



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN
DEL MANEJO ADMINISTRATIVO DE LOS CLIENTES EN
MIS CONSULTORES, C.A**

**Autor: Alejandra K. Ponce C.
Asesor: Emir G. Marante S.**

Barquisimeto, diciembre de 2022.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN
DEL MANEJO ADMINISTRATIVO DE LOS CLIENTES EN
MIS CONSULTORES, C.A**

Trabajo Especial Presentado como requisito para optar al grado de Técnico Superior
en Contaduría

**Autor: Alejandra K. Ponce C.
Asesor: Emir G. Marante S.**

Barquisimeto, diciembre de 2022.

APROBACIÓN DEL ASESOR ACADÉMICO

En mi carácter de Asesor Académico del Trabajo de Investigación presentado por la Ciudadana **ALEJANDRA KARINA PONCE COLMENAREZ C.I. N° V-28.020.723** para optar al Grado de **TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO EN CONTADURÍA PÚBLICA,** considero que el trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado académico/metodológico para su aprobación y poder ser sometido a la evaluación final y su posterior presentación oral.

En la ciudad de Barquisimeto, a los 28 días del mes de noviembre de 2022.

Nombre: Emir Marante

Firma: _____



C.I.: V-18.881.589

VEREDICTO



VEREDICTO

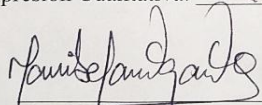
Quienes suscribimos, Prof. **Emir Marante** C.I.: **V-18.881.589** (Asesor Académico);
Profe. **Marisabel Gallardo** C.I.: **V-13.566.864** (Jurado), Prof. **Betty Peña** (a) C.I.: **V-9.544.541** (Jurado), designados por la Coordinación Académica, con la aprobación de la Dirección del Instituto Universitario Jesús Obrero, Extensión Barquisimeto, para examinar el Trabajo Especial de Grado de la Carrera: **Contaduría** de (la) Br.: **Alejandra Karina Ponce Colmenarez** C.I.: **V-28.020.723**

Titulado: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO ADMINISTRATIVO DE LOS CLIENTES EN MIS CONSULTORES, C.A

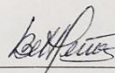
Hacemos constar que hoy, 14 de Diciembre del 2022.

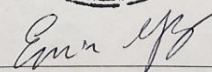
Nos reunimos en la sede del instituto para evaluar y calificar dicho trabajo y decidimos otorgarle: Calificación en %: (100) equivalente a veinte (20) puntos

Expresión Cualitativa: Excelente


Prof. (a) Marisabel Gallardo
Jurado
C.I.: V-13.566.864




Prof. (a) Betty Peña
Jurado
C.I.: V-9.544.541


Prof. Emir Marante
Asesor
C.I.: V-18.881.589

DEDICATORIA

A Dios, mi Padre, compañero, guía y maestro, por darme la sabiduría, el conocimiento, la fuerza y mostrarme el camino a seguir para continuar en cada etapa, según sus propósitos en mí.

A mi familia, por ser un pilar fundamental en mi desempeño como persona, por apoyarme y acompañarme en este recorrido con tanta fidelidad, por tener siempre una palabra de aliento para mí cuando creía desmayar.

A todos mis profesores, que sembraron su tiempo, esfuerzos y recursos en mí, para que yo pudiera reproducir lo que son y construir una mejor Venezuela, por formarme y capacitarme para tener las herramientas necesarias para ser una excelente profesional.

A ustedes, inversores.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios porque me permite culminar lo que empecé, porque su apoyo y su mano nunca se apartaron de mí, y porque cuando no sabía a quién acudir, ahí estuvo para sostenerme. El mejor contador de todos ¡El creador de estrellas y universos! A él por darme la habilidad y la destreza.

Gracias a mi familia, por ser el pilar fundamental en mi crecimiento.

A mis amigos, por sus consejos valiosos y palabras de aliento.

A mis tutores Emir Marante, Betty Peña y Marisabel Gallardo por sus valiosas correcciones, las cuales ayudaron a encaminar mejor este trabajo.

A la experta en materia, Maremy. Sin ti esto no hubiese sido.

Al personal de Mis Consultores, C.A, por abrirme sus puertas, confiar en mí y darme su colaboración. Por ser el trampolín para impulsarme hacia el campo laboral.

¡Gracias a todos!

ÍNDICE GENERAL

	p.p.
VEREDICTO	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	2
MOMENTO I.....	4
SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	4
Descripción Detallada de la Situación Objeto de Estudio	4
Objetivos de la Investigación	8
<i>Objetivo General</i>	8
<i>Objetivos Específicos</i>	8
Justificación e Importancia	8
Alcance	9
MOMENTO II	11
SOPORTE CONCEPTUAL	11
Antecedentes de la Investigación	11
Bases Teóricas	16
Sustentación Legal	27
Sistema de Variables.....	31
MOMENTO III.....	33

ORIENTACIÓN PROCEDIMENTAL 33

 Naturaleza de la Investigación 33

 Estrategias Procedimentales de Desarrollo de la Investigación 37

MOMENTO IV 39

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 39

 Diseño de Modelo de Gestión Estratégica 51

MOMENTO V 58

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 58

 Conclusiones 58

 Recomendaciones 60

Referencias..... 62

ANEXO A 65

ANEXO B 67

ANEXO C 71

LISTA DE CUADROS

	p.p
Cuadro No. 1 Cuadro de Operacionalización de Variable	32
Cuadro No. 2 Indicador: Planificación	40
Cuadro No. 3 Indicador: Organización	41
Cuadro No. 4 Indicador: Organización	42
Cuadro No. 5 Indicador: Dirección.....	43
Cuadro No. 6 Indicador: Control	44
Cuadro No. 7 Indicador: Control	45
Cuadro No. 8 Indicador: Misión.....	46
Cuadro No. 9 Indicador: Visión	47
Cuadro No. 10 Indicador: Valores	48
Cuadro No. 11 Indicador: Objetivos Estratégicos	49
Cuadro No. 12 Indicador: Estrategias	50
Cuadro No. 13 Caracterización Empresarial.....	52
Cuadro No. 14 Validación del Modelo	56

LISTA DE GRÁFICOS

	P.P
Gráfico 1. Modelo Integral de Dirección Estratégica por Fred R. David.....	23
Gráfico 2. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada por Goodstein, Nolan y Pfeiffer	24
Gráfico 3. Modelo de Gestión Estratégica por Nova y Duque	26
Gráfico 4. Planificación	40
Gráfico 5. Organización	41
Gráfico 6. Organización	42
Gráfico 7. Dirección	43
Gráfico 8. Control	44
Gráfico 9. Control	45
Gráfico 10. Misión.....	46
Gráfico 11 . Visión.....	47
Gráfico 12. Valores	48
Gráfico 13. Objetivos Estratégicos	49
Gráfico 14. Estrategias	50
Gráfico 15. Resultados del instrumento de validación	57

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN
DEL MANEJO ADMINISTRATIVO DE LOS CLIENTES EN
MIS CONSULTORES, C.A**

Autor: Alejandra Ponce
Asesor: Emir Marante
Fecha: noviembre de 2022

RESUMEN

Todas las empresas privadas poseen herramientas para enfrentar los cambios y adaptarse a ellos, el adaptarse es ser competente, es por ello que un modelo de gestión estratégico sirve como guía para lograr los objetivos propuestos; y así ser más eficientes en la prestación de un servicio de calidad que todo usuario demanda. El presente trabajo, tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A. Dicha investigación estuvo enmarcada en una investigación de campo descriptiva. La población estuvo conformada por (4) personas que laboran en Mis Consultores, la cual es la totalidad de los trabajadores que integran el consultorio, por lo que se trabajó con la totalidad de la misma, como instrumento se aplicó un cuestionario de 11 ítems, cuyo propósito fue responder a los objetivos planteados en la investigación, el cual consiste en a) Diagnosticar la situación real que presenta la empresa Mis Consultores C.A. en cuanto al manejo administrativo de los clientes b) Diseñar el modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A c) Validar el modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A. Los resultados y su interpretación se realizaron mediante técnicas estadísticas descriptivas, a través del análisis estadístico porcentual, presentándose mediante cuadros y gráficos. Entre las conclusiones se evidenció que la empresa necesita emplear el modelo de gestión propuesto, ya que los procesos se realizan de manera informal, no existe una clara definición de funciones de cada miembro del equipo de trabajo con respecto a sus clientes. Esto representa una debilidad para la empresa, por lo que corresponde a Mis Consultores C.A atender a la propuesta y recomendaciones para cumplir sus obligaciones eficazmente.

Descriptor: estrategia, modelo de gestión, clientes, manejo administrativo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del ámbito empresarial y prestadoras de servicios en general, requieren condiciones estructurales y funcionales de eficacia para las personas que laboran en ellas; cuyo comportamiento dependerá en gran medida del modelo de gestión implementado por la empresa o institución. Para conseguir eficacia y eficiencia en las instituciones privadas, se requiere formular e implementar modelos de gestión que ayuden a ordenar y organizar los elementos, factores y recursos en un plan previamente establecido. La administración existe en todas las actividades del ser humano, y por ende está en todos los niveles jerárquicos de las instituciones y empresas. Sin embargo, en algunas empresas, existe poco interés o importancia al proceso de gestión estratégica pues no toman en consideración las ventajas que les pueda brindar los sistemas organizativos como un todo, los cuales permitirían ahorro de tiempo, esfuerzo y optimización de los recursos para una mejor satisfacción de los clientes y el cumplimiento de sus obligaciones.

