71.668% |

En la tabla 4.2 expuesta anteriormente puede observarse a la variable modelo de control de gestión la cual está subdividida en seis dimensiones y que a su vez están representadas por el porcentaje de cumplimiento individual (%CI), que no es más que dividir la variable independiente (Modelo de control de gestión), equivalente al 100% de cumplimiento, entre el número de dimensiones existentes para luego repartir ese porcentaje, según sea el caso, en porcentajes de cumplimiento y no cumplimiento de cada dimensión según la evaluación

realizada, dichas dimensiones comprenden el foco central de esta investigación y que serán analizadas a continuación:

- Filosofía

Puede observarse en los resultados antes expuestos que la empresa en cuestión no cuenta con una misión y visión que defina el propósito de la empresa, sus aspiraciones y su distinción ante otras organizaciones, definir metas a futuro y cuál es el camino para lograr el desarrollo esperado entorno a su viabilidad. Actualmente la empresa no cuenta más que con una idea vaga de lo que sería su misión y visión, es decir, no tienen fija ni sobre papel esta dimensión. Esta situación representa puntos negativos para la organización objeto de estudio, ya que la misión y la visión son elementos fundamentales y críticos de la estrategia organizacional de una empresa ya que son estos los que permiten que cada uno de sus miembros se encaminen conjuntamente a lograr los objetivos propuestos.

- Objetivos estratégicos

La empresa no cuenta con un sistema de información que facilite la toma de decisiones, así como tampoco tiene claros los indicadores de gestión que suministren la información para la toma de decisiones, siendo estos de vital importancia ya que son los signos vitales dentro de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diferentes síntomas que derivan del desarrollo normal de las actividades.

Actualmente, la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., no cuenta con objetivos estratégicos ya que la planificación que se efectúa es una planificación diaria de las actividades la cual no se lleva a papel sino que depende de las decisiones tomadas por el gerente al momento en que van surgiendo, esto representa un clima incierto en la organización ya que no se establecen con anticipación ni se divulgan los objetivos y metas a cumplir lo que no permite que

los empleados se involucren en la toma de decisiones y limita el rendimiento de los mismos.

Es importante recordar que para poder ser sobresalientes en el mercado actual es enteramente necesario contar con una organización enfocada en el cumplimiento de los objetivos planteados ya que estos ofrecen una guía para la toma de decisiones, guía para la eficiencia de la organización, dan coherencia a la organización y permiten evaluar el desempeño de la misma, por lo tanto, los objetivos organizacionales son la base que debe tomarse para evaluar el rendimiento de dicha organización.

- Estructura organizativa

A pesar de contar con la persona responsable de las actividades productivas de la empresa, en este caso el gerente, es necesario delegar funciones y responsabilidades al resto de la organización ya que en el caso de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., esto no se está cumpliendo.

En su caso, el gerente es quien se encarga de llevar la responsabilidad de todos los factores inmersos en el proceso productivo de la empresa, siendo éste quien se encarga de todo lo referente a la toma de decisiones y planificación de las actividades diarias, en lugar de esto, es necesario delegar funciones y responsabilidades de manera tal que se evite la sobre carga de trabajo para un solo miembro de la organización, es decir, que además del organigrama de la empresa, deben establecerse las fichas de cargo que contengan información detallada sobre los deberes y responsabilidades inherentes a los puestos de trabajo existentes en la organización.

Esto provocará de forma automática la mejoría en la toma de decisiones, un mejor desenvolvimiento y, no menos importante, podrá lograr que los individuos se involucren e identifiquen con su puesto de trabajo.

- Participación del personal

La empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., cuenta con un personal de una amplia experiencia en cada área de trabajo, sin embargo existen debilidades en cuanto al conocimiento de los procedimientos de trabajo ya que los mismos no están fijados, es decir, cada uno acciona según lo requiere al momento, sin una planificación previa, además de no ser tomadas en cuenta las sugerencias hechas por el personal para mejorar los procesos y procedimientos.

Esto acarrea una serie de problemas para la empresa en estudio ya que el pilar fundamental de una organización, sea cual fuere su propósito comercial, es su personal y, sobre todo, un personal que se identifique con la organización, que tenga sentido de pertenencia y para esto es necesario que sean tomadas en cuenta sus sugerencias y opiniones, además, quien conoce más un procedimiento de trabajo que él mismo trabajador y sobre todo, como mejorarlo.

Este factor es importante para la motivación del empleado o empleada, ya que la motivación se puede dividir en dos grandes bloques, la que es inducida por la remuneración justa al esfuerzo y la que es concedida a través del reconocimiento de los esfuerzos realizados por el mismo. Por lo que resulta necesario tomar la iniciativa de implementar mecanismos que permitan involucrar a los trabajadores de forma permanente en la toma de decisiones concernientes a los procesos productivos de la empresa en estudio, lo cual mejorara significativamente la motivación de los trabajadores, arrojando como resultado final un incremento en la productividad de la empresa.

- Recursos

El buen uso de los recursos de una empresa u organización representa en gran medida a su capacidad de permanencia y crecimiento en el mercado, esto enmarcado en la manera en cómo se aprovechan cada uno de los recursos

percibidos a través del intercambio de productos, bienes o servicios y que están condicionados por una toma de decisiones que propicie el incremento de los mismos. A fin de cuentas, lo que busca toda organización comercial es incrementar su nivel de percepción producto de sus intercambios comerciales.

En el caso del Restaurant y Arepera Cantaura, no se están aprovechando los recursos de forma positiva ya que la empresa se está viendo afectada por una serie de factores internos y externos que no le permiten realizar las inversiones necesarias para impulsar su crecimiento. Por una parte están los factores internos que, gracias a una toma de decisiones basada en los resultados del día a día y no en una planificación estratégica, no le permiten tener avances suficientes para crecer. Las decisiones están siendo tomadas en función del día a día y no se está tomando en cuenta al futuro, es decir, no se están realizando inversiones en motivación de los empleados, equipos modernos para la realización de comida, muebles, ambientación y embellecimiento o modernización de los espacios lo que despertaría el interés de nuevos clientes.

Por otro lado, la situación actual y lo cambiante que es la economía venezolana y su estancamiento productivo también son causantes de muchos de los problemas vividos por la empresa en estudio, lo que viene a representar el factor externo. El aumento de precios excesivo de las materias primas de trabajo llegan a forzar a esta organización a invertir gran parte de sus recursos en la compra de materia prima para laborar a diario, esto tiene un efecto directo en los precios de los productos finales, disminuyendo el interés de los clientes y desde luego provocando un decaimiento de los números en ingresos post ventas.

- Evaluación

Ya que la empresa Restaurant y Arepera Cantaura no tiene establecido un sistema de control de gestión, la evaluación que se lleva de los procesos y procedimientos es muy vaga y no está fijada en papel, es decir, no existen unos

parámetros fijos que le permitan observar, medir y comparar con periodos anteriores sus avances. Esto deja a la empresa en una posición desfavorable respecto de sus competidores, establecer objetivos, indicadores y metas a cumplir es enteramente necesario pero, sobre todo, son la base que permitirá realizar una evaluación consiente y funcional que le permitirá fijarse nuevas metas de crecimiento, por lo tanto, le permitirá ser competitiva en el mercado.

En la tabla 4.1 se muestra la totalización de la variable modelo de control de gestión, la cual fue subdividida en las dimensiones antes mencionadas establecidas por Kaplan y Norton.

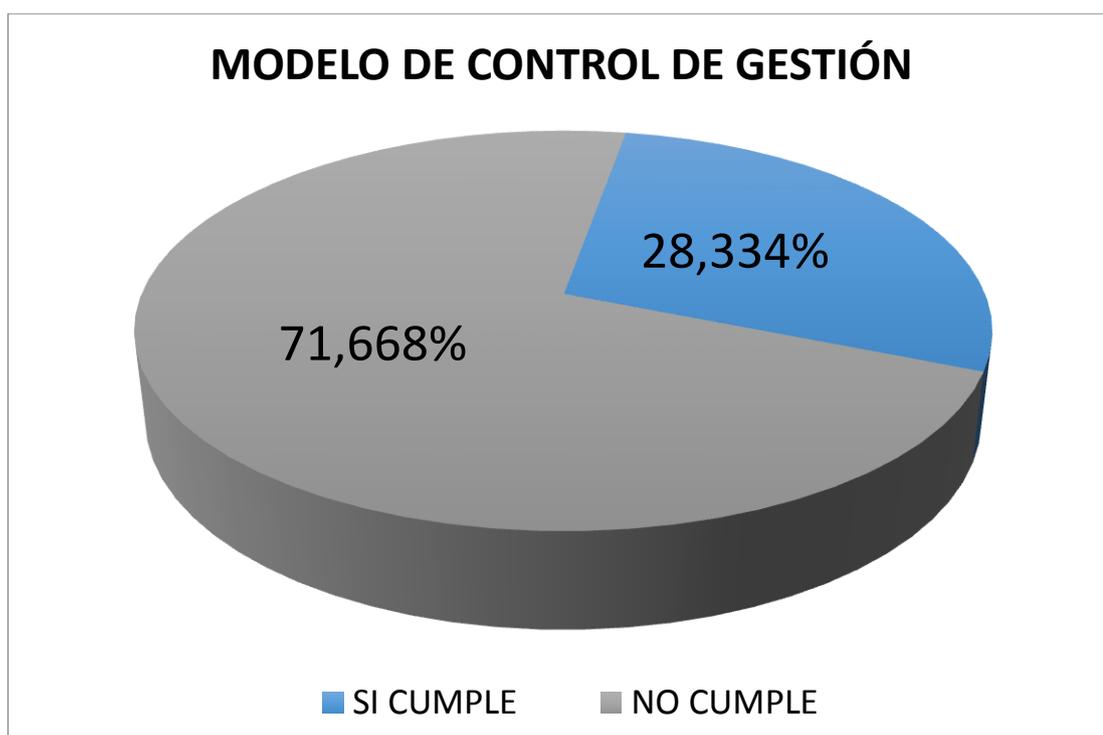


Figura 4.1. Totalización de la variable modelo de control de gestión.

Fuente: el autor (2018)

Como se visualiza en la figura 4.1 la totalización en porcentajes del cumplimiento de la variable modelo de control de gestión, la cual fue subdividida

en seis grandes dimensiones, arrojando un cumplimiento del 28% sobre un porcentaje de no cumplimiento del 72%, lo que indica que es necesario realizar labores correctivas sobre los procedimientos de trabajo implementados en la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., con el fin de mejorar su funcionamiento y ampliar su capacidad de crecimiento.

