

# ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA USANDO EL BALANCED SCORECARD

## STRATEGIES FOR OPTIMIZING ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN A CONSTRUCTION COMPANY USING THE BALANCED SCORECARD

**José Noboa Salazar, Mgtr.**

 <https://orcid.org/0000-0002-7798-8665>

Universidad Tecnológica ECOTEC, Samborondón, Ecuador.  
jnoba@ecotec.edu.ec

**Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.**

 <https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Universidad Tecnológica ECOTEC, Samborondón, Ecuador.  
avergara@ecotec.edu.ec

**Solange Zamora Boza, Mgtr.**

 <https://orcid.org/0000-0001-6153-8566>

Universidad Tecnológica ECOTEC, Samborondón, Ecuador.  
szamora@ecotec.edu.ec

**Andrés Navarrete Granizo, Ing.**

 <https://orcid.org/0000-0002-8736-8662>

Universidad Tecnológica ECOTEC, Samborondón, Ecuador.  
annavarrete@est.ecotec.edu.ec

### ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 5 de noviembre de 2021

Aceptado: 16 de marzo de 2022

### RESUMEN

La presente investigación, se desarrolla en una empresa anónima del sector de construcción, dedicada a la comercialización y fabricación de aceros. Se tiene como objetivo usar el Balanced Scorecard para medir el desempeño y los procesos, con el fin de optimizar el rendimiento de las actividades. El método que se aplica es de tipo descriptivo y exploratorio, se emplea la metodología cualitativa y cuantitativa, junto con el planteamiento del problema, se analiza y se identifican las causas que se pretende abordar, dando como justificación el uso de la herramienta. El marco teórico abarca los temas desde los antecedentes de la gestión administrativa, hasta el Balanced Scorecard. Es decir, se desglosa totalmente el tema de esta investigación hacia los componentes más básicos. Se detectó que la empresa en cada perspectiva presenta dificultades críticas, siendo la mayor magnitud la perspectiva de



aprendizaje, con lo cual se detecta que la empresa carece una adecuada gestión de formación, crecimiento y compensación a colaboradores. Se propone una serie de estrategias relacionadas con las perspectivas: financieras, del cliente, de procesos y aprendizaje, con la finalidad de generar un impacto positivo en la gestión administrativa. Investigaciones similares son de interés, ya que permiten proponer oportunidades de mejora en la gestión administrativa, para el cumplimiento de objetivos empresariales, mediante la implementación de una metodología de gestión estratégica.

Palabras clave: cuadro de mando integral, optimizar, gestión, administración, planificación estratégica.

## **ABSTRACT**

This research was performed on an anonymous company in the construction sector, dedicated to the commercialization and manufacture of steel. The objective of this study is to use the Balanced Scorecard to measure the company's performance and processes, in order to optimize the performance of activities. The method applied is descriptive and exploratory, qualitative and quantitative methodology is used, along with the statement of the problem, the causes are analyzed and identified, resulting in the justification of the use of the tool. The theoretical framework covers topics from the background of management to the Balanced Scorecard. In other words, the topic of this research is fully broken down into the most basic components. It was found that the company presents critical difficulties in each perspective, the greatest magnitude being the learning perspective, which indicates that the company lacks adequate management of training, growth and a compensation system for its employees. A series of strategies related to the addressed perspectives are proposed, including: financial, customer oriented, process and learning; in order to generate a positive impact on the company's management. Similar research is of interest, since they allow proposing opportunities to improve management, for the fulfillment of business objectives, through the implementation of a strategic management methodology.

Keywords: balanced scorecard, optimize, business management, administration, strategic planning

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas, experimentan desequilibrio en las actividades y procesos por una gestión administrativa inadecuada e insuficiente en cuanto a la dirección, planeación, organización y control. Existen diversas causas que presentan las organizaciones, es muy común que el personal no tenga establecido de manera clara los objetivos y la visión, siendo esto importante para el crecimiento dentro del mercado. El mejoramiento continuo, es necesario dentro de

cada departamento administrativo, esto genera beneficios y facilita los movimientos para obtener un desempeño admirable.

Según Calderón (2017), la variedad que establece el mercado, y el crecimiento competitivo, obliga a las empresas a que desarrollen métodos de investigación, que formulen planes estratégicos, flexibles y eficientes, para medir la calidad de la administración. Por esta razón, un plan estratégico es de mucha importancia ya que puede solucionar y mejorar las actividades administrativas dentro de la empresa, esto incluye la visión y las estrategias, para cada proceso interno tales como los clientes, finanzas, servicios y ventas de la empresa constructora.