Mis Consultores, C.A es una empresa especialista en otorgar asesoría contable, fiscal, financiera, jurídica y laboral a la pequeña, mediana y gran empresa a través de un equipo de trabajo que le permite proyectar, organizar y examinar sus operaciones, brindando óptimas soluciones a los requerimientos y necesidades del cliente, a fin de que logren cubrir sus perspectivas de desarrollo económico. La empresa en sus 21 años ha crecido de forma potencial y ha logrado sus objetivos, sin embargo, debido a los cambios económicos en el país y la fuga constante de trabajadores al exterior en la actualidad cuenta con poco personal y una carga pesada de muchos clientes. Dado que el personal es poco, no cuenta con una estructura organizativa clara, no hay un manual de procedimientos o control interno aparente que esté estructurado, existe multiplicidad de tareas.

Por ello se plantea una propuesta para presentar un modelo de gestión estratégico que pueda mejorar y optimizar el manejo de clientes, con funciones y actividades técnicas que permitan que el proceso de toma de decisiones, la competitividad, productividad y calidad de los servicios sea mucho más sencillo para los procedimientos internos. El presente trabajo de investigación se estructuró en cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Situación Objeto de Estudio. Comprende el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación partiendo de lo general a lo específico, la justificación de la investigación, su importancia y el alcance de la misma.

Capítulo II: Soporte Conceptual. En este capítulo se expone los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, legales y el sistema de variables.

Capítulo III: Orientación Procedimental. En este capítulo se contempla el tipo de investigación, diseño de la investigación, métodos de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y validez del instrumento.

Capítulo IV: Con los instrumentos aplicados en la empresa en estudio, se recaba la información para ser analizada y decodificada, para su posterior interpretación. Este apartado contiene los cuadros y gráficos en representación de sus resultados.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones. Este contiene las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó en el estudio. Finalmente, se presentan las referencias con respecto al tema en estudio, así como también los anexos que complementan la información.

MOMENTO I

SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Descripción Detallada de la Situación Objeto de Estudio

Con el transcurso del tiempo, van surgiendo nuevas y distintas tendencias administrativas que con la competitividad y la globalización se hace totalmente necesario tener una buena gestión administrativa para el fortalecimiento y sostenimiento de la misma. Es por ello que, hoy en día esta se constituye en un arma poderosa que resulta ser necesaria en cualquier empresa para poder lograr objetivos competitivos, entonces, con la aparición de nuevos retos en el transcurso del tiempo, estos exigen que las estructuras organizativas se adapten a tales cambios o desmejoren su rendimiento, sobre todo, con aquellas empresas de alta trayectoria. Por lo tanto, realizar una buena gestión demanda la eficiencia y eficacia en el cumplimiento del proceso administrativo integrado en sus funciones básicas, tales como planificación, organización, dirección, ejecución y control.

En este sentido, todas las organizaciones son sistemas complejos que deben buscar el mejoramiento continuo según sus necesidades, sin embargo, el manejo administrativo siempre requiere de sus funciones básicas como es la gestión debido a que permite la optimización y la utilización de los recursos que dispone la organización para lograr los objetivos, planes, y actividades. Además, las empresas trabajan mediante un conjunto de sistemas compuestos por recursos humanos y físicos, de los cuales se derivan una serie de subsistemas, que se encuentran estrechamente relacionados e ir en una misma dirección, dándole así sentido, al querer lograr una eficaz y óptima gestión.

Al respecto, Sallenave (2007), define la gestión como aquella que "requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo" (p. 45). Puede decirse entonces, que la gestión se refiere al conjunto de acciones o diligencias que permiten la conducción de un negocio en el tiempo, tanto a corto como a largo plazo. Por su parte, Borello (2000) define la gestión estratégica como "el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del

negocio” (p. 21). De allí que, la gestión requiere de la planificación, acción y control como la responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

En la actualidad, muchas empresas se resisten al cambio, ya que los resultados de las empresas se consideran satisfactorios y no ven necesario modificar nada, y dadas las complicaciones que implican los cambios prefieren seguir trabajando con lo recurrente. Esta creencia puede ser perdurable en el tiempo, pero llegará un momento en que su manera de operar esté tan inadecuada y pasada de las nuevas prácticas empresariales que ya no será competitiva. En efecto, el empresario que se da cuenta y decide adaptarse, entorpece el proceso de crecimiento de su negocio. Según Alfonso (2012) “Los administradores son los principales agentes de cambio en la mayoría de las organizaciones. Por las decisiones que toman y su comportamiento al modelar los papeles, pueden configurar la cultura de la organización ante el cambio” (p. 6). Es decir, cuando los líderes son flexibles y tienen disposición, la gestión del cambio es efectiva, ya que comienzan a desprenderse de ideas antiguas o estrategias tradicionales y abren paso al mejoramiento continuo.

No obstante, en Venezuela, es todo un reto tener una buena gestión, el pequeño y mediano empresario lucha fuertemente frente a los cambios políticos económicos dados por el sistema financiero actual, la incertidumbre de un marco legal y quizá lo más difícil de todo, el restringido acceso al financiamiento. De acuerdo con Diaz y Piña (2012)

En Venezuela el pequeño empresario lucha duramente frente a las políticas económicas impuestas por el sistema financiero actual, un marco legal incierto y quizá lo peor de todo, un acceso muy restringido al financiamiento. Sus capacidades gerenciales y organizativas son débiles, y el sector parece carecer de una conciencia propia de su importancia como bloque, lo que socava su considerable potencial de influencia económica y política. (p. 4)

De lo anterior se desprende que, las capacidades gerenciales y organizativas de los pequeños y medianos empresarios en Venezuela son débiles, ya que el contexto interno de estas organizaciones presentan significativas limitaciones, y en el ámbito externo nacional, los empresarios expresan que hay importantes dificultades para alcanzar que las empresas puedan apuntar a ser organizaciones competitivas, algunas limitaciones tienen que ver con la dificultad para acceder a las tecnologías disponibles, debido a los altos costes y el escaso acceso a fuentes de financiamiento, como los créditos de bancas privadas, el recurso humano poco calificado y restricciones en algunas actividades empresariales.

A pesar de ello, Ahuja y Katila (2004) afirman que “las organizaciones que desarrollan prácticas innovadoras e invierten en investigación y desarrollo tienen mayor posibilidad de permanecer en el mercado e incrementar su rendimiento” (p. 2) por lo que es posible aplicar estrategias que puedan optimizar el manejo administrativo de las empresas, de esta manera la empresa se mantiene en el mercado al tener un factor diferenciador de su competencia.

Ante lo expuesto, hay algo indiscutible y es que sin planificación no hay buena gestión administrativa. Y gran parte de los resultados de una buena gestión parten de un buen liderazgo en la empresa, dado que la labor del líder consiste en fijar los objetivos y tratar que los subordinados trabajen por alcanzarlos, pero para ello en última instancia la que determina todas las directrices que la organización necesita seguir para obtener la meta trazada es la planificación. Por este motivo, es fundamental que los objetivos estratégicos estén muy bien definidos y claros para todos los empleados y distintos colaboradores de la empresa.

Es importante señalar que, las empresas de servicio, cuya razón social es la asesoría contable y administrativa, ante tantos cambios económicos, sociales y políticos, se ven afectadas por una serie de factores externos reflejados en gran parte en sus honorarios, trayendo consigo que las empresas asesoradas se vean afectadas en sus gestiones, por retrasos de sus pagos ante sus obligaciones, desmejorando el servicio para las mismas. Los clientes en la actualidad buscan el mejor servicio, las empresas de este ramo tienen la finalidad de ofrecerle a la comunidad este beneficio para ser complacidos, brindándole calidad, atención, agilidad y eficacia para presentar un servicio confortable y que las necesidades sean cumplidas o cubiertas.

Ahora bien, la empresa Mis Consultores, C.A, ubicada en la calle 39, entre carrera 25 y Av. Venezuela, del Estado Lara, es una organización formal dedicada a la asesoría contable, fiscal, financiera, jurídica y laboral a la pequeña, mediana y grandes empresas de diversas áreas del sector público y privado, se aboca principalmente a brindar óptimas soluciones a los requerimientos y necesidades del cliente, a fin de que logren cubrir sus perspectivas de desarrollo económico. Sin embargo, no escapa de esta realidad, la cual afecta de forma parcial el logro de sus objetivos, que a su vez es brindar un servicio de calidad en el área administrativa.

Aunado a esto, para la consecución de dicho objetivo es necesario que se analice la calidad en parte con las características del servicio, cumpliendo con los requisitos de los clientes, logrando así, el acople a las exigencias actuales. La empresa Mis Consultores, C.A, posicionándose como una mediana empresa, tiene a su cargo un total de 60 clientes, a los cuales se les lleva de forma

continua y metódica todo lo referente a la parte financiera, pagos de impuestos, SENIAT, SEMAT, parafiscales y asesoría jurídica y fiscal personalizada para sus clientes en constitución de empresas por primera vez.