4.2.- Formulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Mediante la observación directa y entrevistas no estructuradas realizadas al personal que labora en la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., se pudo determinar que la organización no posee una misión ni una visión que les permita seguir un rumbo fijo y con miras al éxito, tampoco cuenta con objetivos estratégicos que les permitan marcar metas a corto, mediano y largo plazo.

4.2.1.- Formulación de la Misión

La formulación de la misión estará orientada por la premisa de Strickland y Thompson, quienes sostienen que una misión debidamente formulada debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Qué queremos llegar a ser?

A partir de esta premisa y con ayuda del gerente de la empresa en estudio, se procedió a redactar la misión propuesta para la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., dando como resultado lo siguiente:

“Somos una empresa integral destinada a proporcionar la más exquisita gama de sabores para la satisfacción del paladar de nuestros comensales,

ofreciendo la mejor e inolvidable experiencia a través de nuestra calidad de servicio, espacios confortables con ambiente hogareño y la degustación de ricos platos que enamoraran sus sentidos para crecer como competidor en el mercado en preparación de comida criolla y de la zona oriental del país”.

Haciendo un análisis de la misión propuesta bajo las premisas de Strickland y Thompson, se tiene que:

¿Quiénes somos?

Somos una empresa integral destinada a proporcionar la más exquisita gama de sabores para la satisfacción del paladar de nuestros comensales.

¿Qué hacemos?

Ofrecer a nuestro cliente la mejor experiencia a través de nuestra calidad de servicio, espacios confortables con ambiente hogareño y la degustación de ricos platos que enamoraran sus sentidos.

¿Para qué estamos aquí?

Para crecer como competidor en el mercado en preparación de comida criolla y de la zona oriental del país.

Una vez analizada la misión propuesta para la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., es posible observar que la misma responde de manera clara y satisfactoria a las premisas propuestas por Strickland y Thompson.

4.2.2.- Formulación de la Visión

La visión de una organización aclara la dirección en la cual se debe avanzar, además, alienta a los miembros de la institución a alcanzar el futuro deseable de la misma indicando de manera clara como debería ser esta en un futuro y sirviendo de base para el establecimiento de metas y estrategias.

Luego de recoger y organizar información a través de las entrevistas no estructuradas al personal de la empresa objeto estudio, se procedió a responder las premisas propuestas por Strickland y Thompson correspondientes a lo que ellos denominan una visión correctamente formulada como son: ¿Hacia dónde quiere llegar Restaurant y Arepera Cantaura?, ¿Cómo debe ser Restaurant y Arepera Cantaura en los próximos años? y ¿Cuáles son las necesidades en las que se debe concentrar Restaurant y Arepera Cantaura?

Se procedió a formular la visión de Restaurant y Arepera Cantaura C.A., tomando como base dichas premisas, dando como resultado lo siguiente:

¿Hacia dónde quiere llegar?

...aspira a ser el mejor restaurante de comida casera, rápida y platos típicos de la zona.

¿Cómo debe ser en los próximos años?

...lograr excelencia en calidad y atención eficiente con sus clientes.

¿Cuáles son las necesidades en las que se debe concentrar?

...de la mano de una continua implementación de productos innovadores basados en las tendencias de alimentación nacional y extranjera, con una estructura de bajos costo

Quedando la visión de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., de la siguiente manera:

“Restaurant y Arepera Cantaura aspira a ser el mejor restaurante de comida casera, rápida y platos típicos de la zona. Asimismo, lograr excelencia en calidad y atención eficiente con sus clientes. De la mano con la continua implementación de productos innovadores basados en las tendencias de alimentación nacional y extranjera, con una estructura de bajos costos. Y finalmente, lograr que cada nuevo cliente se sienta satisfecho con nuestra atención y se vuelva un fiel consumidor de los productos de nuestra organización, logrando de esta manera llegar a ser un destacado referente turístico del Estado”.

4.2.3.- Objetivos Estratégicos

Luego de establecer la misión y visión de la empresa, se procedió a fijar los objetivos y el nivel de rendimiento que la organización espera lograr de los mismos entendiendo que la misión y visión es lo que le permite a la empresa conocerse a sí misma y saber cuál es su razón de ser y en que quiere convertirse al pasar del tiempo. Es por esto que se tomó como punto de partida a la misión y visión de la empresa para formular sus objetivos estratégicos, basándonos o tomando como guía las cuatro perspectivas del CMI establecidas por Kaplan y Norton ya antes mencionadas y que son el foco principal de esta propuesta. En reuniones con los directivos del ente en estudio se buscó formular objetivos concretos y que se acerquen a las posibilidades que tenga la organización para implementarlos.

- Perspectiva financiera

Esta área del CMI se enfoca en los requerimientos que crean valor para los propietarios como: el rendimiento económico, desarrollo y rentabilidad de la organización y las ganancias, lo cual garantiza la estabilidad de la compañía y

facilita el aprovechamiento de oportunidades que promuevan el crecimiento de la misma. es importante destacar que los objetivos financieros representan los resultados derivados de la gestión implementada por la empresa en cuestión, es decir, que dichos objetivos no serán más que. Los objetivos para esta perspectiva fueron los siguientes:

- ✓ Desarrollar la rentabilidad de la empresa en un 15% para mediados del año 2019
 - ✓ Optimizar el uso del capital al menos un 25% para mediados del año 2019.
 - ✓ Aumentar los ingresos de la empresa al menos un 25% para mediados del año 2019.
- Perspectiva clientes

En esta perspectiva se toman en cuenta mejorar la tecnología y los servicios post venta, integrándolos en una propuesta de valor que genere un aumento en la satisfacción de los clientes. Además, el cumplimiento de este objetivo es de real importancia para el panorama financiero ya que, en gran medida, el éxito financiero proviene del aumentos de las ventas o servicios prestados, situación que es producto de la preferencia de los clientes hacia los servicios prestados por la organización a partir de sus propias necesidades.

- ✓ Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos un 90% para mediados del año 2019.
- ✓ Aumentar la satisfacción de los clientes al menos un 100%

Para poder alcanzar el desempeño deseado para Restaurant y Arepera Cantaura C.A., es necesario orientar objetivos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como también a la medición de las relaciones que guarda con los mismos y las expectativas que manejan sobre los productos y servicios prestados por la institución objeto estudio.

- Perspectiva procesos internos

En esta perspectiva se busca mejorar el desarrollo de las actividades internas inmersas en el proceso productivo de Arepera Restaurant Cantaura C.A., es decir, que el gran aporte de la perspectiva del proceso interno se centra en que es la perspectiva base para la creación de valor para los clientes, así como también para alcanzar resultados económicos positivos. Así mismo, estos objetivos buscan aumentar la productividad de la organización a través de un mejor desarrollo de sus operaciones y procesos, por medio de la utilización de sus recursos logrando mejorar sus niveles de rendimiento económico. Para la elaboración de los objetivos de esta perspectiva, se realizaron visitas a la cocina del restaurante, además de conversaciones con el dueño de la empresa, el resultado de ambas situaciones se tradujo en los siguientes objetivos:

- ✓ Mejorar la rapidez de atención al cliente un 20% para el primer trimestre del año 2019
- ✓ Disminuir los costos de producción un 15% para el primer trimestre del año 2019.
- ✓ Implementar el uso de tecnologías de información para mediados del año 2019.

- Perspectiva aprendizaje y desarrollo

A partir de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se da impulso a las demás perspectivas del cuadro de mando integral, reflejando los conocimientos y habilidades que la organización posee para llevar a cabo el servicio, es por ello que los objetivos para esta perspectiva son los siguientes:

- ✓ Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos un 40% para el segundo trimestre del año 2019.

- ✓ Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 70% para mediados del año 2019.

Para la empresa Arepera y Restaurant Cantaura C.A., es primordial que los empleados obtengan un alto nivel de conocimiento, estén capacitados para servir y brindar un servicio de alta calidad que permita lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes y generar el un impacto positivo en las demás perspectivas, esto puede lograrse tomando en cuenta la preparación y la adquisición de habilidades cónsonas con los objetivos. Igualmente, la mejora en la motivación o aumento de la motivación como factor impulsor del desarrollo de habilidades de los trabajadores, identificándose con la empresa y sus puestos de trabajo, lo que puede llegar a ser garantía de un mejor servicio y esto resultará en un aumento de los niveles de aceptación y preferencia de los clientes y, por ende, un aumento en los niveles de ingresos económicos.

4.2.4- Matriz FODA

Para el análisis de los resultados obtenidos en la lista de verificación se elaboró una matriz FODA como herramienta de análisis, el procedimiento consiste en la identificación de los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) donde se elaboró una lista de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para proceder a confeccionar la matriz FODA y presentar un análisis del contenido de dicha matriz.

Los datos se tomaron del trabajo de campo realizado en la empresa, a partir de la información recolectada en la lista de verificación que estuvo enmarcada en las seis dimensiones propuestas por Kaplan y Norton (2002) para la solución de la variable en estudio (interno), además, se efectuó la revisión de material bibliográfico como prensa nacional y regional e internet (externo), así pues, se establecieron las diferentes estrategias a seguir para el logro de dichos objetivos.

- **Fortalezas**

1. El restaurante tiene una ubicación geográfica buena. Está ubicado en la Av. Bolívar de la ciudad de Cantaura, esto es el casco central de dicha ciudad.
2. Los productos ofrecidos por la empresa son de alta calidad y el valor de estos es similar y en algunos casos inferior a lo que ofrecen los competidores más cercanos.
3. La organización es reconocida en la ciudad, por su buena atención y preocupación por el cliente.
4. El ambiente del restaurante está enfocado a las familias. El local no tiene área para fumadores y no vende ningún tipo de bebidas alcohólicas.
5. La empresa trabaja con proveedores que son cumplidores. Y por lo general, no hay problema en la entrega de materias primas.
6. Personal proactivo.
7. Alto compromiso laboral por parte de su personal

- **Debilidades**

1. El restaurante no cuenta con una promoción adecuada para la empresa y sus productos.
2. El restaurante no ha implementado continuamente productos de marca personal que generen un alto impacto en las ventas.
3. Se debe capacitar a los trabajadores de la cocina en lo que respecta a eficiencia en producción.
4. En la empresa no se ofrece a los clientes ningún tipo de productos con alcohol.
5. En la empresa a diario se van adquiriendo la mayoría de las materias primas.
6. No existe un adecuado control del inventario de materias primas.
7. Impuntualidad en la entrega del servicio.

- **Oportunidades**

1. Actualmente existe demanda por productos que se pueden vender fuera de los horarios de mayor afluencia de público en el restaurante.
2. Existen empresas que son proveedores de la mayoría de los productos necesarios para que la empresa funcione.
3. Fácil acceso a tecnologías de información y comunicación.
4. Crecimiento de la población local.
5. Disponibilidad de créditos bancarios.