En la actualidad, se encuentran muchas maneras de llevar una administración correcta, ya que existen diferentes herramientas de gestión para contribuir de manera eficiente los cambios positivos y necesarios, en función a las necesidades y control que requiere dentro de la empresa. Por su parte, Muñoz (2012) indica: las cualidades y desenvolvimiento, son indispensables para el incremento participativo, siendo innovadoras, flexibles, eficientes y eficaces. Por efecto, el mercado se ha convertido más complejo al momento de satisfacer las necesidades del cliente, ya que las demandas son más complicadas de ejecutar.

Kaplan & Norton (1996) afirma. “La colisión entre la fuerza irresistible para construir capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera de costo histórico ha creado una nueva síntesis” (pág. 7). El Balanced Scorecard, se aplica en toda la empresa del sector de construcción junto con cada área enfocándose en elementos claves, para alcanzar los objetivos, obteniendo un resultado completo de la empresa.

La empresa no muestra interés en los cambios evolucionarios que genera el mercado; más aún, no cuenta con un personal calificado dado que no existe capacitaciones continuas, lo que genera inconformidad en los clientes por carecer prácticas innovadoras semejantes a la competencia, lo que impide alcanzar los objetivos, que generen mayor rentabilidad y competitividad en el mercado constructor.

Según Fernández (2001), es necesario estructurar una herramienta de gestión, que facilite el establecimiento de procesos y el cumplimiento de las estrategias con éxito. Kaplan & Norton (1996) menciona la competencia dentro de las épocas industriales, evoluciona. Es decir, los cambios se vuelven cada vez más frecuentes e influyen al entorno. Por lo tanto, necesario que los objetivos estratégicos detallen las estrategias y que los indicadores sean apropiados para su respectivo seguimiento.

La complacencia que muestra el cliente, empezó a ejercer un papel importante y satisfactorio, dado que se convierte en el objetivo de la alta dirección (Fernández, 2004; Vergara-Romero, 2021). Por lo tanto, es vital valorar la satisfacción del cliente, ya que se transforma en un vínculo entre el consumidor y la empresa.

El objetivo de esta investigación es determinar estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora, usando el Balanced Scorecard. Por lo cual, lo primero que se debe hacer es identificar las bases teóricas relacionadas a la gestión administrativa y Balanced Scorecard en la empresa constructora para el logro de sus objetivos. Posterior se debe diagnosticar la situación actual en la gestión administrativa de la empresa constructora, con la finalidad de plantear estrategias para el mejoramiento de la gestión administrativa usando el Balanced Scorecard.

La eficiencia se contradice con la flexibilidad y actualmente en las empresas, la flexibilidad se vuelve un tema de mayor importancia (De Bono, 2010). La predisposición de los colaboradores de la empresa es fundamental para adaptarse a los cambios que se presentan en determinadas circunstancias. Amo (2010) menciona: “Como consecuencia de los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos desde los años ochenta, los entornos en los que se tienen que mover las empresas son cada vez más globales, dinámicos y competitivos” (pág. 9). La evolución que representa la generación actual, en cuanto a las culturas tecnológicas, obligan a las empresas a usar métodos de gestión estratégico como el Balanced Scorecard, ya que impondrá un crecimiento más competitivo, reforzando cada uno de los grupos que consiste en la empresa.

## **REVISIÓN TEÓRICA**

### **Antecedentes de la gestión administrativa**

Los cambios que conforman la gestión administrativa en el presente, causan que las empresas desarrollen planes estratégicos que les permita formar indicadores más eficientes, con el fin de planificar metas para el alcance competitivo dentro del mercado (Cuadrado-Rodríguez et al., 2021, Pozo-Estupiñan et al., 2021). Aproximadamente a principios del siglo XX, la disciplina de la administración comenzó a evolucionar para formar un cuerpo unificado de conocimientos. Se desarrollaron reglas y principios que podían enseñarse y utilizarse en varios escenarios. A los primeros proponentes de la administración se les llamo teóricos clásicos. (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2013, pág. 22).