Además, la empresa cuenta con un sistema operativo llamado Valery Contable y Valery Administrativo, donde se lleva sistemáticamente la contabilidad analítica y una red, la cual es la base de datos de todos sus clientes y la más usual, sin embargo, resulta difícil llevar al día el manejo de la clientela por exceso de información a procesar, o en ciertos casos, por desactualización; existen confusiones entre los trabajadores nuevos por falta de instructivos al no haber procedimientos claros, la empresa cuenta con cuatro empleadas, siendo así, que no tienen una estructura organizativa definida y las funciones recaen sobre un proceso centralizado.

Es preciso indicar que, las empresas que almacenan datos de sus clientes están en condiciones de brindar una experiencia personalizada, pero cuando no se tiene una gestión clara, establecida y concisa, puede ocurrir que el tiempo para el cobro o pagos sobrepasa el establecido por la empresa o los agentes gubernamentales, aunque existe un constante seguimiento de la gestión de las cobranzas y pagos, suele chocar la desinformación a los demás empleados y repartición de tareas, es por ello que deben contar con un modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes, de tal manera que permita analizar las causas principales que limitan el proceso de planeación en la empresa, para seguir motivando la calidad del servicio, mejorando así, el desenvolvimiento de la misma, dicho sistema y su no adecuado uso, el cual afecta de forma directa el manejo ágil del cliente. Es fundamental como antes se expuso, que los objetivos estratégicos estén muy bien definidos y claros para todos los empleados y distintos colaboradores de la empresa.

Entonces, en una organización que está especialmente dirigida al cliente, esta viene a ser la base que constituye la definición del negocio, la cual existe para ofrecer sus servicios y atender sus necesidades. Por consiguiente, el personal es responsable de que la atención se convierta en un elemento primordial para conseguir este objetivo. Los líderes o bien, directivos de las organizaciones deben invitar, promover y ayudar a sus empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que éstos puedan adquirir un buen nivel de atención y voluntad de ayudar, y a su vez infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa. La finalidad de la organización es que esté enfocada

hacia el cliente. Las personas proporcionan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante.

Es por ello que, como propuesta se plantea que a nivel interno la empresa adopte algunas estrategias que les permitan superar sus limitaciones. En tal sentido surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación real que presenta la empresa Mis Consultores C.A. en cuanto al manejo administrativo de los clientes? ¿Cómo se puede diseñar un modelo de gestión estratégico para la optimización y manejo de procesos administrativos internos de Mis Consultores, C.A? ¿Cómo validar un modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes de Mis Consultores, C.A?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación real que presenta la empresa Mis Consultores C.A. en cuanto al manejo administrativo de los clientes.

Diseñar el modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A.

Validar el modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A.

Justificación e Importancia

Toda organización necesita de una gestión administrativa que sea estratégica, que busque ser efectiva y minimice las deficiencias en su ejecución; es decir, las empresas necesitan tener un norte, un modelo de directrices y políticas que la guíen, no solamente para el futuro, sino del

presente, del día a día, porque las decisiones que tome una empresa en el hoy determinarán su futuro. La planificación estratégica facilita a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se esperan obtener y la calidad de servicios que está dispuesta a ofrecer.

Se justifica desde la perspectiva empresarial porque, la capacidad de coordinar y controlar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la empresa es muy importante, ya que esto le permite prevenir dificultades y alcanzar las metas propuestas. La conducción estratégica en la gestión administrativa de clientes favorece la obtención de resultados positivos para la organización. De esta forma, se prepara a la organización para actuar de forma anticipada, previendo todos los medios y protocolos que se necesitan para cumplir con sus objetivos y disminuir así los posibles efectos negativos o problemas.

Además, esta investigación beneficiará a los trabajadores de la mencionada área de la empresa, ya que se equilibrarían mejor las funciones de cada trabajador, mejorando la calidad de su ambiente de trabajo, lo que incidirá en su seguridad personal y profesional. Por otra parte, si se atienden de forma eficiente los clientes de la empresa Mis Consultores C.A. (en su mayoría personas jurídicas) hay más probabilidades de que puedan cumplir con sus obligaciones tributarias y, en consecuencia, ampliar los recursos del Estado, que deben destinarse a educación, desarrollo de vialidad e inversiones sociales.

Desde la perspectiva educativa, esta investigación servirá como modelo de gestión en el desempeño de Mis Consultores C.A, para optimizar el manejo administrativo de los clientes, y aunado a ello, podría servir a estudiantes como material bibliográfico para futuras investigaciones.

Alcance

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en la empresa Mis Consultores, C.A, ubicada en la calle 39, entre carrera 25 y Av. Venezuela del Estado Lara, en un lapso comprendido del 17 de agosto de 2022 al 18 de octubre del 2022. Motivado por la necesidad que tiene la unidad por mejorar y aligerar sus procesos administrativos en el manejo de sus clientes y así tener una mayor coordinación para un cumplimiento legal oportuno, al día, guiando y orientando mediante la planeación para un mejor aprovechamiento de la mano obrera, hacer una buena selección del personal asignado en el cumplimiento de sus tareas y lograr así mayor satisfacción en su clientela,

mediante el modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de sus clientes.

MOMENTO II

SOPORTE CONCEPTUAL

Antecedentes de la Investigación

El presente estudio requiere la fundamentación teórica del tema en estudio, como paso previo para la revisión de la literatura existente sobre temas relacionados con el ámbito que se realiza logrando de esta manera situar la temática investigada, al respecto Arias (2012) afirma que “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p. 108). Por eso, los trabajos de investigación donde se hayan manejado las mismas variables o se hayan propuesto objetivos similares, sirven de guía al investigador, le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

De esta manera la presente investigación debe destacar diversas investigaciones relacionadas con el tema de la gestión estratégica para la optimización del manejo administrativo de los clientes, comprobando así la utilidad en su aplicación dependiendo de las necesidades de los clientes a fin de elevar la eficiencia de la empresa. Como referencias para este estudio, se analizarán una serie de trabajos en el ámbito internacional, nacional y local:

En el ámbito internacional, se encuentra el estudio de Hernández, Hernández y Vargas (2020), presentado en la Universidad Cooperativa de Colombia, en su Informe de trabajo de grado como requisito previo para optar al título de administrador de empresas, titulado: *Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa LAP Especialistas Villavicencio- Meta*, cuyo objetivo general fue diseñar una propuesta de Modelo de Gestión estratégica para la Empresa LAP especialistas en análisis de datos S.A.S, debido a que ésta le permitirá superar los cambios del entorno de manera acertada y así logre mantenerse frente a la competencia.

Para el desarrollo del trabajo se implementó una metodología descriptiva y de enfoque mixto, dividiéndose en tres etapas relacionadas con los objetivos propuestos, donde detalladamente se mencionan cada una de las acciones ejecutadas para diseñar la propuesta de Modelo de Gestión estratégico para la empresa LAP; identificando inicialmente la situación actual de la empresa con la evaluación de su entorno, describiendo aquellos componentes necesarios para la creación del

modelo acorde a las referencias encontradas y definiendo finalmente el modelo con sus respectivas características. Al ser un caso de estudio empresarial, la población establecida fue el personal administrativo conformado por el gerente y la representante legal de la empresa LAP especialistas en análisis de datos. Se estableció el muestreo no probabilístico por conveniencia del autor. Se utilizaron tres matrices y una encuesta tipo test para recopilar la información necesaria en el desarrollo de los cumplimientos de los objetivos.

Entre las conclusiones a las que llegaron los autores, se puede mencionar que la definición de la propuesta para el diseño de modelo de gestión estratégica de LAP especialistas en análisis de datos se llevó a cabo gracias a los modelos ya existentes. Es así como lograron concretar y plasmar la importancia del modelo, su objetivo, sus componentes, los actores que influyen en el proceso y una representación gráfica que apoye visualmente a la realización del modelo. Se propuso un modelo sencillo pero completo, con el fin de que los directivos de la empresa lo puedan comprender y aplicar sin dificultad.

Por lo que recomendaron que se organizara una reunión con los directivos y los integrantes del proyecto para que socialicen de manera detallada todo lo que compete iniciar con este proceso de implementación del modelo; si es necesario y la empresa lo requiere realizar las capacitaciones acordes a las dudas que se presenten.

Este antecedente se vincula con el presente trabajo porque establece parámetros que buscan guiar la estrategia de la empresa, contribuyendo al crecimiento y desarrollo organizacional, debido a que contará con lineamientos claros de lo que se desea hacer y ser; y de lo que se debe hacer para el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y demás estrategias. De acuerdo con esos autores, el diseño de un modelo de gestión es la base para que las organizaciones tengan definido de manera estándar todas las acciones a implementar.

Por su parte, el estudio de Romero (2018), de la Universidad Nacional de Córdoba, presentado como requisito para optar al Grado de Magister en Gestión y Desarrollo Habitacional, cuyo título es: *Modelo de gerencia estratégica como elemento de mejora de la gestión habitacional en el estado Lara (Venezuela)*, su objetivo general fue diseñar una Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica como elemento de mejora de la Gestión y Producción Habitacional de interés social en el Estado Lara (Venezuela). La metodología empleada obedece a un proyecto factible, basado en un estudio de campo descriptivo. En él se evaluó de manera integral las unidades gerenciales que conforman estas Instituciones (10 instituciones evaluadas), efectuándose para ello

un diagnóstico organizacional de sus entornos (interno y externo) y del tipo de gestión habitacional prestada.