- **Amenazas**

1. La aparición de nuevas empresas de comida rápida.
2. Los alimentos sustitutos también corresponden una amenaza para la empresa, por ejemplo las comidas light y las comidas preparadas selladas al vacío que venden los supermercados.
3. Las crisis financieras por la cual está atravesando actualmente el país afectan directa y de manera negativa al rubro.
4. Devaluación monetaria.
5. Inestabilidad política.
6. Excesivos cambios en las Leyes y Políticas del Estado.

Tabla 4.3. Matriz FODA de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

| | | |
|---|--|--|
| Matriz FODA | Fortalezas | Debilidades |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. El restaurante tiene una ubicación geográfica buena. 2. Los productos ofrecidos por la empresa son de alta calidad. 3. La organización es reconocida en la ciudad. 4. El ambiente del restaurante está enfocado a las familias. 5. La empresa trabaja con proveedores que son cumplidores. 6. Personal proactivo. 7. Alto compromiso laboral. | <ol style="list-style-type: none"> 1. El restaurante no cuenta con una promoción adecuada. 2. El restaurante no ha implementado continuamente productos de marca personal. 3. Se debe capacitar a los trabajadores de la cocina en lo que respecta a eficiencia en producción. 4. En la empresa no se ofrece a los clientes ningún tipo de productos con alcohol. 5. En la empresa a diario se van adquiriendo la mayoría de las materias primas. 6. No existe un adecuado control del inventario de materias primas. 7. Impuntualidad en la entrega del servicio |
| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda por productos que se pueden vender fuera de los horarios de mayor afluencia de público en el restaurante. 2. Proveedores de la mayoría de los productos necesarios para que la empresa funcione. 3. Fácil acceso a tecnologías de información y comunicación. 4. Crecimiento de la población local. 5. Disponibilidad de créditos bancarios. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos platos que los diferencien de la competencia. (O.1, O.3, O.4, O.5, F.1, F.2, F.3). 2. Realizar inversiones a plazo fijo (F.3, O.4, O.5) 3. Establecer enlaces proveedores que suministren las materias primas necesarias (F.5, O.2, O.5) 4. Disminuir los costos de producción (F.5, F.6, O.3) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una campaña publicitaria y difundirla por los distintos medios para dar a conocer a la empresa (D.1, D.2, O.1, O.3, O.5) 2. Implementar planes de investigación para el desarrollo de nuevos platos de comida inspirados en los platos de la región. (O.4, O.5, D.3, D.4). |

Fuente: el autor (201

Tabla 4.3. Continuación

| Matriz FODA | | Fortalezas | Debilidades |
|---|---|---|--|
| | | | <ol style="list-style-type: none"> 1. El restaurante tiene una ubicación geográfica buena. 2. Los productos ofrecidos por la empresa son de alta calidad. 3. La organización es reconocida en la ciudad. 4. El ambiente del restaurante está enfocado a las familias. 5. La empresa trabaja con proveedores que son cumplidores. 6. Personal proactivo. 7. Alto compromiso laboral. |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La aparición de nuevas empresas de comida rápida. 2. Los alimentos sustitutos. 3. Las crisis financieras por la cual está atravesando actualmente el país. 4. Devaluación monetaria. 5. Inestabilidad política. 6. Excesivos cambios en las Leyes y Políticas del Estado. 7. Desmotivación laboral | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una página web que permita a la empresa hacer publicidad de sus productos. (F.1, F.2, F.4, A.3, A.1). 2. Establecer cultura centrada en el cliente y realizar encuestas sobre la calidad del servicio ofrecido 3. Implementar plan de adiestramiento para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. (F.6, F.7, A.6, A.1). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un sistema de planificación estratégica destinado a la formulación de objetivos, elaboración de planes de crecimiento y monitoreo de los indicadores de gestión. (D.2, D.5, D.4, D.6, A.1, A.2, A.3). 2. Optimizar los tiempos de preparación y evitar demoras (D.3, D.5, A.1, A.2) 3. Tener mayor control presupuestario (D.5, D.6, A.4) 4. Desarrollar planes de motivación para los empleados (D.3, A.7) 5. Implementar jornadas de preparación para los empleados para mejorar la calidad del servicio (D.7, A.7) | |

Fuente: el autor (2018)

De la matriz FODA surgieron doce (13) estrategias (04 estrategia FO, 02 estrategias DO, 02 estrategias FA y 05 estrategias DA) que ayudaran a la empresa a dar solución a los problemas existentes y de esta manera mejorar su funcionamiento y lograr el cumplimiento de sus objetivos.

4.2.4.1.- Análisis y Selección de las Estrategias Factibles para el Logro de los Objetivos

Luego de haber realizado la matriz FODA es claramente notorio que éste arroja una serie de estrategias de las cuales en ésta etapa se procederá a enlazar a cada una de ellas con un objetivo estratégico conveniente. La adecuación de cada una de ellas con los objetivos formulados para la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., será la clave determinante para decidir cuáles de dichas estrategias ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados anteriormente. A continuación se muestran los objetivos estratégicos según cada perspectiva y su respectiva estrategia:

Tabla 4.4. Estrategias perspectiva financiera

| Objetivos estratégicos | Estrategias |
|--|--|
| <i>Desarrollar la rentabilidad de la empresa en un 15% para mediados del año 2019.</i> | FO4. Aumentar los niveles de ventas |
| <i>Optimizar el uso del capital al menos un 25% para mediados del año 2019.</i> | DA3. Tener mayor control presupuestario |
| <i>Aumentar los ingresos de la empresa al menos un 25% para mediados del año 2019.</i> | FO1. Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos platos y bebidas que los diferencien de la competencia |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.5. Estrategias perspectiva clientes

| Objetivos estratégicos | Estrategias |
|---|--|
| <i>Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos un 90% para mediados del año 2019.</i> | FA4. Realizar Seguimiento constante a los proveedores para garantizar la entrega del producto a tiempo. |
| <i>Aumentar la satisfacción de los clientes al menos un 100%</i> | FA2. Establecer cultura centrada en el cliente y realizar encuestas sobre la calidad del servicio ofrecido |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.6. Estrategias perspectiva procesos internos

| Objetivos estratégicos | Estrategias |
|---|--|
| <i>Mejorar la rapidez de atención al cliente un 20% para el primer trimestre del año 2019</i> | DA2. Optimizar los tiempos de preparación y evitar demoras |
| <i>Disminuir los costos de producción un 15% para el primer trimestre del año 2019.</i> | FO3. Establecer enlaces con proveedores que suministren las materias primas necesarias |
| <i>Implementar el uso de tecnologías de información para mediados del año 2019.</i> | DA1. Establecer un sistema de planificación estratégica destinado a la formulación de objetivos, elaboración de planes de crecimiento y monitoreo de los indicadores de gestión. |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.7. Estrategias perspectiva aprendizaje y desarrollo

| Objetivos estratégicos | Estrategias |
|---|---|
| <i>Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos un 40% para el segundo trimestre del año 2019.</i> | DA4. Desarrollar planes de motivación para los empleados |
| <i>Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 70% para mediados del año 2019.</i> | FA3. Implementar plan de adiestramiento para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. |

Fuente: el autor (2018)

4.3.- Establecimiento de los Indicadores a los Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Los indicadores están orientados a apoyar la verificación del logro de los objetivos y en el seguimiento del desarrollo de las estrategias que fueron definidas para alcanzarlos deben estar también orientadas al logro de los objetivos. En la tabla 4.8, se muestra a los indicadores y metas correspondientes a cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa objeto estudio:

Tabla 4.8. Indicadores y metas de los objetivos estratégicos de la empresa Arepera y Restaurant Cantaura C.A.

| Perspectiva | Objetivos estratégicos | Indicador | Meta |
|--------------------|--|-----------------------------------|---|
| Financiera | Desarrollar la rentabilidad de la empresa en un 15% para mediados del año 2019. | Utilidad Bruta | Incrementar un 15% las utilidades de la empresa |
| | Optimizar el uso del capital al menos un 25% para mediados del año 2019. | Rentabilidad del capital empleado | Mejorar el uso del capital un 25% |
| | Aumentar los ingresos de la empresa al menos un 25% para mediados del año 2019. | Porcentaje de ventas rentable | Aumentar los ingresos de la empresa 25% |
| Clientes | Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos un 90% para mediados del año 2019. | Entregas Satisfactorias | Aumentar 90% |
| | Aumentar la satisfacción de los clientes al menos un 100% | Satisfacción de los clientes | Aumentarla satisfacción de los clientes un 100% |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.8. Continuación

| Perspectiva | Objetivos estratégicos | Indicador | Meta |
|---------------------------------|--|-------------------------------|---|
| Procesos internos | Mejorar la rapidez de atención al cliente un 20% para el primer trimestre del año 2019 | Tiempo de atención | Disminuir el tiempo de atención un 20% |
| | Disminuir los costos de producción un 15% para el primer trimestre del año 2019. | Rentabilidad de la producción | Disminuir costos un 15% |
| | Implementar el uso de tecnologías de información para mediados del año 2019. | Capacidad tecnológica | Uso de nuevas tecnológicas para agilizar los procesos |
| Aprendizaje y desarrollo | Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos un 40% para el segundo trimestre del año 2019. | Satisfacción de los empleados | Aumentar nivel de satisfacción 40% |
| | Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 70% para mediados del año | Capacitación del personal | Aumentar habilidades y competencias 50% |

Fuente: el autor (2018)

Luego de conocer los indicadores y metas correspondientes a cada objetivo estratégico de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., resulta necesario conocer el perfil de cada uno de dichos indicadores. Para esto, los mismos fueron evaluados por separado, cada uno en una tabla que permitió visualizar la perspectiva a la cual pertenece el indicador, ecuación de cálculo y su explicación, descripción del indicador, periodicidad, el responsable, la meta propuesta en porcentaje y su rango de gestión para poder fijar calificaciones a cada uno de ellos y se muestran a continuación:

Tabla 4.9. Perfil del Indicador utilidad bruta

| | |
|-----------------------------|---|
| Perspectiva: | Financiera |
| Objetivo específico: | Desarrollar la rentabilidad de la empresa en un 15% para mediados del año 2019. |
| Indicador: | Utilidad bruta |
| Responsable: | Administrador |
| Fórmula de cálculo: | $\left(\frac{\text{Utilidad neta mes}_i - \text{Utilidad neta mes}_{i-1}}{\text{Utilidad neta mes}_{i-1}} \right) * 100\%$ |
| Periodicidad: | Mensual |
| Meta: | 15% |
| Rango: | Bueno: % > 15% Regular: % = 15% Malo: % < 15% |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.10. Perfil del Indicador rentabilidad del capital empleado

| | |
|-----------------------------|--|
| Perspectiva: | Financiera |
| Objetivo específico: | Optimizar el uso del capital al menos un 25% para mediados del año 2019. |
| Indicador: | Rentabilidad del capital empleado |
| Responsable: | Administrador |
| Fórmula de cálculo: | $RCE = \text{Gastos comerciales ventas} / \text{Ventas}$ |
| Periodicidad: | Trimestral |
| Meta: | 15% |
| Rango: | Bueno: % > 25% Regular: % = 25% Malo: % < 25% |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.11. Perfil del Indicador porcentaje de ventas

| | |
|-----------------------------|--|
| Perspectiva: | Financiera |
| Objetivo específico: | Aumentar los ingresos de la empresa al menos un 25% para mediados del año 2019. |
| Indicador: | Porcentaje de ventas |
| Responsable: | Administrador |
| Fórmula de cálculo: | $\left(\frac{\text{Ventas mes}_i - \text{Ventas mes}_{i-1}}{\text{Ventas mes}_{i-1}} \right) * 100\%$ |
| Periodicidad: | Mensual |
| Meta: | 25% |
| Rango: | <p>Bueno: % \geq 25%</p> <p>Regular: % = 25%</p> <p>Malo: % < 25%</p> |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.12. Perfil del Indicador anuncios publicitarios

| | |
|-----------------------------|--|
| Perspectiva: | Clientes |
| Objetivo específico: | Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos un 90% para mediados del año 2019. |
| Indicador: | Entregas Satisfactorias |
| Responsable: | Gerente |
| Fórmula de cálculo: | $ESR = \frac{(Pedidos Rechazados)}{(Total de ordenes de compra recibidas)} \times 100$ |
| Periodicidad: | Trimestral |
| Meta: | 50% |
| Rango: | Bueno: % \geq 90% Regular: % = 90% Malo: % < 90% |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.13. Perfil del Indicador satisfacción de los clientes

| | |
|-----------------------------|---|
| Perspectiva: | Clientes |
| Objetivo específico: | Aumentar la satisfacción de los clientes al menos un 100% |
| Indicador: | Satisfacción de los clientes |
| Responsable: | Jefe de Cocina |
| Fórmula de cálculo: | $\left(\frac{\text{Reclamos y devoluciones resueltos positivamente en el mes}_i}{\text{Total de reclamos y devoluciones mes}_i} \right) * 100\%$ |
| Periodicidad: | Mensual |
| Meta: | 30% |
| Rango: | <p>Bueno: % \geq 100%</p> <p>Regular: % = 100%</p> <p>Malo: % < 100%</p> |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.14. Perfil del Indicador tiempo de atención

| | |
|-----------------------------|---|
| Perspectiva: | Procesos internos |
| Objetivo específico: | Mejorar la rapidez de atención al cliente un 20% para el primer trimestre del año 2019 |
| Indicador: | Calidad de servicio |
| Responsable: | Jefe de Cocina |
| Fórmula de cálculo: | $\left(1 - \frac{\text{Tiempo de elaboración del producto}_i \text{ en el mes}_i}{\text{Tiempo promedio de elaboración del producto}_i \text{ en el mes}_i}\right) * 100\%$ |
| Periodicidad: | Mensual |
| Meta: | 20% |
| Rango: | <p>Bueno: % \geq 20%</p> <p>Regular: % = 20%</p> <p>Malo: % < 20%</p> |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.15. Perfil del Indicador rentabilidad de la producción

| | |
|-----------------------------|--|
| Perspectiva: | Procesos internos |
| Objetivo específico: | Disminuir los costos de producción un 15% para el primer trimestre del año 2019. |
| Indicador: | Rentabilidad de la producción |
| Responsable: | Jefe de Cocina |
| Fórmula de cálculo: | $\left(\frac{\text{Productos pre-elaborados perdidos en el día}}{\text{Total de Productos pre-elaborados en el día}} \right) * 100\%$ |
| Periodicidad: | Mensual |
| Meta: | 20% |
| Rango: | <p>Bueno: % < 15%</p> <p>Regular: % = 15%</p> <p>Malo: % ≥ 15%</p> |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.16. Perfil del Indicador capacidad tecnológica

| | |
|-----------------------------|--|
| Perspectiva: | Procesos internos |
| Objetivo específico: | Implementar el uso de tecnologías de información para mediados del año 2019. |
| Indicador: | Capacidad tecnológica |
| Responsable: | Gerente |
| Fórmula de cálculo: | $\left(\frac{\text{Procesos con tecnologías de información en el año}_i}{\text{Total de procesos aplicables con tecnologías de información}} \right) * 100\%$ |
| Periodicidad: | Anual |
| Meta: | 20% |
| Rango: | <p>Bueno: % \geq 20%</p> <p>Regular: % = 20%</p> <p>Malo: % < 20%</p> |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.17. Perfil del Indicador satisfacción de los empleados

| | |
|-----------------------------|---|
| Perspectiva: | Aprendizaje y desarrollo |
| Objetivo específico: | Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos un 40% para el segundo trimestre del año 2019. |
| Indicador: | Satisfacción de los empleados |
| Responsable: | Gerente y Administrador |
| Fórmula de cálculo: | $\left(\frac{\text{Trabajadores satisfechos en el mes}_i}{\text{Total de trabajadores del mes}_i} \right) * 100\%$ |
| Periodicidad: | Mensual |
| Meta: | 20% |
| Rango: | <p>Bueno: % \geq 40%</p> <p>Regular: % = 40%</p> <p>Malo: % < 40%</p> |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.18. Perfil del Indicador capacitación de los empleados

| | |
|-----------------------------|---|
| Perspectiva: | Aprendizaje y desarrollo |
| Objetivo específico: | Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 70% para mediados del año 2019. |
| Indicador: | Capacitación de los empleados |
| Responsable: | Gerente |
| Fórmula de cálculo: | $\left(\frac{\text{Cantidad de trabajadores capacitados en el año}_i}{\text{Total de trabajadores en el año}_i} \right) * 100\%$ |
| Periodicidad: | Anual |
| Meta: | 20% |
| Rango: | Bueno: % \geq 70% Regular: % = 70% Malo: % < 70% |

Fuente: el autor (2018)

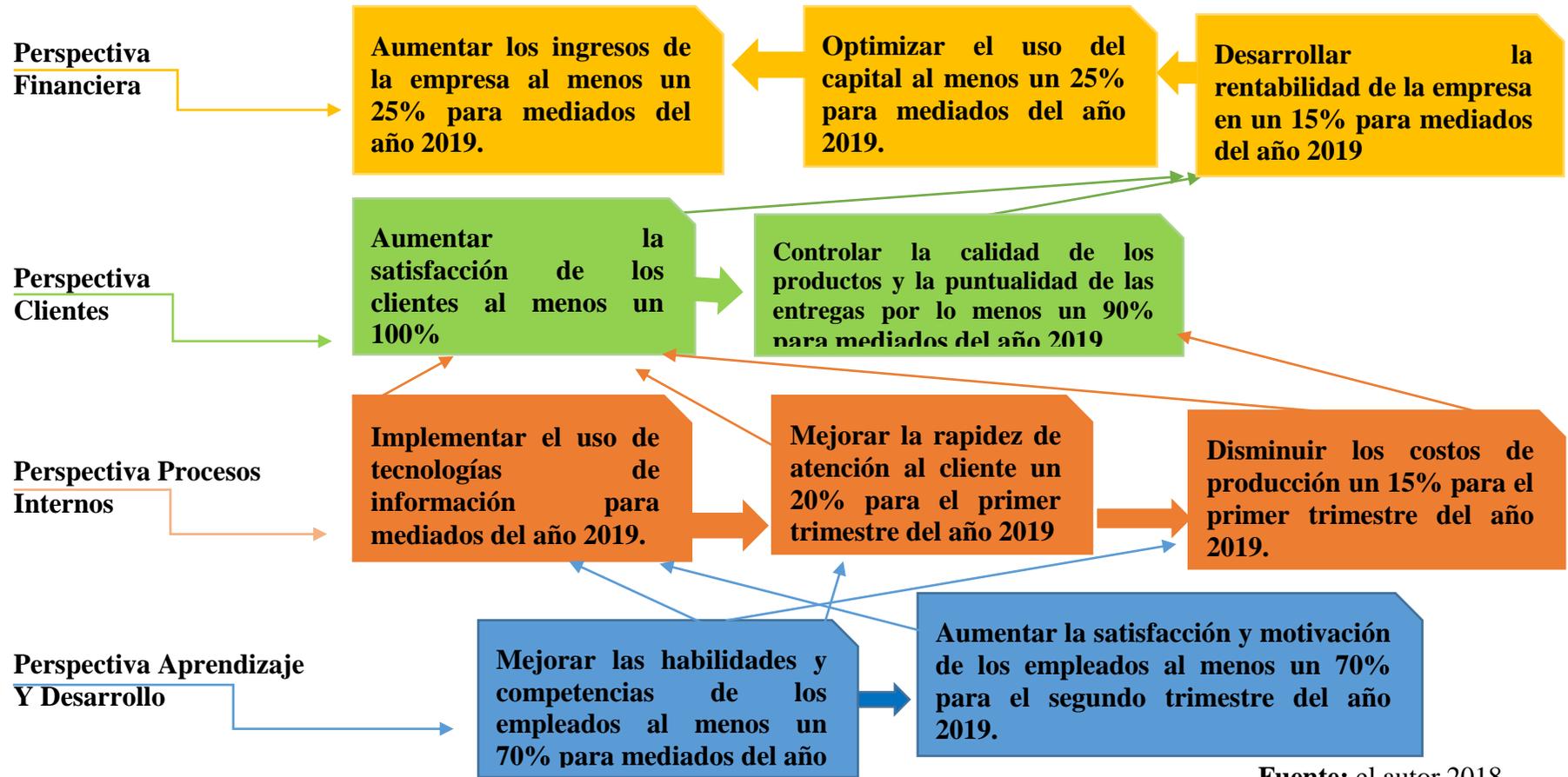
4.4. Elaboración del Mapa de Relaciones Estratégicas de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Para la realización del mapa de relaciones estratégicas de la empresa en estudio se tomaron en consideración las diferentes perspectivas del modelo de gestión propuesto por Kaplan y Norton para así relacionarlas. Igualmente, se partirá de los objetivos estratégicos, lo cual permite tener una representación visual de la relación entre ellos.