### ***La gestión administrativa***

La gestión administrativa permite medir las estrategias y normas, que determinan el desarrollo de la empresa para llevar a cabo la rentabilidad en conjunto con los objetivos propuestos, siendo vital para los recursos, personal y tiempo. El departamento de personal es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal. Aunque en sus orígenes el departamento del personal asumía fundamentalmente funciones de administración de personal, con el tiempo y unido al aumento de dimensión de la empresa, dicho departamento ha ido progresivamente asumiendo funciones relacionadas con la gestión de personal. (Ventura & Delgado, 2006, pág. 5)

### ***La planificación estratégica***

La planificación estratégica, reconoce los defectos que se presentan en las diferentes áreas de la empresa, de modo que se planifica estrategias para optimizar los defectos visibles, siendo también fundamental para la misión, visión y los valores de la empresa. Kaplan & Norton (2004) indica: “La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes” (pág. 31). Por otra parte, Johnson (2006) explica que la dirección estratégica se observa como la innovación de almacenar recursos y competencias en una entidad. La importancia de hacer gestión a los productos e insumos, permite valorar una participación mayor en el mercado competitivo.

La planificación, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (Frances, 2006, pág. 23). Esto radica como reconocimiento sistemático de las oportunidades y medidas de riesgo a largo plazo, dado que proporcionan los fundamentos para que una organización tome las decisiones adecuadas, dando como importancia el crecimiento y bienestar de la empresa (Vergara-Romero et al., 2020).

### **Misión**

Ferrel & Hirt (2004) argumenta que la misión de las empresas, es la intención absoluta. Mientras que Martínez & Milla (2012) expresa: “La misión general de la empresa proporciona el punto de partida definiendo el por qué la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocio dentro de una estructura corporativa más amplia” (pág. 206). De acuerdo a los autores antes mencionados, se define la misión como las metas principales de la empresa, de esta manera se forman estrategias, encaminado en el presente, es decir la actividad que realice la empresa, debe cubrir las necesidades del mercado, a quien va dirigido.

## **Visión**

La visión trata de establecer el rumbo que inspira y motiva a todos los miembros de la empresa, donde permite determinar objetivos, fundamentar estrategias que sean claras, que midan las demandas y capacidades de la empresa. Martínez & Milla (2012) menciona “La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa” (pág. 206)

## **Valores**

Los valores muestran la fortaleza de la unión que representa las organizaciones, se ajusta al comportamiento humano de lo que se identifica correcto e incorrecto, tanto líderes como empleados, con la facilidad de orientar la visión y misión de la empresa. Frances (2006) indica: “La opinión pública se ha sensibilizado ante la conducta de las empresas y las organizaciones de consumidores, ambientalistas y grupos minoritarios se han sumado a los gremios y sindicatos como vigilantes de la conducta empresarial” (pág. 44)

## **Mapa estratégico**

El mapa estratégico representa las estrategias de una empresa, donde se requiere optimizar los procesos de una manera más gráfica y clara, en conjunto a una serie de elementos de causa y efecto (Martínez-Valero et al., 2021). Las cuatro perspectivas donde se identifica las estrategias, favorece a los directivos y debaten la dirección de las empresas creando una representación general de estos vínculos que llamamos mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004). Cuando las perspectivas, están establecidas permite delegar ante los ejecutivos de manera más clara las estrategias y el propósito que se tiene como objetivo. De esta manera la estrategia junto a un plan de acción, define una maniobra para confrontar una situación.

## **FODA**

El foda es una herramienta analítica, donde se utiliza para planificar maniobras y estrategias dentro de una organización, establece un cuadro del curso actual, que representa los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), se utiliza para diferentes áreas, y crea estrategias a futuro (Díaz, 1995).

## **Diagrama de Ishikawa**

Se denomina diagrama de Ishikawa, a un esquema que representa la relación entre un efecto; es decir, el problema y las causas que lo ocasionan. Pérez indica: (2010) “El diagrama de Ishikawa consiste básicamente en definir un objetivo o efecto (mejorar eficiencia, reducir rechazos, etc.) teorizar sobre las posibles causas que motivan el efecto y representar gráficamente las causas y factores que afectan al objetivo” (2010, pág. 12).

## **Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión es la medida de los procesos, cuya magnitud controla las actividades de la organización. Con el fin, de analizar el cumplimiento de los objetivos. Fernández (2001) ratifica: “Los indicadores también llamados medidas, son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos” (pág. 37). Por lo tanto, plantear indicadores en función a las estrategias, es de mucha ventaja al momento de ejecutarla.