El proyecto propuesto constituye una propuesta derivada del diagnóstico estratégico efectuado y del análisis crítico de las teorías presentadas en el marco teórico, adecuado a la realidad factual en las organizaciones objeto de estudios, bajo la coordinación de expertos en el área. Las conclusiones apuntan que la gestión habitacional que prestan las Instituciones de Viviendas en el estado Lara, es un proceso que en buena parte depende de aspectos endógenos y exógenos al ámbito de éstas, que requiere necesariamente de nuevos modos de pensar, gestionar y producir el hábitat y vivienda.

Este antecedente guarda relación con el presente trabajo, ya que busca proporcionar una detallada interpretación de las técnicas y habilidades necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa, el cual es de vital importancia ya que se refiere a la Gerencia Estratégica en las organizaciones porque permite que una organización sea capaz de formular su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite a una determinada industria el logro de sus objetivos. Además, evidencia que la inexistencia de sistemas de organización, esquemas gerenciales y falta de mecanismos de planificación en las organizaciones, plantea la necesidad de diseñar un modelo gerencial que provea del direccionamiento adecuado basados en una planificación estratégica, proveniente de la evaluación del entorno y dinámica de las propias organizaciones, que les permita fortalecer su capacidad y mejorar los servicios prestados.

En el ámbito nacional, se tiene el estudio de Betancourt (2018), de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Ezequiel Zamora, para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, titulado: *La gerencia estratégica como modelo de gestión para los órganos de control fiscal en Venezuela*, cuyo objetivo general fue determinar la gerencia estratégica como modelo de gestión para los Órganos de Control Fiscal en Venezuela. Caso de estudio: Contraloría del estado Bolivariano de Mérida 2014-2016.

La investigación se desarrolló bajo la metodología de investigación cuantitativa, cuyo diseño es documental y descriptivo, presentado en forma teórica e ilustrativa en cuanto a la conceptualización de modelos de gestión que fundamentaron la investigación, así como el modelo que la investigadora propuso. La población estuvo conformada por quince (15) funcionarios pertenecientes al Nivel Supervisorio de alta y media gerencia de la CEBM. Las técnicas de

recolección de datos utilizados estuvieron basadas en la encuesta en sus dos modalidades: oral y escrita (cuestionario), así como el análisis documental.

Entre las conclusiones a las que llegó la autora, se menciona que determinó diversos puntos críticos, originados por la falta de instrumentos y herramientas gerenciales los cuales habrían dificultado la obtención de información de manera oportuna, así como la integración de equipos de trabajo; en este aparte destacó que se pudo apreciar que los supervisores se manifestaban como si fuera personal operativo y no como gerentes. Por lo que recomendó a la gerencia establecer la formalidad a las políticas institucionales, así como a los instrumentos normativos que regulen la gestión y la presentación de resultados.

Este antecedente se vincula con el presente trabajo, por cuanto con el Modelo de Gestión basado en la Gerencia Estratégica, la investigadora presenta un nuevo quehacer gerencial que permitiría repensar la estructura del Órgano de Control Fiscal, así como sus funciones procurando establecer la gestión eficiente y eficaz que sugiere la sociedad, este modelo de gestión se construye con estrategias, herramientas y técnicas gerenciales, así como con un liderazgo activo y comprometido con la organización.

Vale mencionar el estudio de Castillo (2018), presentado ante la Universidad de Carabobo, Área de Postgrado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas, que tiene por título: *Estrategias basadas en el control interno que optimicen la gestión financiera de la empresa Distribuidora Puche y Asociados C.A. San Felipe, estado Yaracuy*; tuvo como objetivo general, diseñar estrategias basadas en el control interno que optimicen la gestión financiera de la empresa Distribuidora Puche y Asociados C.A. San Felipe, Estado Yaracuy. Para lo cual se realizó un estudio del tipo proyecto factible sustentado en un diseño de campo descriptivo, orientado bajo el paradigma positivista, no experimental.

La población estuvo integrada por un total de nueve (9) personas siendo la muestra igual a la misma, a quienes se les aplicó como técnica la encuesta bajo la forma de un cuestionario contentivo de veinte (20) ítems según las dimensiones e indicadores del cuadro de operacionalización de la variable y cuyos resultados permitieron cumplir los objetivos previstos, encontrándose insuficiencias en cuanto a las estrategias financieras basadas en el control interno que se aplican en la empresa, e igualmente con relación a los mecanismos implementados a tales fines, los cuales aunque existen no se aplican con la periodicidad requerida, por lo que se procedió a elaborar las estrategias de control interno que permitan la optimización de la gestión financiera,

utilizándose para ello la matriz FODA y proponiendo finalmente un conjunto de estrategias definidas bajo el método estratégico básico, con lo cual se concluyó con el cumplimiento de todos los objetivos previstos, detallándose las insuficiencias encontradas y recomendándose la aplicación de las estrategias propuestas, entre otros aspectos importantes.

Este antecedente se vincula con el presente trabajo por cuanto hace uso de estrategias y para tener conocimiento de las que se deben usar hay que hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio; dichas estrategias basadas en el control interno permitirían optimizar la gestión financiera de la empresa, desarrollándose técnicas de dinámica de grupos con los propios representantes de la empresa.

Por último, se tiene el estudio de Arias (2017), de la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al grado de Especialista en Administración de Empresa mención Finanzas, que llevó por título: *Diseño conceptual de la gestión estratégica para una empresa del sector ferretería de ciudad Guayana-estado Bolívar*, cuyo objetivo general fue diseñar el modelo conceptual de la gestión estratégica para una empresa del sector de ferretería de Ciudad Guayana-Estado Bolívar. El estudio se consideró como una investigación descriptiva, se conceptualizó como investigación aplicada porque se enfocó fundamentalmente a la resolución de un problema.

La población de esta investigación estuvo conformada por seis (6) individuos representados por los propietarios y el personal gerencial de la empresa, la muestra estuvo conformada por la misma población. En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la autora realizó la revisión documental de las fuentes bibliográficas que corresponda a la gestión estratégica y luego procedió a obtener información mediante la observación directa de los hechos y sucesos en la empresa objeto de estudio, además aplicó el cuestionario en forma individual y en grupos al personal de la empresa de ferretería a los propietarios y el personal gerencial.

Una de las conclusiones a las que llegó la autora expresa que la gestión estratégica en una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que lleva a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y la administración de la empresa. Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los ejecutivos correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea. Por lo que recomendó concientizar a todos los niveles de la empresa en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Este antecedente se vincula con el presente trabajo por cuanto la autora realizó un análisis

estratégico de la empresa, el cual permitió obtener información sobre las distintas alternativas que tiene la empresa de ferretería para conseguir los objetivos a partir del contexto del análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades). De esta forma, se fijaron las estrategias competitivas y el crecimiento deseado. Es decir, hay que diagnosticar la gestión estratégica actual de una empresa, para proceder a fijar las estrategias adecuadas a sus requerimientos.

Los trabajos de investigación citados anteriormente, proporcionarán fundamentación teórica del tema en estudio, como paso previo para la revisión de la literatura existente sobre temas relacionados con el ámbito que se realiza logrando de esta manera situar la temática investigada, y definir cada uno de los fines de la gestión estratégica que pueden generar un mejor manejo administrativo y mejorar la calidad de trabajo.

Bases Teóricas

A continuación, se presentan las bases teóricas que son el sustento de este trabajo de investigación, las cuales están conformadas por las diferentes teorías o definiciones sobre manejo administrativo, gestión estratégica, modelo de gestión estratégica, beneficios, entre otros tópicos de relevancia y relacionados con este tema. Es importante acotar que la fundamentación teórica determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y de igual manera muestra la voluntad del investigador, de analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos, categorías y el sistema preposicional, atendiendo a un determinado paradigma teórico.

Manejo Administrativo

Las tareas del personal administrativo de una empresa son muy variadas y van desde redactar y revisar documentos hasta archivar recibos, informes y hojas de cálculo, así como gestionar la comunicación de la empresa con proveedores y clientes. Por lo tanto, el manejo administrativo o proceso administrativo, de acuerdo con Sierra (2020) “El proceso administrativo de una empresa se define como la gestión de todos los recursos internos (talento humano, medios tecnológicos, capital financiero, etc.) de la forma más eficiente y eficaz posible para alcanzar los

objetivos del negocio” (p. 2) Puede decirse entonces que, el proceso administrativo de una empresa y todas las demás actividades de gestión ordinaria exigen una gran cantidad de tiempo de trabajo y dedicación enfocándose de forma eficiente en todos los recursos internos de la organización.

Etapas del Proceso Administrativo

De acuerdo con Sierra (ob. cit.), las etapas del proceso administrativo de una empresa son: Planificación, Organización, Dirección, Control, las cuales funcionan de forma interrelacionada, ya que una siempre depende de las demás.