El contenido de este mapa está enmarcado por una serie de características de diseño, donde se observa las estrategias formuladas anteriormente y que van enmarcadas en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral establecidas por Kaplan y Norton, ordenándolas de arriba a abajo como: perspectiva financiera, de procesos internos, clientes y, aprendizaje y desarrollo respectivamente, estructuradas de modo que, se visualice desde la parte inferior como desde las estrategias de aprendizaje y desarrollo, en este caso con dos (2) objetivos, se da una interacción con el resto de las estrategias, procesos internos con cuatro (4) objetivos, clientes con dos (2) objetivos y, finalmente la perspectiva financiera con tres (3) objetivos que fueron colocándose en la parte superior del mapa los cuales de ser implementados por la empresa tendrán una repercusión positiva en su funcionamiento.

A continuación en el cuadro se muestra el mapa estratégico de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A:

Tabla 4.19. Mapa estratégico propuesto para la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.



Fuente: el autor 2018

Teniendo en cuenta que los empleados son el recurso más valioso dentro de una empresa, es necesario enfatizar que para el mejoramiento de los resultados es totalmente viable iniciar con la adecuación de este recurso a las necesidades de la empresa, es decir, la obtención de habilidades y competencias que estén en sintonía con las necesidades de los diferentes propósitos establecidos por dicha organización. Es por esto que, una de las principales estrategias empleadas es justamente la de mejorar las habilidades y competencias de los empleados, esto lleva a la correcta ejecución de las actividades de la organización y, además, alcanzando desde la perspectiva de los empleados altos niveles de satisfacción laboral y la motivación impactando de forma positiva a los resultados deseados.

Al contar con empleados capacitados y motivados, es posible visualizar un panorama mucho más claro y positivo de los aspectos relacionados a los procesos internos de la empresa, mejorando la rapidez de atención y disminuyendo los costos de producción, dando como resultado un aumento de los niveles de productividad de la empresa, además de permitir la implementación de nuevas tecnologías que permitan agilizar los procesos y así, de este modo lograr superar problemas como el retraso de pedidos hechos por los clientes, logrando crear confianza y credibilidad de parte de estos para conseguir a través de estos valores positivos su plena satisfacción e identificación con la empresa.

Esto a su vez tiene un impacto directo en los resultados financieros de la empresa, los cuales para este caso son fundamentales para el logro del éxito tomando en cuenta que, contando con un alto nivel de satisfacción de parte de los clientes es natural esperar que esto tenga repercusión en el nivel de ventas, la cantidad de ingresos percibidos y, de esta manera, poder percibir un aumento de la rentabilidad de la empresa que viene a ser el objetivo principal de toda organización.

4.5. Creación de un Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

Esta es la etapa donde se procedió a crear el cuadro de mando integral tomando los principios de Kaplan y Norton (1996), donde se establecieron cuatro grandes perspectivas como son, la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo. Así pues, tomando en cuenta la información recolectada, así como los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores, para agruparlos y distribuirlos en éstas cuatro perspectivas ya nombradas.

Todo esto como sugerencia del modelo a seguir para infringir mejoras en el funcionamiento de la empresa en estudio, donde se observa de forma clara las estrategias, metas, indicadores y sus fórmulas, así como también los responsables del cumplimiento de las mismas a través de una tabla resumen, donde se pretende relacionar los objetivos estratégicos ya planteados anteriormente con cada una de las cuatro perspectivas del CMI, además de los indicadores con que será medido el rendimiento de cada objetivo.

A continuación en la tabla 4.21 se muestra el cuadro de mando integral propuesto para la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A:

Tabla 4.20. Cuadro de mando integral propuesto para la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

| Perspectiva del CMI | Indicador | Formula de calculo | Objetivo | Estrategia | Meta |
|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------|---|---|---|
| FINANZAS | Utilidad Bruta | Tabla 4.9 | Desarrollar la rentabilidad de la empresa en un 15% para mediados del año 2019. | Aumentar los niveles de ventas | Incrementar un 15% las utilidades de la empresa |
| | Rentabilidad del capital empleado | Tabla 4.10 | Optimizar el uso del capital al menos un 25% para mediados del año 2019. | Tener mayor control presupuestario | Mejorar el uso del capital un 25% |
| | Porcentaje de ventas rentable | Tabla 4.11 | Aumentar los ingresos de la empresa al menos un 25% para mediados del año 2019. | Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos platos y bebidas que los diferencien de la competencia | Aumentar los ingresos de la empresa 25% |
| CLIENTES | Anuncios publicitarios | Tabla 4.12 | Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos un 90% para mediados del año 2019 | Realizar Seguimiento constante a los proveedores para garantizar la entrega del producto a tiempo. | Aumentar 90% |
| | Satisfacción de los clientes | Tabla 4.13 | Aumentar la satisfacción de los clientes al menos un 100% | Establecer cultura centrada en el cliente y realizar encuestas sobre la calidad del servicio ofrecido | Aumentar la satisfacción un 100% |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.20. Continuación

| Perspectiva del CMI | Indicador | Formula de calculo | Objetivo | Estrategia | Meta |
|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|--|---|---|
| PROCESOS INTERNOS | Tiempo de atención | Tabla 4.14 | Mejorar la rapidez de atención al cliente un 20% para el primer trimestre del año 2019 | Implementar plan de adiestramiento para mejorar las habilidades y competencias de los empleados | Disminuir el tiempo de atención un 20% |
| | Rentabilidad de la producción | Tabla 4.15 | Disminuir los costos de producción un 15% para el primer trimestre del año 2019. | Optimizar los tiempos de preparación y evitar demoras | Disminuir costos un 15% |
| | Capacidad tecnológica | Tabla 4.16 | Implementar el uso de tecnologías de información para mediados del año 2019. | Establecer un sistema de planificación estratégica destinado a la formulación de objetivos, elaboración de planes de crecimiento y monitoreo de los indicadores de gestión. | Uso de nuevas tecnológicas para agilizar los procesos |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.20. Continuación

| Perspectiva del CMI | Indicador | Formula de calculo | Objetivo | Estrategia | Meta |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------|--|--|---|
| APRENDIZAJE Y DESARROLLO | Satisfacción de los empleados | Tabla 4.17 | Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos un 40% para el segundo trimestre del año 2019. | Desarrollar planes de motivación para los empleados | Aumentar nivel de satisfacción 40% |
| | Capacitación del personal | Tabla 4.18 | Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 70% para mediados del año 2019. | Implementar plan de adiestramiento para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. | Aumentar habilidades y competencias 50% |

Fuente: el autor 2018

4.6. Estructuración de un Plan para la Implementación del Modelo de Control de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral de la Empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A.

La finalidad de esta etapa es justamente brindar a la empresa la posibilidad de enlistar sus objetivos para mejorar su funcionamiento, así como sus respectivas estrategias para el logro de cada uno de los objetivos planteados en las etapas anteriores y, a partir de esto, establecer el plan para la implementación de dichas estrategias, enmarcadas en los principios descritos en el cuadro de mando integral, así como cada una de sus perspectivas, todo esto según la forma que plantea Guerra y Aguilar (1999), en sus directrices para la planeación estratégica.

Esta propuesta está conformada por las acciones, responsables, duración de las acciones, recursos y mecanismos de realimentación, así como también, las fichas de cargo con la información respectiva de cada puesto de trabajo con el objetivo de identificar los deberes y responsabilidades de cada puesto respecto del plan propuesto y que están inmersos en la estructura organizativa que posee la empresa objeto estudio siguiendo los lineamientos de Chiavenato (2000). Además, está contenida información sobre la duración máxima del proyecto, el cual está enmarcado en las cuatro perspectivas del CMI ya mencionadas anteriormente y abarca un total de 6 meses, siempre y cuando se emplee un control estricto. Esto será responsabilidad de los directivos y los responsables directos de cada una de las actividades descritas en él. Para esto fue necesario utilizar la información de valor vital, desprendida del cuadro de mando integral, y el carácter visual está dado por el diagrama de Gantt.

Desde las tablas 4.21 a la 4.26 se muestra cada uno de los perfiles de cargo propuestos para la empresa en estudio siguiendo las sugerencias de Chiavenato (2000), así como también en las tablas 4.27 a la 4.36 Se muestran los planes de acción para el logro de cada uno de los objetivos propuestos y en la tabla 4.37 específicamente se muestra la duración del proyecto.

Tabla 4.21. Perfil de cargo Gerente

| | |
|--|--|
|  | <h1 style="margin: 0;">Perfil de Cargo:</h1> <h1 style="margin: 0;">GERENTE</h1> |
| <p>Nombre del Cargo: Gerente General</p> <p>Descripción del cargo: El Gerente General es el encargado de controlar y dirigir los recursos y las funciones del Restaurant.</p> <p>Área de Trabajo: Área de gerencia</p> <p>Dependencia Funcional: Ninguna</p> <p>Conocimientos: La persona encargada de desempeñar este cargo debe contar con conocimientos y estudios superiores universitarios en administración, computación, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.</p> <p>Título: Licenciado en Administración de Empresas.</p> | |
| <p>Funciones y Deberes del Cargo</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la empresa, tomar decisiones y supervisar actividades. • Planificar, controlar, supervisar y corregir los planes estratégicos. • Controlar las actividades dispuestas al logro de los objetivos. • Decidir respecto a controlar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal de la empresa. • Controlar que cada integrante de la empresa cumpla con todas y cada una de sus obligaciones y responsabilidades. • Supervisar los márgenes de venta mensual • Definir planes de publicidad de la empresa | |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.22. Perfil de cargo Administrador

| | |
|--|--|
|  <p>RESTAURANT Y AREPERA CANTAURO C.A. Avenida Bolívar Nº 80, sector Casco Central CANTAURO ESTADO ANZOATEGUI TLF: 0282-5119707 Rif: J30907013-4</p> | <p>Perfil de Cargo: ADMINISTRADOR</p> |
| <p>Nombre del Cargo: Administrador</p> <p>Descripción del cargo: El Administrador es el encargado de llevar los controles financieros de la empresa. Su tarea principal es administrar el capital económico de la empresa, el control de ingresos y egresos monetarios, y el pago de salarios.</p> <p>Área de Trabajo: Área Administración</p> <p>Dependencia Funcional: Gerente General</p> <p>Conocimientos: La persona encargada de desempeñar este cargo debe contar con experiencia y/o conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos Humanos • Estatuto administrativo • Leyes y políticas de estado • Manejo de herramientas office. • Sistemas asociados a la función (Compras, contrataciones públicas, evaluación de desempeño, capacitación financiera contable) <p>Título: Licenciado en Administración, Contador Público.</p> | |
| <p>Funciones y Deberes del Cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las cuentas por pagar y coordinar con gerencia los fondos disponibles. • Control de archivo Administrativo y Contable. • Elaboración de reportes financieros. • Planificar, dirigir y controlar la gestión financiera, contable y presupuestaria. • Gestionar la función de compras. • Controla la ejecución presupuestal de la empresa, entrega relaciones mensuales de salarios por departamentos para determinar el monto de las prestaciones sociales causadas o para establecer los costos de producción. • Concretar recursos para cada fase del servicio • Enlazar proveedores que dispongan de materias primas necesarias | |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.23. Perfil de cargo Jefe de Cocina