## **El Balanced Scorecard**

Este método, permite que las organizaciones muestren interés en las estrategias, a través de las cuatro perspectivas que representa esta herramienta de gestión. Craig, Douglas, Beatty & Baird (1995) El cuadro de mando integral muestra a los directivos cuatro perspectivas fundamentales para elegir medidas. Esto indica que las medidas son de mayor utilidad por el control de cada actividad estratégica representada en un solo cuadro (Carballea-Orihuela et al., 2021; García Leonard et al., 2021). Calderón (2017) el Balanced Scorecard es un método de suma importancia que ayuda a las organizaciones, usar las estrategias vinculadas en objetivos ya que toman como dirección resultados exitosos y comportamientos más ordenados estratégicamente de las organizaciones.

### ***Beneficios del Balanced Scorecard***

Los beneficios del Balanced Scorecard, brindan un panorama, que permite evaluar las estrategias de la empresa a través, de la evaluación y control del desempeño. Kaplan & Norton (1996) notifica “la mejora continua en los procesos y las capacidades del producto es fundamental para el éxito a largo plazo” (pág. 5). Por lo cual, se consigue que los objetivos de la empresa sean más concretos, donde se logre un acercamiento a la visión y la estrategia brindando sostenibilidad y rentabilidad dentro de un largo plazo.

### ***Perspectiva financiera***

Las empresas tienen como objetivo prolongar una participación alta en el mercado, es decir que cada año refleje los resultados de las estrategias establecidas con el fin de incrementar las utilidades e ingresos, optimizar la productividad, incremento de clientes, entre otros. Fernández (2004) señala: “Existen índices económicos de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden adaptarse a todo tipo de empresas” Es decir utilizar indicadores que midan el financiamiento de la empresa, puede resultar como ventaja, sin importar las características.

### ***Perspectiva del Cliente***

Las perspectivas del cliente tienen conformidad con las ventas que realiza la empresa, el estado de un cliente que se encuentre satisfecho es excepcional para la empresa. Francés (2006) "Comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización, los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente, pero que no ejercen control sobre ella" Resultan como estrategia para incrementar el portafolio de clientes en una empresa.

### ***Perspectiva del Proceso Interno***

Los procesos son un conjunto de actividades, en lo cual es fundamental identificar los factores que implica mejorar el desempeño de la gestión administrativa. Fernández (2004) menciona "los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso" Es decir, una organización calificada y ordenada muestra resultado positivo en la empresa.

### ***Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento***

Esta perspectiva permite optimizar los resultados de la empresa en relación con las necesidades del cliente, las habilidades y conocimientos del personal que forman parte de una organización, Fernández (2004) argumenta: "Ha de considerarse el aprendizaje que aporta a la organización poder contar con personal suficientemente capacitados, que consiga desarrollarse como personas y profesionales". Siendo un factor donde crea valor económico más competitivo y flexible, solicitado en el mercado, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El enfoque que representa la investigación de la empresa constructora es de carácter cuantitativo y cualitativo, debido a que permite obtener información útil de los dos tipos de estudio; es decir, se va adquirir datos numéricos reflejados en porcentajes, para así, ser analizados y recolectar información cualitativa para determinar estrategias en la empresa. Los tipos de investigación son: Descriptivo, ya que permite conocer el comportamiento o estado de la empresa constructora. Siendo también de utilidad para conocer la problemática de la empresa, se utiliza la investigación exploratoria, ya que ofrece el acercamiento del problema que se procura conocer. Este tipo de investigación, brinda un panorama visible del tema.



Los métodos que se utiliza para el desarrollo de la investigación, es el analítico – sintético. Este método permite analizar las causas y efectos del objeto de estudio; es decir, se descompone cada variable para conocer de manera intensiva cada elemento, con el fin de hacer analogías y conocer mejor su comportamiento. Siendo sintético, por unir las variables que ya se conoce de los elementos del análisis, esto implica a comprender los aspectos en una perspectiva total.