1. Planificación del proceso administrativo. Esta etapa tiene que ver con definir los objetivos que se esperan alcanzar y con establecer las estrategias y los métodos necesarios para lograr dichos objetivos. Así, en el documento del plan deben figurar todas las actividades futuras del proceso administrativo a desarrollar y los plazos de tiempo en las que se deben cumplir. Por ejemplo, una actividad puede ser “automatizar las tareas de facturación a clientes”.

2. Organización del proceso administrativo. Consiste en establecer quién, cuándo y cómo se encargará de cada tarea propuesta en la planificación hecha en el paso anterior. Esto significa que tienen que conformar grupos de trabajo en función de habilidades y capacidades, y cada grupo debe cumplir una función específica acorde al plan, de modo que todos en la firma puedan ayudar a que el proceso administrativo se desarrolle de manera sincronizada y sinérgica. Además, es importante también asignar a cada equipo las herramientas adecuadas para que puedan cumplir con sus asignaciones.

3. Dirección del proceso administrativo. Tiene que ver con la ejecución del mismo. Esta consiste en asignar a un socio de la firma para que se encargue de dirigir a todos los equipos de trabajo para que se apeguen al plan establecido, dicho responsable no se encarga de liderar y apoyar al personal ante cualquier necesidad que tengan, solucionando los problemas que se puedan presentar en el camino.

4. Control del proceso administrativo. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar. Esta etapa es muy importante porque las firmas modernas están operando en un entorno competitivo altamente cambiante, por lo que es necesario revisar de forma frecuente

todos los procesos administrativos de la empresa para descubrir si hay margen para la mejora.

Gestión Administrativa

De acuerdo con Sánchez (2021):

“La gestión administrativa es el área de la empresa que se encarga de emplear los recursos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos que se ha planteado la dirección de la empresa” (p. 1).

De lo anterior se infiere que es la parte de la organización cuya finalidad es alcanzar los objetivos organizacionales con economía de recursos. Entonces, las principales funciones de la gestión administrativa en una empresa son las de planificar y organizar el trabajo del factor humano que la compone, así como gestionar el tiempo que dedica su factor humano de forma eficiente mediante la digitalización, la gestión de los horarios de las jornadas de trabajo, las vacaciones y días de descanso de los trabajadores, y, por último, la de asegurar procesos de comunicación adecuados entre todos los miembros de la empresa.

Gestión Estratégica

Para definir la gestión estratégica, es preciso señalar a Quiroa (2021), expresa

La gestión estratégica es un conjunto de acciones que se realizan para desarrollar estrategias competitivas. Esto, implementado políticas que resulten favorables para la asignación eficiente de los recursos que permitan lograr el éxito de las organizaciones, buscando obtener una ventaja competitiva que sea sostenible en el largo plazo. (p. 1)

De lo anterior se infiere que, la gestión estratégica abarca todas las actividades de poder gestionar de forma hábil y eficiente una empresa o negocio. Esto, implementando las estrategias que le permitan sobrevivir en el corto plazo y volverse competitiva en el mediano y largo plazo. Se enfoca en desarrollar la visión estratégica de una empresa, para lograrlo se realiza la planificación, donde se establecen claramente los objetivos que se esperan alcanzar. Luego se formulan e implementan las estrategias y se evalúan los resultados.

Características de la Gestión Estratégica

La gestión estratégica según Quiroa (ob. cit.), se caracteriza porque debe basarse en establecer la visión de la empresa, para saber qué se espera lograr y a dónde se quiere llegar. Se fundamenta en el análisis del ambiente interno, haciendo que todo el personal tenga conocimiento de los objetivos que se persiguen. Sin embargo, analiza el ambiente externo para anticiparse a los cambios que se pudieran presentar.

- La implementación de estrategias y el proceso de gestión las llevan a cabo cada gerente y su equipo de trabajo. Las estrategias son responsabilidad de un gerente o de un líder del departamento.

- Propone estrategias adaptativas y anticipativas, para prevenir posibles problemas y situaciones que se puedan presentar.

- La gestión es participativa y descentralizada, por lo que todas las acciones se realizan de manera consensuada.

- Es un proceso flexible porque es descentralizado.

- Es anticipativa y proactiva, las personas tienen capacidad de decidir en la gestión operativa.

- Toma en cuenta el análisis FODA, buscando las fortalezas que permitan aprovechar las oportunidades para alcanzar el éxito.

Es preciso aclarar que, cuando se habla de gestión estratégica es diferente de estrategia de acuerdo con Martins (2029) “La forma más fácil de diferenciarlas es pensar en la gestión estratégica como la implementación de tu estrategia corporativa” (p. 3). Es decir, en un contexto empresarial, la estrategia es el proceso de formular decisiones para alcanzar los objetivos de la organización. Contar con una estrategia efectiva es fundamental para ayudar al equipo comercial a entender cuáles son las prioridades organizacionales y hacia dónde se dirige. Pero para poner la estrategia en marcha, se necesita una gestión estratégica. La gestión estratégica tiene en cuenta el entorno competitivo y cómo se lleva a cabo la ejecución de la estrategia de la empresa.

Etapas de la Gestión Estratégica

De acuerdo con Martins (ob. cit.), el proceso de gestión estratégica contiene 5 etapas:

1. Identificar los objetivos. El primer paso del proceso de gestión estratégica es evaluar hacia dónde se dirige la organización y por qué para lo cual se debe tener la declaración de visión y misión, metas, así como las competencias esenciales de la empresa.

2. Analizar la situación actual. El segundo paso de la gestión estratégica es analizar los procesos actuales. Una de las formas de realizarlo es mediante un análisis FODA para conocer mejor las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la organización. Además, hay que tomar en cuenta: ¿Qué está funcionando actualmente? ¿Qué ventajas competitivas tiene la empresa? ¿Qué no está dando el resultado esperado? ¿Qué posibles problemas operativos existen? ¿Cuál es la participación en el mercado actual y cómo se compara con los objetivos? ¿Cuáles son las necesidades comerciales actuales? ¿Se están satisfaciendo? ¿Qué podría generar un impacto en los objetivos de la organización?

3. Formular la estrategia. Este es el momento en el que se debe elaborar un plan estratégico para describir exactamente los objetivos y cómo se planea alcanzar esos objetivos. Según Torres 2020

El plan estratégico de una empresa es un documento que detalla la manera en que tu negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Este plan se basa en proyecciones cuantitativas y cualitativas para determinar cuáles son los paradigmas que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad. (p. 2)

Puede decirse que el plan estratégico es una herramienta básica de mejora para cualquier negocio. A través de este documento se expresan los objetivos empresariales que se desea alcanzar, a medio o largo plazo, y se detalla el modo en el que se va conseguir. No obstante, para llevar a cabo la formulación de estrategias es preciso tomar en cuenta algunas preguntas clave: ¿Qué pasos se deben seguir para alcanzar los objetivos? ¿Cómo se medirá el éxito? ¿Cuáles son los procesos actuales? ¿Se puede alcanzar los objetivos con esos procesos?

4. Implementar la estrategia. Este paso depende en gran medida de la estrategia de negocios. Básicamente, se decide qué procesos debes evaluar, supervisar y mejorar; y poniendo en marcha los planes de mejoras de esos procesos. Esto incluye todo, desde una mejor asignación de recursos, la implementación de la automatización de procesos de negocios (BPA) hasta la optimización de los procesos o el desarrollo de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para toda la empresa.

5. Evaluar el progreso. La gestión estratégica no es algo que se hace una sola vez, la

estrategia también cambia a medida que la empresa madura, por lo que hay que revisar el plan de gestión estratégica general con regularidad, tomando en cuenta cualquier nueva amenaza u oportunidad potencial, así como las posibilidades de desarrollo que la empresa quiera buscar.

Beneficios de la Gestión Estratégica

Como la mayoría de los elementos de la estrategia de negocios, la gestión estratégica lleva tiempo, energía y esfuerzo, pero estas acciones benefician a todos los niveles de la organización. Según Martins (ob. cit.) una gestión estratégica efectiva ayudará a hacer lo siguiente: (1) Elaborar planes claros sobre cómo se alcanzarán los objetivos de la organización. (2) Crear una hoja de ruta y comprender mejor la ventaja competitiva y diferenciación. (3) Crear un sistema para hacer un seguimiento del progreso hacia los objetivos de la organización. (4) Lograr que todo el equipo comprenda cuáles son las prioridades de la organización y por qué. (5) Alcanzar una alineación a nivel estratégico en toda la organización. (6) Crear un negocio más dinámico que pueda reaccionar a los cambios del mercado de manera más rápida y efectiva. (7) Crear una estrategia de negocios proactiva, en lugar de reactiva. (8) Elaborar un proceso continuo para analizar y mejorar los procesos de negocios a fin de obtener los mejores flujos de trabajo.

Modelo de Gestión Estratégica

Un modelo de gestión estratégica permite el cumplimiento y desarrollo de los objetivos de largo plazo, así como el alineamiento de sus capacidades con los acontecimientos de su entorno, que le permite actuar de manera proactiva sosteniendo su ventaja competitiva y medir el progreso y crecimiento organizacional con la generación de valor para los accionistas (Herrera y Vega, 2011).