| | |
|---|---|
|  | <h1 style="margin: 0;">Perfil de Cargo:</h1> <h1 style="margin: 0;">JEFE DE COCINA</h1> |
| <p>Nombre del Cargo: Jefe de Cocina</p> <p>Descripción del cargo: El jefe de cocina es el encargado de todo lo relacionado con la producción neta del Restaurant, es decir, es quien debe supervisar las variables inmersas en la producción y reportar tal información a la administración y gerencia.</p> <p>Área de Trabajo: Área Producción</p> <p>Dependencia Funcional: Gerencia General y Administración</p> <p>Conocimientos: La persona encargada de desempeñar este puesto de trabajo debe contar con la experiencia y/o conocimientos en el área de cocina, manejo de alimentos, manejo de personal.</p> <p>Título: Manipulación de Alimentos.</p> | |
| <p>Funciones y Deberes del Cargo</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Establecer el menú semanal. ● Controlar y reportar la producción diaria, semanal y mensual. ● Controlar y reportar niveles de inventario de materias primas necesarias. ● Controlar y reportar variaciones en los niveles de producción. ● Controlar tiempos de preparación. ● Controlar calidad de los productos terminados para evitar altos índices de devoluciones. ● Controlar niveles de higiene, es decir, debe garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos en la ley. ● Concretar recursos para cada fase del servicio ● Lanzar productos nuevos al mercado ● Evaluar satisfacción de los clientes y aceptación del producto | |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.24. Perfil de cargo Cocinero

| | |
|---|---|
|  | <h1 style="margin: 0;">Perfil de Cargo:</h1> <h1 style="margin: 0;">COCINERO</h1> |
| <p>Nombre del Cargo: Cocinero</p> <p>Descripción del cargo: Es el encargado de la preparación de los productos ofrecidos por la empresa y responsable de los niveles de calidad del mismo.</p> <p>Área de Trabajo: Área Producción</p> <p>Dependencia Funcional: Jefe de Cocina, Administración y Gerencia General.</p> <p>Conocimientos: La persona encargada de desempeñar este cargo debe tener experiencia y/o conocimientos en el área, preparación de comida criolla, platos típicos nacionales y de la región.</p> <p>Título: Manipulador de Alimentos</p> | |
| <p>Funciones y Deberes del Cargo</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Preparar menú diario • Reportar mensual o semanalmente las materias primas necesarias según sea la exigencia. • Mantener un alto nivel de higiene, tanto personal como en el área de trabajo. • Respetar los tiempos de preparación de productos. • Lanzar productos nuevos al mercado | |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.25. Perfil de cargo Mesonero – Anfitrión

| | |
|--|--|
|  | Perfil de Cargo: MESONERO - ANFITRIÓN |
| Nombre del Cargo: MESONERO – ANFITRIÓN | |
| Descripción del cargo: Es la persona encargada de recibir y dar un trato agradable a los clientes del restaurant. | |
| Área de Trabajo: Área Producción | |
| Dependencia Funcional: Jefe de Cocina | |
| Conocimientos: La persona encargada de desempeñar labores en este cargo debe tener experiencia y/o conocimientos en Trato al cliente, oratoria, buenos modales. | |
| Funciones y deberes del cargo | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recibir clientes. • Buen trato al cliente. • Debe tener buena presencia. • Respetuoso, educado y con habilidades de comunicación en público (oratoria). | |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.26. Perfil de cargo Personal de Limpieza

| | |
|--|--|
|  | Perfil de Cargo: PERSONAL DE LIMPIEZA |
| Nombre del Cargo: Personal de Limpieza | |
| Descripción del cargo: El personal de limpieza es el encargado de mantener las áreas de la empresa en perfecto estado, pulcras y mantener un ambiente agradable dentro de las instalaciones. | |
| Área de Trabajo: Área Producción | |
| Dependencia Funcional: Jefe de Cocina | |
| Funciones y deberes del cargo | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantener las diferentes áreas del Restaurant limpias. • Reportar periódicamente la existencia de productos necesarios para la limpieza del local. • Planificar los horarios extraordinarios de limpieza. | |

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.27. Planes de acción para la estrategia Nro.1 de la perspectiva financiera

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | |
|--|--------------------------|---|-----------------|--------------------------|
| OBJETIVO: Desarrollar la rentabilidad de la empresa en un 15% para mediados del año 2019. | | | | |
| ESTRATEGIA: Aumentar los niveles de ventas | | | | |
| Plan de acción | Responsable | Recursos | Duración | Retroalimentación |
| 1. Elaborar un estado de ganancias y pérdidas | Administrador | Horas de trabajo Recursos financieros Recursos tecnológicos | 1 semana | Informe presupuestario |
| 2. Fijar precios de venta teniendo en cuenta los costos de producción | Gerente Administrador | | 1 semana | Informe presupuestario |
| 3. Supervisar los márgenes de venta mensual | Gerente | | 4 semanas | Informe de ventas |
| 4. Dar a conocer el margen de contribución mensual | Administrador | | 4 semanas | Informe presupuestario |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.28. Planes de acción para la estrategia Nro.2 de la perspectiva financiera

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | |
|---|--|---|-----------------|--|
| OBJETIVO: Optimizar el uso del capital al menos un 25% para mediados del año 2019. | | | | |
| ESTRATEGIA: Tener mayor control presupuestario | | | | |
| Plan de acción | Responsable | Recursos | Duración | Retroalimentación |
| 1. Monitorear la ejecución de la planificación realizada | Gerente Administrador Jefe de Cocina | Horas de trabajo Recursos financieros Recursos tecnológicos | 1 semana | Documentos de planificación presupuestaria |
| 2. Implantar un tiempo de realización para cada actividad | Jefe de Cocina | | 1 semana | |
| 3. Concretar recursos para cada fase del servicio | Administrador Jefe de cocina | | 2 semana | |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.29. Planes de acción para la estrategia Nro.3 de la perspectiva financiera

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | |
|--|---------------------------|-----------------------|-----------------|--|
| OBJETIVO: Aumentar los ingresos de la empresa al menos un 25% para mediados del año 2019. | | | | |
| ESTRATEGIA: Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos platos y bebidas que los diferencien de la competencia | | | | |
| Plan de acción | Responsable | Recursos | Duración | Retroalimentación |
| 1. Encuestar a clientes sobre atención y servicio | Jefe de Cocina | Horas de trabajo | 1 semana | Información acerca de la calidad del servicio, aceptación de los productos, crecimiento financiero, nivel de ventas. |
| 2. Hacer publicidad a los nuevos productos | Gerente | Recursos financieros | 4 semana | |
| 3. Medir la aceptación de los nuevos productos | Gerente Jefe de Cocina | Recursos tecnológicos | 4 semana | |
| 4. Mejorar la calidad de los productos ya existentes | Cocinero | | 4 semana | |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.30. Planes de acción para la estrategia Nro.1 de la perspectiva clientes

| PERSPECTIVA CLIENTES | | | | |
|---|--------------------|--|-----------------|-----------------------------|
| OBJETIVO: Aumentar la satisfacción de los clientes al menos un 100% | | | | |
| ESTRATEGIA: Establecer cultura centrada en el cliente y realizar encuestas sobre la calidad del servicio ofrecido. | | | | |
| Plan de acción | Responsable | Recursos | Duración | Retroalimentación |
| 1. Englobar la cultura centrada en el cliente en todos los procesos de la organización | Gerente | Horas de trabajo Recursos financieros | 4 semana | Página web |
| 2. Elaborar y aplicar encuestas | Gerente | Recursos tecnológicos | 6 semana | Publicidad de la página web |
| 3. Evaluar y aplicar acciones correctivas. | Gerente | | 2 semanas | Informe de costos |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.31. Planes de acción para la estrategia Nro.2 de la perspectiva clientes

| PERSPECTIVA CLIENTES | | | | |
|--|---------------------------|--|-----------------|--|
| OBJETIVO: Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos un 90% para mediados del año 2019 | | | | |
| ESTRATEGIA: Realizar Seguimiento constante a los proveedores para garantizar la entrega del producto a tiempo. | | | | |
| Plan de acción | Responsable | Recursos | Duración | Retroalimentación |
| 1. Lanzar productos nuevos al mercado | Gerente Jefe de Cocina | Horas de trabajo Recursos financieros | 6 semanas | Informe financiero Informe de costos Encuestas, medición de niveles de ventas. |
| 2. Enlazar proveedores que dispongan de materias primas necesarias | Administrador | Recursos tecnológicos | 1 semana | |
| 3. Evaluar satisfacción de los clientes y aceptación del producto | Jefe de Cocina | | 4 semanas | |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.32. Planes de acción para la estrategia Nro.1 de la perspectiva procesos internos

| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | | | | |
|---|----------------------------|---|-----------------|------------------------------------|
| OBJETIVO: Mejorar la rapidez de atención al cliente un 20% para el primer trimestre del año 2019 | | | | |
| ESTRATEGIA: Optimizar los tiempos de preparación y evitar demoras | | | | |
| Plan de acción | Responsable | Recursos | Duración | Retroalimentación |
| 1. Establecer tiempos de preparación | Jefe de Cocina Cocinero | Horas de trabajo Recursos financieros Recursos tecnológicos | 2 semana | Informe de tiempos ciclo |
| 2. Ubicar equipos y maquinas a mejorar | Gerente | | 1 semana | Lista de equipos en funcionamiento |
| 3. Cambiar equipos obsoletos | Gerente Administrador | | 1 semana | Reporte de inspección |
| 4. Establecer rutinas de preparación y pre-elaboración de productos | Jefe de Cocina | | 1 semana | Manual de elaboración |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.33. Planes de acción para la estrategia Nro.2 de la perspectiva procesos internos

| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | | | | |
|--|----------------------------|-----------------------|-----------------|------------------------------------|
| OBJETIVO: Disminuir los costos de producción un 15% para el primer trimestre del año 2019. | | | | |
| ESTRATEGIA: Establecer enlaces con proveedores que suministren las materias primas necesarias | | | | |
| Plan de acción | Responsable | Recursos | Duración | Retroalimentación |
| 1. Establecer enlaces con proveedores | Administrador | Horas de trabajo | 1 semana | Informes de convenios, inventario. |
| 2. Enlistar materia prima a utilizar | Jefe de cocina Cocinero | Recursos financieros | 1 semana | |
| 3. Evaluar constantemente los niveles de inventario disponible | Jefe de cocina | Recursos tecnológicos | 4 semana | |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.34. Planes de acción para la estrategia Nro.3 de la perspectiva procesos internos

| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | | | | |
|--|--------------------|-----------------------|-----------------|--|
| OBJETIVO: Implementar el uso de tecnologías de información para mediados del año 2019 | | | | |
| ESTRATEGIA: Establecer un sistema de planificación estratégica destinado a la formulación de objetivos, elaboración de planes de crecimiento y monitoreo de los indicadores de gestión. | | | | |
| Plan de acción | Responsable | Recursos | Duración | Retroalimentación |
| 1. Dar a conocer la misión y visión de la empresa | Gerente | Horas de trabajo | 4 semana | Reuniones, publicaciones en cartelera Formatos de evaluación y control de actividades |
| 2. Monitorear indicadores de gestión y realizar acciones correctivas | Gerente | Recursos financieros | 6 semana | |
| 3. Realizar auditorías internas que permita crear un sistema de gestión de la calidad a fin de cubrir todos los procesos de la empresa bajo la norma ISO 9001 | Gerente | Recursos tecnológicos | 4 semana | |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.35. Planes de acción para la estrategia Nro.1 de la perspectiva aprendizaje y desarrollo

| PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO | | | | |
|---|--------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| OBJETIVO: Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos un 40% para el segundo trimestre del año 2019. | | | | |
| ESTRATEGIA: Desarrollar planes de motivación para los empleados | | | | |
| Plan de acción | Responsable | Recursos | Duración | Retroalimentación |
| 1. Desarrollar planes de motivación para los empleados | Gerente | Horas de trabajo Recursos | 6 semana | Encuestas a los empleados |
| 2. Diseño de un sistema de retribución variable | Administrador | financieros Recursos | 1 semana | Informe de resultados del sistema |
| 3. Implementar la figura del trabajador del mes | Gerente Administrador | tecnológicos | 1 semana | Reunión de directiva |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.36. Planes de acción para la estrategia Nro.2 de la perspectiva aprendizaje y desarrollo

| PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO | | | | |
|--|---------------------------|------------------------------|-----------------|---------------------------------------|
| OBJETIVO: Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 70% para mediados del año 2019. | | | | |
| ESTRATEGIA: Implementar plan de adiestramiento para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. | | | | |
| Plan de acción | Responsable | Recursos | Duración | Retroalimentación |
| 1. Efectuar evaluaciones de talento humano | Gerente | Horas de trabajo Recursos | 4 semana | informe de desempeño laboral |
| 2. Fijar perfiles de puestos de trabajo | Gerente | financieros Recursos | 6 semana | Evolución de habilidades |
| 3. Efectuar evaluación trimestral de la eficiencia de la capacitación de los empleados | Gerente Jefe de Cocina | tecnológicos | 3 meses | Informe de evaluación de capacitación |

Fuente: el autor 2018

Tabla 4.37. Cronograma de actividades para el logro de los objetivos estratégicos

| ESTRATEGIAS | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | | Mes 5 | | | | Mes 6 | | | |
|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Implementar plan de adiestramiento para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Desarrollar planes de motivación para los empleados | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Establecer un sistema de planificación estratégica destinado a la formulación de objetivos, elaboración de planes de crecimiento y monitoreo de los indicadores de gestión. | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Establecer enlaces con proveedores que suministren las materias primas necesarias | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Optimizar los tiempos de preparación y evitar demoras | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos platos y bebidas que los diferencien de la competencia | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Establecer cultura centrada en el cliente y realizar encuestas sobre la calidad del servicio ofrecido | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Realizar Seguimiento constante a los proveedores para garantizar la entrega del producto a tiempo. | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Tener mayor control presupuestario | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aumentar los niveles de ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Fuente: el autor 2018

El cronograma de actividades presentado anteriormente, dentro del plan, procede en el mismo orden de prioridad, partiendo desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, procesos internos, clientes y perspectiva financiera respectivamente, está enmarcado en un tiempo límite de veinticuatro (24) para la implementación del CMI, permitiendo tomar previsiones acerca de reuniones imprevistas tanto para la solución de problemas, discusión de resultados o debatir temas y propuestas de importancia y relevancia para la empresa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

De acuerdo con los objetivos propuestos destinados al logro de esta investigación y tomando en cuenta el contenido teórico que permitió evaluar la información recolectada a través de la observación de los diferentes escenarios foco de esta investigación dentro de la empresa, y para el diseño de cada uno de los planteamientos propuesto, a continuación se presentan las conclusiones más importantes derivadas de la presente investigación.

En referencia a la situación actual de la empresa, luego de este contacto con el sistema, se dieron a conocer una serie de focos problemáticos como la carencia de una misión, visión y objetivos estratégicos definidos, la existencia del organigrama de la empresa mas no de los perfiles de cargo respectivos al mismo, además, ausencia de un plan estratégico e igualmente de un sistema de control de gestión que permitiera medir los avances, crecimiento y que estuvieran en conexión con la realidad de la empresa.

Por su parte, en el desarrollo de los objetivos estratégicos para la empresa en estudio, se evidenció la ausencia de objetivos estratégicos definidos, es por esto que se procedió a crear, en primer lugar, la misión y visión de la empresa, para luego, a partir de estas premisas establecer los objetivos estratégicos de la organización, así como los indicadores de gestión que permitirán controlar cada uno de los aspectos inmersos en el sistema que se desean controlar quedando un total de diez (10) objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI y una estrategia por cada objetivo respectivamente, las cuales resultaron de la aplicación de la Matriz FODA.

Para la asignación de los indicadores a los objetivos estratégicos, se aplicó la lluvia de ideas en reuniones con el ENT donde se logró asignar indicadores a cada objetivo estratégico que permitirán el logro de los mismos y que están en concordancia con la realidad de la empresa.

Con la elaboración del mapa estratégico, fue posible reflejar las estrategias principales de la organización y la relación que guardan cada una de ellas, permitiendo desarrollar desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo a las demás perspectivas e identificar la relación existente entre las estrategias diseñadas para la empresa y mostrar de forma gráfica el recorrido vertical de abajo hacia arriba de las relaciones causales entre los objetivos estratégicos.

En el proceso de elaboración del cuadro de mando integral, se pudo traducir la visión de la empresa en objetivos estratégicos los cuales a su vez contienen un conjunto de indicadores asignados a cada perspectiva permitiendo crear un sistema de control de gestión para medir y evaluar el rendimiento de las actividades inmersas en ella.

Finalmente, la estructuración del plan para la aplicación del modelo de gestión, se generaron en primera instancia los perfiles de cargo correspondientes a los puestos de trabajo existentes en la organización, así como los planes de acción para el logro de los objetivos planteados con información acerca de responsables, tiempo y recursos necesarios para tal fin.

5.2.- Recomendaciones

Para el logro del éxito es necesario que una organización oriente sus esfuerzos al cumplimiento cabal de las metas establecidas por sí mismos, así como el apego a sus principios e identidad, de acuerdo con esta premisa se sugiere lo siguiente:

- Implantar el modelo de gestión basado en cuadro de mando integral propuesto para la empresa.
- Realizar una inversión en un equipo computacional, con motivo de incorporarse a los avances tecnológicos actuales, ya sea un computador portátil o de escritorio.
- Identificar el nivel de ventas en cada turno, para así comprobar el comportamiento de los ingresos y por ello la distribución de la cantidad de clientes que tiene cada turno.
- Planificar el menú del día semanalmente de tal manera de clarificar las materias primas que se requieren para su elaboración así como, un control del inventario mensual de todas las materias primas.
- Comunicar y publicar la misión-visión desarrollada a todos los miembros de la empresa para que entiendan y compartan la orientación que ha tomado la empresa de manera que se logre motivar y dar sentido al trabajo diario que realiza cada empleado.
- Informar a todos los integrantes de la organización sobre el diseño del CMI, de tal manera de que los trabajadores vean cuál será su contribución con el cumplimiento de los objetivos, provocando que el grado de interés y compromiso de éstos sea mayor.
- Estimular la unidad, comunicación y armonía en los empleados, a fin de propiciar un mejor ambiente de trabajo.
- Ubicar un libro de sugerencias y reclamos en un lugar visible y asequible para los clientes.

- Mantener evaluación periódica de las actividades que se realizan en la organización y generar reportes eventuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *“El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica”*. 5ª Edición. Caracas: Editorial Episteme
- Arias, F. (2012). *“El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica”*. 6ª Edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Amat. (1992). *“Estrategia de la visión a la acción”* 2ª Edición, editorial Esic. Madrid.
- Avila H. (2006). *“Introducción a la Metodología de la Investigación”*. Grupo Ávila 2006, C.A. Caracas. Venezuela.
- Balestrini. (2001). *“Métodos y técnicas para la recolección de datos”*. Editorial McGraw-Hill. Madrid España.
- Carrasco (2009). *“Metodología para la Investigación Científica”*. 2ª edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Cerda (1999). *“Cómo elaborar proyectos”*. Ediciones El Búho. Colombia.
- Certo, S. y Paul, P. (1997), *“Dirección Estratégica”*. 2ª edición. Editorial Hermes. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato (2000). *“Administración de Recursos Humanos”*. Mexico.
- David, F. (2008), *“Conceptos de administración estratégica”*. 11ª Edición. Mexico, DF.

Díaz, P. (2016), "*Diseño de un Balanced Scorecard como herramienta para el mejoramiento de las actividades realizadas en la empresa Metalmecánica Contreras C.A, municipio Simón Rodríguez estado Anzoátegui*". Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Oriente.

Ezequiel Ander-egg (1999). "*Metodología de la Investigación*". Editorial McGraw-Hill. México.

Francés, A. (2001), "*Estrategias para la empresa en América latina*". Caracas: Ediciones IESA.

Guerra y Aguilar (1999). "*Método de Investigación*". Editorial Educen. Caracas. Venezuela.

Giammanco (2014), "*Diseño de un modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos de la empresa Anaco Supply C.A, ubicada en anaco estado Anzoátegui*". Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente.

González (1999). "*Métodos, diseños y técnicas de Investigación Social*". Ediciones Vicerrectorado Académico. CODEPRE, colección textos universitarios de Los Andes. Editorial Venezuela, C.A. Mérida. Venezuela.

Harvard Business School (2006). Estrategia: "*Diseñe y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa*". Barcelona: Ediciones Deust.

Hurtado (2000). "*El Proyecto de Investigación. Metodología de Investigación Holística*". 2ª edición. Caracas: SYPAL.