Se utiliza la entrevista para obtener información específica mediante a la participación de los colaboradores de la empresa constructora, este instrumento es de gran utilidad en la investigación cualitativa, al momento de recolectar datos relacionados con la planificación estratégica que utiliza actualmente la empresa. Para llevar a cabo la entrevista que será dirigida a la gerente general, se ha formado un cuestionario para determinar la importancia de las estrategias, la relación con los proveedores y la capacitación al personal, así como el impacto de la competencia en el mercado. Por otra parte, se realiza un análisis FODA que consiste en la elaboración de identificar los factores externos e internos para establecer estrategias claves, es decir, nos ayuda a evaluar los problemas que contiene la empresa, dando un esquema para que los altos mandos puedan tomar decisiones estratégicas.

Por consiguiente, se procede con la encuesta, esta técnica permite obtener datos de la empresa constructora, tanto como el personal y los ejecutivos de cada área. Por lo cual se decide utilizar dos encuestas para ambos grupos en conjunto a un cuestionario de preguntas cerradas con diversas opciones de respuesta basadas a la escala de Likert. El propósito es determinar el desempeño laboral de los empleados, la vinculación de las estrategias por parte de la empresa, la frecuencia en que el personal es capacitado y la importancia de una herramienta de gestión como es el Balanced Scorecard, entre otros aspectos.

Adicionalmente, se realiza un análisis a través del diagrama Ishikawa, esto da como resultado una mejor perspectiva en cómo se encuentra la empresa constructora, ya que determina varias causas potenciales de un problema de rendimiento, entre otros. Se representa de manera gráfica y ordenada las teorías que se encuentran a través de los problemas diagnosticados.

El presente estudio es analizado en el año 2018, ubicado dentro de la ciudad de Guayaquil sector Mapasingue Este, en coordinación con el gerente de la empresa y subordinados.

**Tabla 1***Operalización de las variables.*

<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Técnica de medición</b>
<b>El manejo de Balanced Scorecard</b>	Variable Independiente	Es una metodología que permite determinar y hacer seguimiento a la estrategia de la organización mediante 4 perspectivas: Clientes, Financiera, Procesos y Aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perspectiva de Clientes</li> <li>▪ Perspectiva Financiera</li> <li>▪ Perspectivas de Procesos Internos</li> <li>▪ Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Encuesta</li> </ul>
<b>Optimización de la Gestión Administrativa</b>	Variable dependiente	Es el conjunto de actividades y tareas que permiten optimizar recursos, prevenir problemas y obtener resultados favorables para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración de Procesos.</li> <li>▪ Optimización de costos y gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Encuesta</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Se utiliza como población a los 42 empleados que trabajan en la empresa constructora, ya que se desea conseguir información necesaria, para descubrir la conformidad de trabajo, el uso y control de las estrategias de la empresa, el manejo del personal, incluso el uso del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión. Las encuestas se dirigen a los ejecutivos, junto con su personal a cargo y van divididos con diferentes preguntas.

## RESULTADOS

### Entrevistas realizadas

A continuación, se presenta la opinión del Gerente General y se proceden a agrupar los aportes según las dimensiones de las variables de estudio para comprender el estado actual, actitudes y retos que actualmente enfrenta la organización.

#### ***Perspectiva Procesos Internos***

- Se debe considerar la planificación de estrategias, ya que esto beneficiaría y facilitaría mucho en los objetivos a largo plazo, así como medir los recursos y control de procesos para el bienestar de la empresa.

### ***Perspectiva Financiera***

- Actualmente la empresa ha tenido que acceder a créditos bancarios, para contar con disponible para cubrir sus actividades operativas, debido al incremento de costos y gastos.

### ***Perspectiva Clientes***

- El lazo entre proveedores, al igual, es de suma importancia ya que, gracias a ellos, nos proporcionan materiales de excelente calidad para poder trabajar y, por ende, conseguimos cierta ventaja de ser clientes de excelentes proveedores.

### ***Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento***

- Siendo una organización de poco personal, no contamos con las suficientes capacitaciones, más aun, tenemos directivos calificados para los puestos. Pero se considera de mucha importancia, capacitar a nuestro personal para que los procesos sean más efectivos. Agregando a esto la rentabilidad de la empresa no se encuentra como antes.
- La gerente contesta, que uno de los problemas que tiene la empresa, es la falta de personal calificado y el poco beneficio que le brinda la tecnología de ellos, en comparación con los competidores que se encuentran más accesibles al momento de brindar soluciones y servicios de calidad.
- Se encuentra insatisfechos con el rendimiento del talento humano, pues lo considera como poco preparado e improductivo.