Elementos de un Modelo de Gestión Estratégica

De acuerdo con Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), para implementar un modelo de gestión estratégica requiere, en principio, conocer y entender los elementos y relaciones conceptuales que lo componen, que deberán considerarse y mantenerse presentes en su desarrollo e implementación, buscando un proceso estratégico completo, así como un rumbo específico que

permita llegar a la cima del éxito corporativo y de la gestión organizacional, que es la situación soñada por gerentes y empresarios. A continuación, se describen los principales elementos para que la gestión estratégica pueda llevarse a cabo, y con base en la percepción de diversos autores, es posible afirmar que los siguientes cuatro, han sido catalogados como los más importantes:

Visión: debe ser clara, precisa y bien elaborada, tanto así que pueda constituirse en el elemento fundamental en la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que la visión se define como la descripción del estado deseado de una organización, en general, qué quiere esta llegar a ser y cómo quiere que la vean o proyecten sus partes interesadas (Kaplan y Norton, 2008).

Misión: es definida como la razón de ser de la organización, lo cual clarifica su identidad, y de la misma forma sirve de mecanismo de enlace entre sus colaboradores para que todos persigan el mismo objetivo en común, por ello, cuando esta declaración ha sido bien elaborada y llevada a la acción, le permite a una compañía diferenciarse de sus competidores mediante la identificación de ventajas competitivas (Ballvé y Debeljuh, 2006).

Valores: se enmarcan en función del conocimiento colectivo, dando a entender la importancia que tiene para la organización, como organismo de interacción social, el poder establecer símbolos, tradiciones, hábitos, productos, actividades y todo el conjunto de criterios que se transforman permitiendo crear una cultura organizacional, la cual se traducirá en el cumplimiento de la visión corporativa y al mismo tiempo definirá el comportamiento arraigado en las mentes y corazones de los colaboradores de la compañía (Rodríguez, 2014).

Objetivos: se definen como los resultados preestablecidos que se esperan lograr en el tiempo, mediante el cumplimiento de acciones específicas desarrolladas por las personas que participan en las actividades diarias que se llevan a cabo en las organizaciones (Zerilli, 1978). Entonces, el éxito de este proceso dependerá de la participación, orientación y responsabilidad de todos los colaboradores desde los niveles tácticos y operativos en el corto y mediano plazo, hasta los estratégicos en el largo plazo (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

Modelo Integral de Dirección Estratégica por Fred R. David.

David (2003), asegura que su modelo establece lineamientos esenciales que permiten formular, implantar y evaluar todo el planteamiento estratégico por medio de un proceso

organizado, resaltando que una organización será exitosa, dependiendo del grado de compromiso de quienes participan en el quehacer diario de sus actividades (Santamaría, 2017). Este modelo (Ver Gráfico 1) parte de identificar claramente la visión, misión, objetivos y estrategias que han sido planteadas por la organización, teniendo como premisa el análisis de su situación actual, lo cual busca reducir la exclusión de estrategias importantes que lleguen a afectar su desempeño y curso de acción.

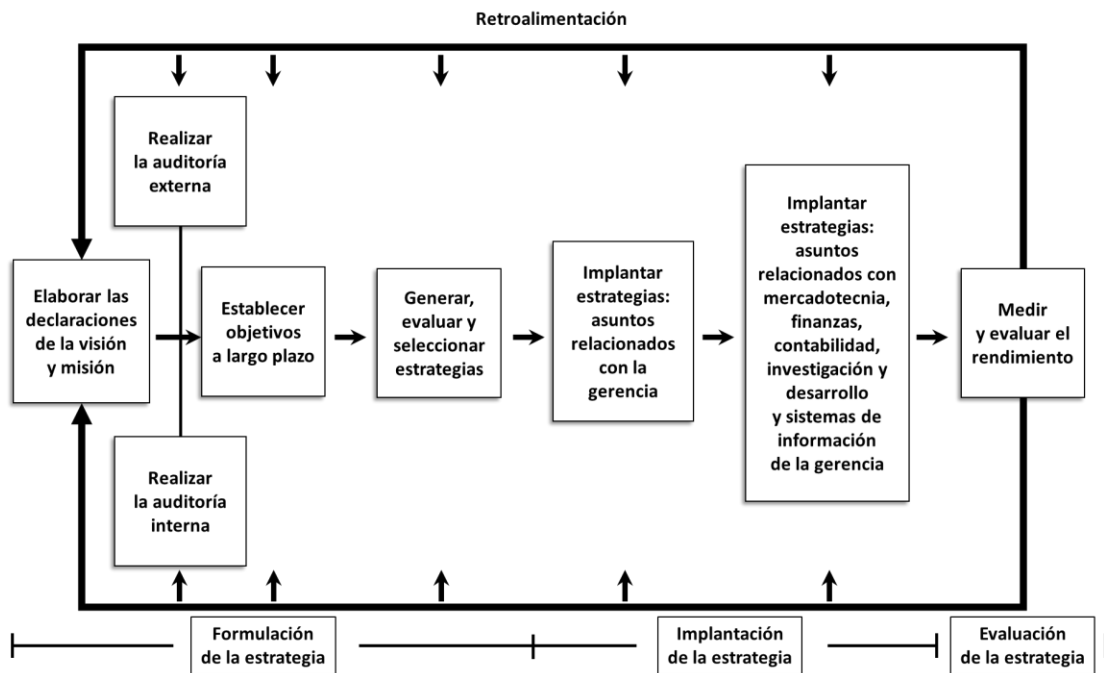


Gráfico 1. Modelo Integral de Dirección Estratégica por Fred R. David

De igual forma, el autor afirma que, aunque no hayan sido diseñadas, formuladas, escritas y comunicadas formalmente, toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias. El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo, razón por la cual es necesario considerar que así el modelo sea planteado para el largo plazo, se debe contar con la capacidad de adaptarse a las condiciones del entorno y realizar los cambios que se estimen necesarios. Es por ello que, la última actividad planteada en el modelo se relaciona con “Medir y Evaluar el Rendimiento”, lo cual deberá llevarse a cabo continuamente simultáneamente con las actividades de formulación e implantación, siendo este modelo de comportamiento cíclico y repetitivo.

Modelo de Planeación Estratégica Aplicada por Goodstein, Nolan y Pfeiffer

El modelo propuesto por Goodstein, Nolan y Pfeiffer (ob. cit.), se fundamenta en varios modelos existentes, sin embargo, difiere en su contenido (Ver Gráfico 2). Así mismo, se sugiere que este sea utilizado por compañías de mediana y pequeña magnitud, pero no deja de ser útil para otros tipos de organizaciones que deseen implementarlo. El énfasis del modelo se concentra en los valores corporativos y la creatividad para prever el futuro organizacional. Su característica principal son las 9 fases secuenciales de ejecución representadas por círculos, cuadros y flechas que siguen un comportamiento lógico que facilita su comprensión por parte del lector.

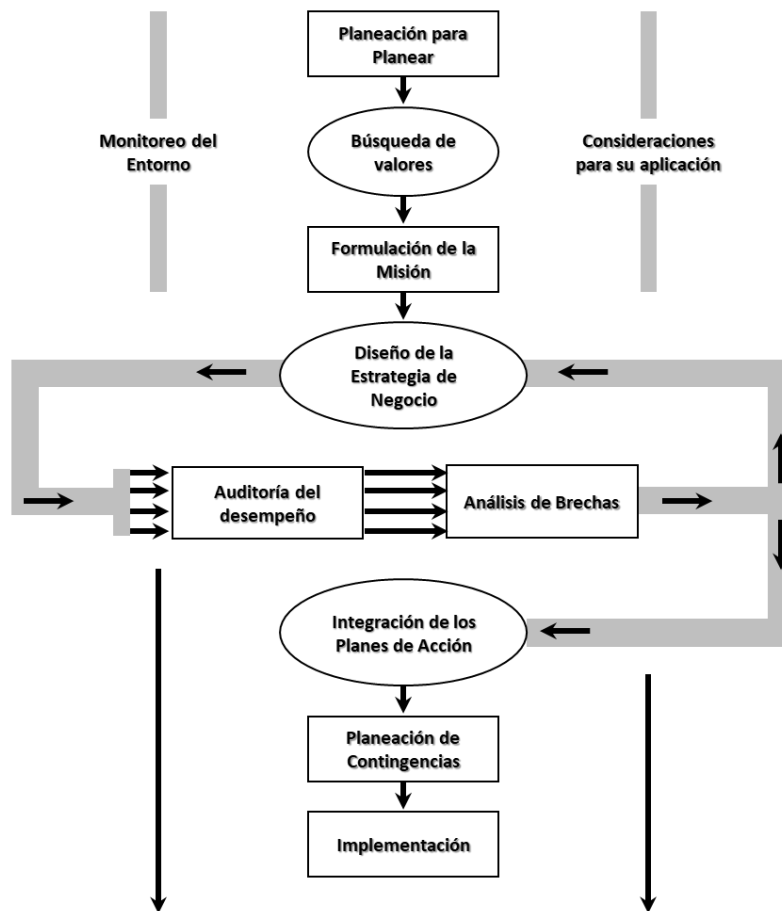


Gráfico 2. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada por Goodstein, Nolan y Pfeiffer

La primera fase del modelo es la Planeación, y para desarrollarla, es necesario contar con el compromiso organizacional continuo, así mismo, un fuerte equipo que sepa planear diversos elementos que apoyen las decisiones de la alta gerencia. La segunda, corresponde a la determinación de los Valores diagnosticados en los colaboradores, los cuales hacen parte de la cultura corporativa de la organización. La tercera, se enfoca en la Misión, teniendo en cuenta el estado actual de la compañía, como elemento esencial de su formulación.