- Kaplan y Norton (1996). *"The Balance Scorecard"*. Editorial gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *"Cuadro de Mando Integral"*. 2ª ed. Barcelona, España.
- Kaplan y Norton (2001). *"Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia"*. 2da edición. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández y Baptista (2010). *"Metodología de la Investigación"*. 5ta Edición: México: McGraw-Hill Interamericana.
- Krippendorff, K. (1.990). *"Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica"*. Barcelona, Piados.
- Menguzzato y Renau (1991). *"La dirección estratégica de la empresa"*. Barcelona: Ariel.
- Muñiz, G. (2003). *"Como Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica"*. Ediciones gestión 2000, S.A. Barcelona.
- Oliva (2009), *"Listas de verificación como técnica de control"*. Edición 2010. 1ª Ed. Barcelona, España.
- Osborn (2004). *"Imaginación Aplicada. Principios y procedimientos para pensar creando"*. 3ª edición. Editorial International Graf. Estados Unidos.
- Ramos V., (2016) *"Diseño de un modelo gerencial basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de los servicios de la empresa Celulares Anaco Center C.A., Anaco Estado Anzoátegui"*. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Oriente.

Sabino (2002). *“Cómo hacer una Tesis”*. 2ra edición; Caracas: Panapo.

Steines (1993). *“Planificación Estratégica”*. 3ª edición; editorial McGeaw-Hill. México.

Strickland, A. y Thompson, A. (2004). *“Administración estratégica”*. Conceptos y Casos. (13ª edición) México: McGraw-Hill.

Toba, M. (1996). *“Desarrollo de las experiencias de Municipios hacia la salud en Venezuela”*. En: Proyectos Municipales hacia la salud: Experiencia venezolana. OPS/OMS. Caracas. Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). *“El proceso de la investigación científica”*. 3ª edición. México: Limusa.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). *“El proceso de la investigación científica”*. 4ª edición. México: Limusa.

Vizcaíno, (2017). *“Diseño de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG. S.A”*. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente.

ANEXOS

Anexo A.
(Constancia de Validación de Instrumentos)

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **MSc. Lisbeth Del Jesús Rodríguez De Rodríguez**, C.I.: **12.681.782**, hago constar mediante la presente que se ha validado el instrumento del bachiller: **Rommy José Monteverde Hernández**, C.I.: **22.874.177**, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado **DISEÑO DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNCUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA RESTAURANT Y AREPERA CANTAURA C.A., UBICADA EN CANTAURA ESTADO ANZOATEGUI.**

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, a los treinta (30) días del mes de julio de 2018

MSc. Lisbeth Rodríguez

Telf.: 0412-6991736

Correo: liseth0677@gmail.com

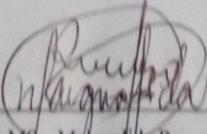
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, MSc. Maigualida Romero, C.I.: 12.269.946, hago constar mediante la presente que se ha validado el instrumento del bachiller: **Rommy José Monteverde Hernández**, C.I.: 22.874.177, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado **DISEÑO DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNCUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA RESTAURANT Y AREPERA CANTAURA C.A., UBICADA EN CANTAURA ESTADO ANZOATEGUI.**

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, a los treinta (30) días del mes de julio de 2018


MSc. Maigualida Romero
Telf.: 0412-9879408

Correo: maromer28@gmail.com

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, MSc. Doris Isabel Cermeño Urquiola, C.I.: 16.171.233, hago constar mediante la presente que se ha validado el instrumento del bachiller: **Rommy José Monteverde Hernández**, C.I.: 22.874.177, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado **DISEÑO DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNCUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA RESTAURANT Y AREPERA CANTAURA C.A., UBICADA EN CANTAURA ESTADO ANZOATEGUI.**

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, a los treinta (30) días del mes de julio de 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Doris Cermeño', is written over a horizontal line.

MSc. Doris Cermeño

Telf.: 0426-9836428

Correo: doriscermeño@gmail.com

Anexo B.
(Lista de Verificación aplicada a la empresa Restaurant y Arepera
Cantaura C.A.)

| Dimensiones | Ítem | Preguntas | Opciones | | Observación |
|----------------------------|------|--|----------|----|--|
| | | | Si | No | |
| Filosofía (misión- visión) | 1. | ¿Cuenta la empresa con una misión y visión? | | ✓ | Actualmente la empresa no cuenta más que con una idea vaga de lo que sería su misión y visión, es decir, no tienen fija ni sobre papel esta dimensión. |
| | 2. | ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos? | | ✓ | |
| Objetivos estratégicos | 3. | ¿La empresa dispone de un sistema de información que facilite la toma de decisiones? | | ✓ | La empresa actualmente no cuenta con objetivos estratégicos ya que la planificación que se efectúa es una planificación diaria de las actividades, así como la compra de suministros necesarios para el día a día. Así como tampoco cuenta con estrategias ni indicadores de gestión que controlen sus diferentes áreas. |
| | 4. | ¿La empresa utiliza alguna herramienta tecnológica actual? | ✓ | | |
| | 5. | ¿La empresa cuenta con indicadores de gestión? | | ✓ | |
| Estructura organizativa | 6. | ¿Existe en la empresa un responsable del sistema de control de gestión? | ✓ | | Existe la figura del gerente y es este quien se encarga de todo lo referente a la toma de decisiones y planificación de las actividades diarias. |
| | 7. | ¿El personal ha dado alguna sugerencia para el mejoramiento de los servicios de la empresa que haya sido tomada en cuenta? | | ✓ | |
| Participación del personal | 8. | ¿El personal tiene definidas sus actividades y funciones? | ✓ | | Actualmente no son tomadas en cuenta las sugerencias del personal, tampoco se cuenta con algún método de motivación ni con un procedimiento de trabajo claramente definido. |
| | 9. | ¿Se cuenta con procedimiento de trabajo? | | ✓ | |
| | 10. | ¿Se motiva a los empleados? | | ✓ | |

| Dimensiones | Ítem | Preguntas | Opciones | | Observación |
|---|------|--|----------|----|---|
| | | | Si | No | |
| Recursos | 11. | ¿El plan estratégico actual de la empresa está relacionado con el presupuesto anual y el control de gestión? | | ✓ | En esta dimensión el restaurante presenta grandes fallas ya que el uso de los recursos no está siendo planificado para largo plazo, así como no se retribuye el esfuerzo extra de los trabajadores. |
| | 12. | ¿Se ha planteado un sistema de retribución para todo el personal? | | ✓ | |
| | 13. | ¿Existe un sistema de verificación del funcionamiento del control de gestión que tiene? | | ✓ | |
| | 14. | ¿Es útil y eficaz el proceso de cierre mensual? | | ✓ | |
| | 15. | ¿El presupuesto tiene toda la información necesaria sin errores? | | ✓ | |
| | 16. | ¿El sistema de control de gestión presente en la empresa tiene todos los componentes necesarios y funcionan de forma eficaz? | | ✓ | |
| | 17. | ¿Se realiza un control de inventario en un periodo de tiempo determinado? | ✓ | | |
| Evaluación | | | | | |
| No se cuenta con un sistema de control de gestión por lo que la única evaluación que se realiza periódicamente es el inventario de materias primas o insumos que se usan para el día a día. | | | | | |

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

| | |
|------------------|---|
| TÍTULO | DISEÑO DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA RESTAURANT Y AREPERA CANTAURA C.A., UBICADA EN CANTAURA ESTADO ANZOATEGUI. |
| SUBTÍTULO | |

AUTOR (ES):

| APELLIDOS Y NOMBRES | CÓDIGO CVLAC / E MAIL |
|----------------------------|---|
| Monteverde H., Rommy J. | CVLAC: 22.874.188 E MAIL: Rommyjm18@gmail.com |
| | CVLAC: E MAIL: |
| | CVLAC: E MAIL: |
| | CVLAC: E MAIL: |

PALABRAS O FRASES CLAVES

Misión, visión, cuadro de mando integral, planificación estratégica, diagrama de Gantt.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

| ÁREA | SUBÁREA |
|---------------------------------|-----------------------|
| Ingeniería y Ciencias Aplicadas | Ingeniería Industrial |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

RESUMEN (ABSTRACT):

El siguiente trabajo de grado presenta el diseño de un plan para la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de los servicios de la empresa Restaurant y Arepera Cantaura C.A., el estudio es de tipo descriptivo y diseño de campo, por lo que fue necesaria la implementación de herramientas de recolección de datos como la observación directa, entrevista no estructurada, revisión documental y consultas al personal de la empresa y para el análisis de los datos, análisis de contenido, diagrama de Gantt. Para el desarrollo del mismo primeramente se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se definió su misión – visión estratégica y objetivos estratégicos de la organización, todo en concordancia con las bases teóricas necesarias contenidas en las bibliografías utilizadas y unido a la implementación de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos estratégicos de la organización, las cuales fueron resultantes de la realización de la matriz FODA que permitió definir un total de trece (13) estrategias factibles para el logro de dichos objetivos para finalmente elaborar el cuadro de mando integral, bajo la filosofía propuesta por Kaplan y Norton, basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas.. Concluyendo en que la empresa no tiene una visión clara de su condición actual y futura

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

| APELLIDOS Y NOMBRES | ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL | | | | |
|----------------------------|------------------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| Ing. Iguaro., Fabiola. | ROL | CA | AS X | TU | JU |
| | CVLAC: | | | | |
| | E_MAIL | | | | |
| | E_MAIL | | | | |
| M.Sc. Bousquet, Juan | ROL | CA | AS | TU | JU X |
| | CVLAC: | | | | |
| | E_MAIL | | | | |
| | E_MAIL | | | | |
| Dra. Rojas., Deysi | ROL | CA | AS | TU | JU X |
| | CVLAC: | | | | |
| | E_MAIL | | | | |
| | E_MAIL | | | | |
| | ROL | CA | AS | TU | JU |
| | CVLAC: | | | | |
| | E_MAIL | | | | |
| | E_MAIL | | | | |

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

| | | |
|-------------|------------|------------|
| 2018 | 09 | 15 |
| AÑO | MES | DÍA |

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

| NOMBRE DE ARCHIVO | TIPO MIME |
|---|--------------------|
| TESIS DISEÑO DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA RESTAURANT Y AREPERA CANTAURA C.A., UBICADA EN CANTAURA ESTADO ANZOATEGUI..docx | Application/msword |
| | |

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G
H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v
w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE:

ESPACIAL: (OPCIONAL)

TEMPORAL: (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumandá, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

| | |
|------------------------|---------------|
| UNIVERSIDAD DE ORIENTE | |
| SISTEMA DE BIBLIOTECA | |
| RECIBIDO POR | <i>Ragely</i> |
| FECHA | 5/8/09 |
| HORA | 5:20 |

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNPELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manija

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

Monteverde H., Rommy J.
AUTOR

Ing. Iguaro., Fabiola.
TUTOR

M.Sc. Bousquet, Juan
JURADO

Dra. Rojas., Deysi
JURADO

Ing. Valderrama, Rita
POR LA COMISIÓN DE TESIS