## **Encuestas realizadas a colaboradores**

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa:

### ***Perspectiva Procesos Internos***

- Los procesos de la empresa, no se encuentran actualizados o simplemente no existen. Por lo que en ocasiones frecuentemente existen errores por parte de los colaboradores de la empresa.
- Las instrucciones otorgadas al personal son informales, lo que evidencia la falta de políticas claras, por ejemplo, en el área de ventas y crédito, las aprobaciones son otorgadas directamente por los Gerentes, ocasionando cuellos de botella y dificultando los tiempos de respuesta del personal.

### ***Perspectiva Financiera***

- Existen procesos duplicados, lo que genera el incremento de costos.
- Poca consciencia en la reducción de gastos y consumos innecesarios en el personal (luz, agua, teléfono, etc.).

### ***Perspectiva Clientes***

- Los clientes frecuentemente muestran quejas por parte del servicio del personal de la empresa, lo que evidencia insatisfacción del cliente.

### ***Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento***

- Existe evidencias de desmotivación por parte de los colaboradores de la empresa constructora, ya que perciben no sentirse vinculados en las actividades de carácter estratégicas.
- Carecen de un programa de capacitación constante en la empresa. Por lo cual, la falta de conocimientos que distancie de las clásicas enseñanzas, provoca un bajo rendimiento por parte de los colaboradores.
- La empresa no muestra interés en el desarrollo de los trabajadores. Por lo que los empleados se sientan estancados y no puedan crecer como profesionales dentro de la empresa.

### **Análisis Foda**

Mediante el análisis Foda, se determina el estado actual de la empresa constructora realizando un análisis interno y externo, para cada área, por lo tanto, explorar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se tendrá como resultado los objetivos, que permita determinar las estrategias para optimizar la gestión administrativa de la empresa.

**Tabla 2***Análisis FODA*

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios accesibles al mercado</li> <li>- Calidad del producto</li> <li>- Ubicación estratégica</li> <li>- Diferente sucursales</li> <li>- Cumplimiento de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación</li> <li>- Problemas financieros</li> <li>- Estancamiento de procesos</li> <li>- Infraestructura insatisfecha</li> <li>- Falta de gestión</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta demanda del producto</li> <li>- Tarifas baja</li> <li>- Relación con proveedores</li> <li>- Acceso a tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia</li> <li>- Productos sustitutos</li> <li>- Volatilidad de activos</li> <li>- Clientes insatisfechos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

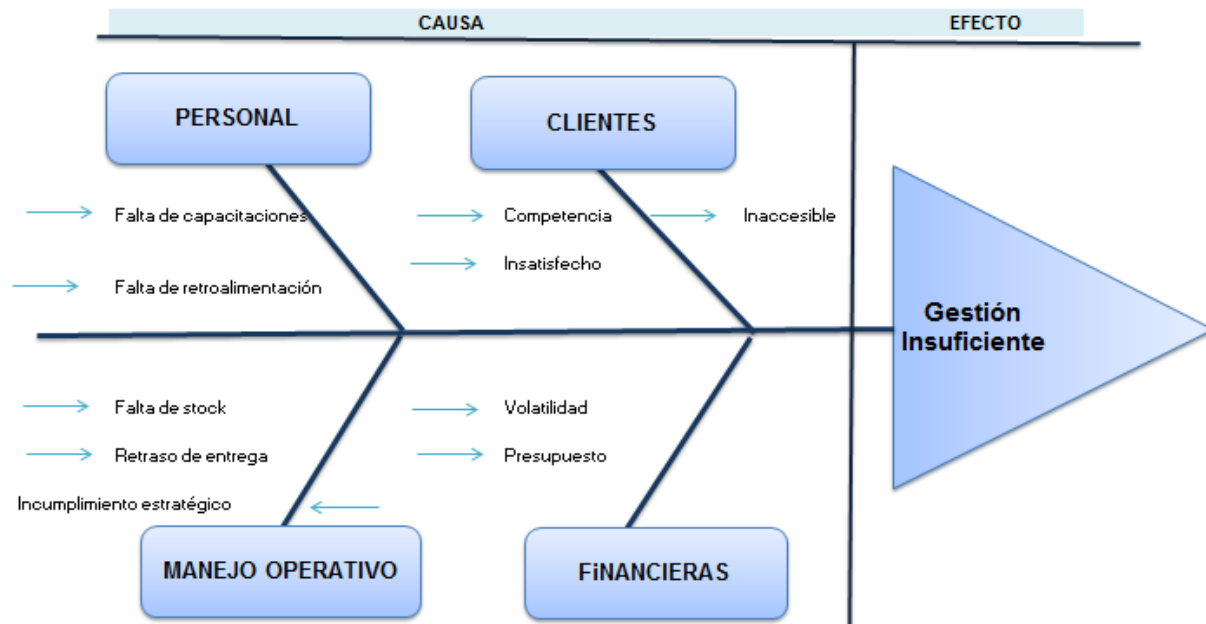
A continuación, se establece el modelo que mide los impactos que contraen cada análisis dentro del FODA. Esto permite identificar los niveles de mayor riesgo, siendo calificados desde lo más bajo, al menos recomendable, para ser tratado, en conjunto a una serie de estrategias.