La cuarta fase, pertenece al Diseño de la Estrategia de Negocio, fundamentada en el establecimiento de objetivos cuantificables, relacionados con indicadores críticos de éxito, como parte de las acciones estratégicas a desarrollar. La quinta, se refiere a la Auditoria del Desempeño, que corresponde al esfuerzo por monitorear y estudiar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. La sexta, se relaciona con una comparación de los datos resultantes de la fase anterior, los cuales, se convierten en información indispensable para la ejecución del denominado Plan Estratégico y el desarrollo de estrategias que permitan el cierre de brechas identificadas con relación a las falencias del modelo de gestión estratégica. A esta confrontación se le denomina Análisis de Brechas.

Posteriormente, se desarrolla la séptima fase, denominada Integración de los Planes de Acción, en la que se reúnen los elementos necesarios para la determinación del funcionamiento del plan general diseñado. La octava, se menciona como Planeación de Contingencias, y es donde se han de reunir una variedad considerable de estrategias relacionadas con el plan elaborado y las negociaciones a desarrollarse, enfocándose en la utilización de distintos escenarios. Teniendo las ocho fases anteriormente descritas ya elaboradas, se procede a la Implementación, que corresponde a la novena fase, donde se ponen en marcha los planes tácticos y operativos establecidos que contribuirán a dar respuesta al modelo estratégico. Los autores sugieren que para que el modelo tenga éxito, debe existir un fuerte compromiso con el ejercicio de planificación e implementación por parte de los empleados y la alta dirección de la compañía, sobre todo en las primeras etapas, así como un constante monitoreo del entorno.

Modelo de Gestión Estratégica por Nova y Duque

El modelo planteado por Nova y Duque (2015) es adaptable a todo tipo de organización, está basado en una amplia revisión bibliográfica (Ver Gráfico 3). Los autores recomiendan que,

al implementar un modelo de gestión estratégica, es de vital importancia contar con la aprobación y compromiso de la alta gerencia, debe realizarse utilizando conocimientos profundos acerca de la organización y el mercado en el que esta se desenvuelve, implica la destinación de recursos en el momento de ser implementado y ejecutado. Por lo tanto, si la dirección general no está comprometida en todo sentido, retrasaría el desarrollo eficaz de las actividades planteadas, limitando su ejecución.

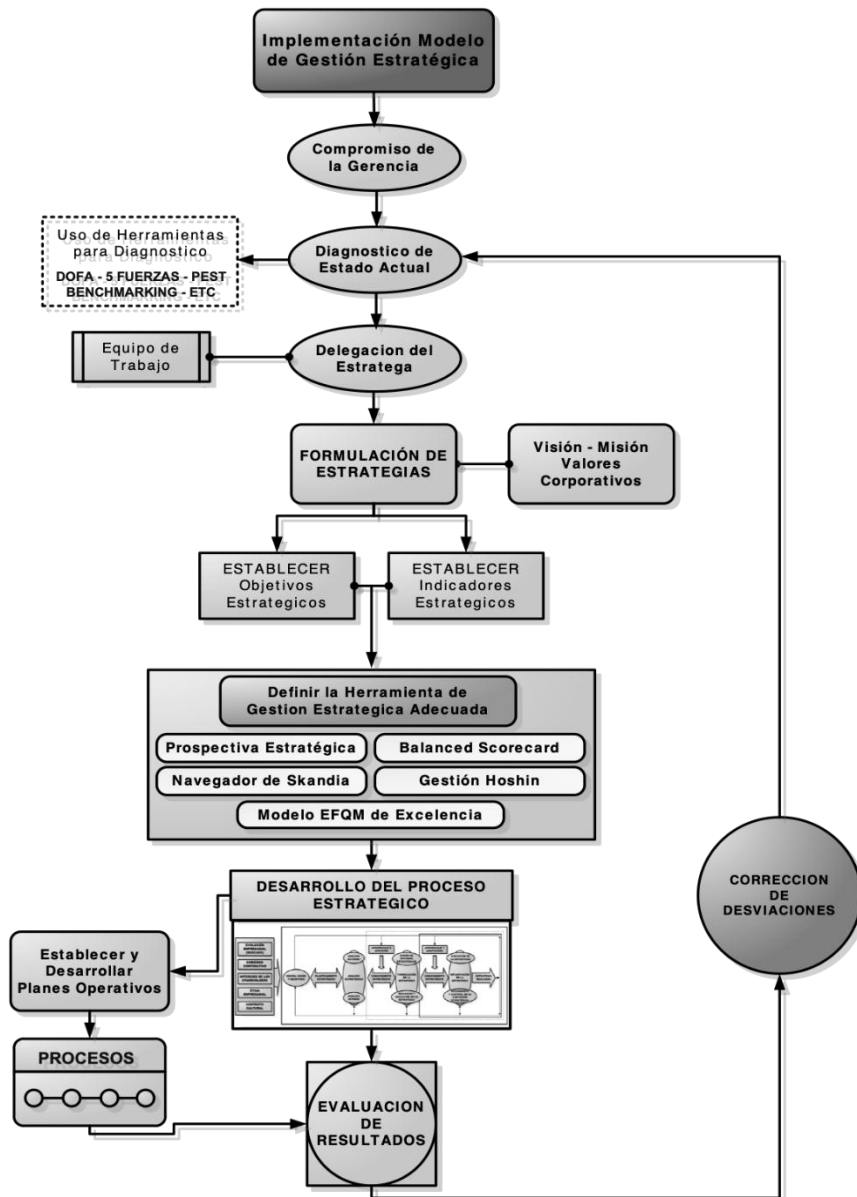


Gráfico 3. Modelo de Gestión Estratégica por Nova y Duque

A continuación, la gerencia promoverá la aplicación y desarrollo de un diagnóstico y

análisis del estado actual de la organización tanto interno como externo, donde podrán utilizarse herramientas de análisis destinadas para este fin, entre las cuales se encuentran: Análisis DOFA, Análisis de la satisfacción del cliente, Análisis de precios, Análisis de las opiniones y actitudes de los empleados, Análisis Costo-Beneficio, Análisis de Quejas, 5 fuerzas de Porter, Análisis PESTEL, Benchmarking, Herramienta CAME, entre otras (Mendoza, 2011).

Posteriormente, quien debe encargarse del despliegue de las actividades restantes es el Estratega, escogido y delegado por la Gerencia. El siguiente paso consiste en analizar y estructurar el desarrollo del “Proceso Estratégico”, donde inicialmente se definirá o revisará la declaración de “Visión, Misión y Valores Corporativos”, estableciendo a continuación los objetivos y metas a lograr de manera concreta (Navas y Guerras, 2002), cuyo cumplimiento será evaluado mediante el uso de indicadores estratégicos o KPI, que deben estar relacionados con la utilización de una o varias de las herramientas de gestión estratégica, las cuales ayudarán a determinar una metodología clara a ejecutar para cumplir aquello que la compañía se ha propuesto (Duncan, 1991).

De igual modo, la herramienta escogida delimitará la manera en que será desarrollado todo el despliegue estratégico, el cual debe ser difundido e interiorizado por todos los integrantes de la organización, buscando mantener una motivación constante en el personal, garantizando así su compromiso con el logro de los objetivos estratégicos, asegurando de cierta forma la sostenibilidad y permanencia de la empresa en el mercado en el que esta participa. De esta forma, es necesario definir los métodos y periodos de evaluación o seguimiento, así como la frecuencia de alimentación de tablas de análisis de información e indicadores y cuadros de control respectivos, que revelarán el cumplimiento o no de las metas y objetivos propuestos. (Val Pardo, 2005).

Sustentación Legal

La presente investigación se apoyó en varias disposiciones jurídicas de diferentes textos legales, como base fundamental del estudio. Según Villafranca (2002) “Las bases legales no son más que se leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” (p.48), es decir son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite. En principio se toma en consideración las disposiciones contenidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), pues prevé en el artículo 87 lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p. 14)

Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tienen derecho al trabajo, pero también a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella, de que el bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la organización y más aún el talento humano, por lo cual no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa. De igual manera, el artículo 133: “Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley”. (p. 26) En este sentido, se indica la obligación que tienen todos los habitantes del país en contribuir con el gasto público, mediante las imposiciones que establezca el Estado Venezolano.

Seguidamente, se consideraron las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), donde en su capítulo I, artículo 1 expone su objeto, el cual trata de ser lo más explícito posible y abarca desde las instituciones hasta los políticos y demás órganos a los cuales va dirigida, dispone lo siguiente:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. 2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. (p. 1)

Como se evidencia, dicha Ley establece las normas y lineamientos para velar las condiciones de trabajo de los trabajadores, para garantizar un ambiente óptimo para que efectúen

sus tareas o actividades de manera segura y cómoda, además regula tanto los derechos y deberes de los trabajadores, y de los patronos, con respecto a la seguridad, salud, ambiente de trabajo, entre otros.