### 1. Diagrama de Ishikawa

En el siguiente diagrama más conocido como causa y efecto, se utilizó para determinar y visualizar la raíz del problema, dándole un mejor panorama que identifique los fenómenos en la gestión administrativa de la empresa constructora.

El gráfico está compuesto por 4 espinas, que representa las 4 perspectivas del Balanced Scorecard. La primera espina, diagnostica la falta de capacitación y retroalimentación del personal de la empresa. La segunda espina, corresponde a los altos niveles de competencia, y la insatisfacción de los clientes.

La tercera espina, muestra por efecto los procesos internos de la empresa la falta de stock de uno o más productos, incumplimiento o retaso de entregas en la fecha que se encuentra indicada y manejo de indicadores insuficientes. La cuarta espina, detalla los problemas financieros de la empresa como el área contable, y la carencia de un presupuesto de costos y gastos.



**Figura 1.** Diagrama de Ishikawa.

Fuente: Elaboración propia

## PROPUESTA

Una vez analizada la problemática dentro de la empresa Gensystems S.A. a través del diagnóstico de las dos variables de estudio, se proponen las siguientes estrategias para mejorar el proceso de selección actual y favorecer el rendimiento laboral de los colaboradores:

- **Estrategia 1 – Procesos Internos:** Elaborar un Manual de Procesos / Identificar productos de alta rotación.
- **Estrategia 2 – Perspectiva Financiera:** Plan de optimización de costos y gastos.
- **Estrategia 3 - Clientes:** Plan de Mantenimiento de Clientes / Dar seguimiento a los reclamos de los clientes.
- **Estrategia 4 – Aprendizaje y Crecimiento:** Aseguramiento del desempeño correcto de las tareas mediante estandarización previa de los procesos de los departamentos.

**Tabla 3***Matriz de estrategias*

Perspectiva	Problema	Estrategia	Responsable
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de productos de lenta rotación.</li> <li>▪ Falta de Manuales de Procesos actualizados.</li> </ul>	Identificar productos de alta rotación.  Actualización de Manuales de Procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de Compra.</li> <li>▪ Gerente General.</li> <li>▪ Jefe de Bodega.</li> <li>▪ Gerente Administrativo.</li> </ul>
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Illiquidez para realizar compras.</li> </ul>	Programa de optimizar gastos y costos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente Financiero.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevada cantidad de reclamos de los clientes / Insatisfacción.</li> </ul>	Plan de mantenimiento de clientes  Dar seguimiento a los reclamos de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente General.</li> <li>▪ Gerente de Ventas.</li> <li>▪ Supervisores de Ventas.</li> <li>▪ Asesores Comerciales</li> </ul>
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboradores improductivos, con conocimientos limitados o desactualizados.</li> </ul>	Plan de capacitación al personal de la empresa  Plan de desarrollar de altos potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente General.</li> <li>▪ Gerente de Recursos Humanos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**CONCLUSIONES**

Para concluir el presente trabajo de investigación, se identifica las bases teóricas en relación al tema del Balanced Scorecard, y sus beneficios para mejorar la gestión administrativa. Para ello, se aplica métodos que determinen las causas y efectos, con el fin, de formular estrategias que implican la optimización de los procesos establecidos.

En el diagnóstico que se realizó en la empresa constructora para conocer la situación actual en la gestión administrativa, se puede establecer que no muestran interés en el crecimiento profesional del personal, mucho menos no generan incentivos que permitan la motivación laboral, también se puede determinar que no existe una retroalimentación y capacitación dentro de la empresa. Por efecto, no todo el personal estará calificado para desarrollar las actividades de manera eficiente y productiva.

Se plantea estrategias, acorde con el mapa estratégico, relacionadas con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, siendo fundamental para optimizar la gestión administrativa de manera esencial para que la empresa constructora pueda adaptarse a la variedad de cambios y generar mayor rentabilidad en el mercado.

## **RECOMENDACIONES**

La organización debe promover la actualización constante de sus bases teóricas relacionadas con: gestión administrativa, balanced scorecard y optimización de procesos, con la finalidad de implementar las mejores prácticas con la finalidad de mantenerse competitivos a nivel nacional.

La empresa debe estar atenta a las necesidades que se plantean en las cuatro perspectivas del Balance Scorecard, con la finalidad de mantener procesos directos y claros, contar con una situación financiera saludable, atender las necesidades de los clientes y mantener colaboradores comprometidos y capacitados para desempeñar sus respectivas funciones.

Implementar las estrategias propuesta en el presente trabajo de investigación con la finalidad de buscar soluciones a los problemas planteados, asignando responsabilidades por el cumplimiento de cada estrategia propuesta, con el proposito de cumplir los objetivos de la empresa y generación de rentabilidad

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amo, F. (2010). El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard. Madrid: ESIC.
- Calderón, E. (2017). Impotance of the Balanced Scorecard in the Improvement of University Management. Guayaquil: IRJET.
- Carballea-Orihuela, M., García Leonard, Y., Vergara-Romero, A., & Ibañez-Fernández, A. (2021). Pautas para el diseño de un modelo de gestión hotelera que incorpore la innovación en entidades del MINTUR en La Habana. Revista Científica ECOCIENCIA, 8, 212–224. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.642>
- Craig, E., Douglas, S., Beatty, R., & Baird, L. (1995). Perfomance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press,Inc.
- Cuadrado-Rodríguez, G., Gutiérrez-Alarcón, C., Ibañez-Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2021). Desafíos de la Planeación Estratégica frente a Crisis Financiera de un Centro de Diálisis. En Vergara-Romero, A. (Comp.). PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores. Universidad Ecotec.



- De Bono, E. (2010). Más Alla de la Competencia. España: Paidós.
- Díaz, D. (1995). El Diagnóstico de la empresa. Madrid: MAPCAL S.A.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard - Ayudando a Implantar la Estrategia. Madrid: IESE.
- Fernández, A. (2004). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. España: Asturias.
- Fernández, G. (2004). Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Barcelona: Deusto.
- Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México: MCGRAW- Hill.
- Frances, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación. Editorial.
- García Leonard, Y., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Nogueira Moya, L. (2021). Análisis prospectivo de la gestión del destino turístico de la Habana. Revista Científica ECOCIENCIA, 8(2), 1-21. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.446>
- Johnson, G. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000 Planeta DeAgostini.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard 3ª Edición. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). Elementos Básicos del cuadro de Mando Integral. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez-Valero, D., Gutiérrez-Alarcón, C., Modrznski, P., & Vergara-Romero, A. (2021). Protocolo de Sucesión para la Sostenibilidad de una Empresa Familiar del Sector Alimentario. En Vergara-Romero, A. (Comp.). La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital. Universidad Ecotec.
- Muñoz V, L. (2012). Enfoque Por Competencias y Mercado de Trabajo. Actualidades Investigativas en Educación, 7.

- Ochoa Rico, M. S., Vergara-Romero, A., Romero-Subia, J. F., & Jimber del Río, J. A. (2022). Study of Citizen Satisfaction and Loyalty in the Urban Area of Guayaquil: Perspective of the Quality of Public Services Applying Structural Equation. *PLoS ONE*, 17(2), e0263331. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263331>
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., DeCenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Sed'a, P., Sorhegui-Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Estudio del Impacto de la Ayuda Humanitaria en crisis sanitaria por COVID-19. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible*. Universidad Ecotec.
- Ventura, B., & Delgado, S. (2006). *Gestión Administrativa de Personal*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Vergara-Romero, A., Olalla Hernández, A., Yturralde, J. M., & Sorhegui Ortega, R. (2020). Responsabilidad social corporativa RSC y su impacto en el rendimiento económico de las principales Empresas en Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 41(10). <http://w.revistaespacios.com/a20v41n10/20411013.html>
- Vergara-Romero, A. (2021). *PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores*.