Además de esto en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) en el capítulo V, artículo 37 contempla lo siguiente

Se entiende por trabajador o trabajadora de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la entidad de trabajo, así como el que tiene el carácter de representante del patrono o patrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y puede sustituirlo o sustituir las, en todo o en parte, en sus funciones. (p. 14)

Como se observa, en este artículo define lo que es un trabajador de dirección o directivo de una empresa y lo presenta como el representante del patrono frente a los otros trabajadores, para ello debe recurrir a la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones en cuanto a las funciones del personal. Además, el artículo 317 expresa “Los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y de las trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo.” (p. 57), haciendo referencia a las facilidades que debe proporcionar el patrono para la formación en la entidad de trabajo, de tal manera que contribuya a una economía basada en el conocimiento, favorecer el aprendizaje permanente de los trabajadores. Por otra parte, el artículo 323 indica “Se considerarán invenciones, innovaciones o mejoras de servicio aquellas realizadas por trabajadores contratados o trabajadoras contratadas por el patrono o la patrona con el objeto de investigar y obtener medios, sistemas o procedimientos distintos” (p. 58), haciendo referencia a las mejoras que pudiera hacer un trabajador en la búsqueda de realizar procedimientos distintos que coadyuven al mejoramiento de los procesos organizacionales.

Cabe señalar que, el Código Orgánico Tributario (2001) en su artículo 13 establece

La obligación tributaria surge entre el Estado, en las distintas expresiones del Poder Público, y los sujetos pasivos, en cuanto ocurra el presupuesto de hecho previsto en la ley. La obligación tributaria constituye un vínculo de carácter personal, aunque su cumplimiento se asegure mediante garantía real o con privilegios especiales. (p. 4)

En el artículo precedente, se puede apreciar la obligatoriedad tributaria entre Estado y los Sujetos pasivos mediante el hecho imponible el cual tiene garantía para su cumplimiento, el cual

se establece en una ley y sus respectivos reglamentos. Del mismo modo, el Artículo 23: “Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos por este Código o por normas tributarias” (p. 6). Se visualiza en el artículo la obligación al pago de los tributos, por lo cual, la empresa Mis Consultores, C.A., y sus clientes como contribuyentes tiene la obligación de declarar y pagar oportunamente el impuesto, de acuerdo a los parámetros de las normativas que aplican y los indicadores internos en cuanto a la relación débito y crédito fiscal, como las rebajas que tengan en los registros contables y fiscales respectivos.

Para finalizar, se tiene la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en su artículo 56 establece lo siguiente:

Los contribuyentes deberán llevar los libros, registros y archivos adicionales que sean necesarios y abrir las cuentas especiales del caso para el control del cumplimiento de las disposiciones de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de ley y de sus normas reglamentarias. Los contribuyentes deberán conservar en forma ordenada, mientras no esté prescrita la obligación, tanto los libros, facturas y demás documentos contables, como los medios magnéticos, discos, cintas y similares u otros elementos, que se hayan utilizado para efectuar los asientos y registros correspondientes.

En especial, los contribuyentes deberán registrar contablemente todas sus operaciones, incluyendo las que no fueren gravables con el impuesto establecido en esta Ley, así como las nuevas facturas o documentos equivalentes y las notas de crédito y débito que emitan o reciban, en los casos a que se contrae el artículo 58 de esta Ley.

Las operaciones deberán registrarse en el mes calendario en que se consideren perfeccionadas, en tanto que las notas de débitos y créditos se registrarán, según el caso, en el mes calendario en que se emitan o reciban los documentos que las motivan.

Los contribuyentes deberán abrir cuentas especiales para registrar los impuestos o Débitos fiscales generados y cargados en las operaciones y trasladados en las facturas, así como los consignados en las facturas recibidas de los vendedores y prestadores deservicio que sean susceptibles de ser imputados como créditos fiscales... (p. 36)

De lo anterior puede decirse que, la Ley establece claramente la forma y los lapsos que deben realizarse las declaraciones de impuesto, por lo que la empresa Mis Consultores C.A., al ser una empresa de servicios contables, que tiene a su cargo esa responsabilidad tributaria de sus clientes, debe tener procedimientos administrativos adecuados, al fiel cumplimiento de esa normativa, de tal manera que le evite a sus clientes multas o sanciones por incumplimientos de las leyes.

Sistema de Variables

La variable según Tamayo y Tamayo (2005), corresponde “al aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como características la capacidad de asumir distintos valores” (p. 42) de allí que, en cualquier investigación, el sistema de variable es fundamental, porque de la misma se determinan los aspectos y elementos que se desean conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a conclusiones. La definición nominal se relaciona con el cuerpo teórico en el cual está contenida la hipótesis en cuestión o la variable en estudio.

En tal sentido, se desarrolló un sistema de variables para precisar las características involucradas en el problema planteado, relacionado con un modelo de gestión estratégica para optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A. y de esta manera organizar los conceptos relacionados con la investigación en el cuadro de operacionalización de variables.

Cabe agregar que, para conceptualizar una variable es necesaria la correspondencia de ella con relación a los objetivos específicos de la investigación los cuales dan la visualización y rumbo a seguir. Según Hernández y otros (2006) “una definición conceptual define el término o variable en otros términos” (p. 43); proponiendo el investigador la conceptualización de las variables en términos de su trabajo indagatorio; dando relación entre la variable y objetivo orientadores. Y la operacional, que según Hernández y Otros (ob. cit), está dada por las bases para su medición y la definición de los indicadores que constituye los elementos más concretos de una variable y de donde el investigador derivará los ítems o preguntas para desarrollar el instrumento con que recolectará la información.

En este orden de ideas, conociendo los conceptos inherentes al sistema de variables, se muestra a continuación la operacionalización de variables:

Variable del Estudio

Variable independiente: Modelo de gestión estratégico.

Variable dependiente: Gestión administrativa.

Definición Conceptual de la Variable en estudio

Un modelo de gestión estratégico, permite el cumplimiento y desarrollo de los objetivos de largo plazo, así como el alineamiento de sus capacidades con los acontecimientos de su entorno, que le permite actuar de manera proactiva sosteniendo su ventaja competitiva y medir el progreso y crecimiento organizacional con la generación de valor para los accionistas (Herrera y Vega, ob. cit.). Mientras que la gestión administrativa, según Sánchez (ob. cit.) “es el área de la empresa que se encarga de emplear los recursos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos que se ha planteado la dirección de la empresa” (p. 1).

Definición Operacional de la Variable en estudio

“... Implementado políticas que resulten favorables para la asignación eficiente de los recursos que permitan lograr el éxito de las organizaciones, buscando obtener una ventaja competitiva que sea sostenible en el largo plazo”. (Quiroa, 2021, p. 1) para la optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores C.A. en cuanto a: (a) proceso administrativo, (b) gestión estratégica y (c) beneficios de un modelo de gestión estratégica (Ver cuadro 1).

Cuadro No. 1 Cuadro de Operacionalización de Variable

Objetivo General: Proponer un modelo de gestión estratégico para optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C. A				
Objetivos Específicos	Dimensiones	Indicador	Instrumento	Ítems
-Diagnosticar la situación real que presenta la empresa Mis Consultores C.A. en cuanto al manejo administrativo de los clientes.	Situación real de la gestión administrativa	Manejo: -Planificación -Organización -Dirección -Control	C U E S	1 2,3 4 5,6
-Diseñar el modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A.	Modelo de gestión estratégico	Elementos: -Misión, -Visión, -Valores -Objetivos estratégicos, -Estrategias	T I O N A	7 8 9 10 11
-Validar el modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A.			R I O	

Fuente: Ponce (2022)

MOMENTO III

ORIENTACIÓN PROCEDIMENTAL

Cuando se realiza una investigación, debe estar apoyada en el tipo de estrategia metodológica que debe seguir para el desarrollo del tema de estudio y análisis de los datos recolectados. Por lo que resulta de vital importancia que los hechos y relaciones que establecen los resultados obtenidos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Razón por la cual se sigue una metodología o procedimientos ordenados con la finalidad de establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales va dirigido el interés de la investigación.

Naturaleza de la Investigación

Las investigaciones poseen distintas maneras de ser abordadas debido a la naturaleza de los objetivos que los investigadores traten en el objeto de estudio y, la profundidad o conocimiento con que se desee alcanzar los objetivos propuestos, en consecuencia, a lo mencionado se definirá que tipo de investigación se seleccionó para tratar el caso particular.

Paradigma de la Investigación

Un paradigma de investigación proporciona no sólo los problemas considerados como dignos de estudio, sino también un régimen de acuerdo con el cual se ha de llevar a cabo su abordaje; según Hurtado y Toro (1997) “es una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas para estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender los resultados de la investigación realizada” (p. 5). Esta investigación se basa en el paradigma positivista, que según Herrera (2018) “El paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico, racionalista) busca explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías y leyes para regular los fenómenos; identificar causas reales, temporalmente precedentes o simultáneas” (p. 2).

Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro de la modalidad proyectiva, que según Hurtado (2008)

Consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo. (p. 1)

Es decir, la investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente, es el caso de esta investigación que busca enfocarse en el manejo adecuado de los clientes de la empresa Mis Consultores C.A. Con un enfoque de investigación cuantitativa entendiéndose ésta, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), como aquella que: “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). De acuerdo con el autor, la investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, además es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.

Además, se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va de lo general a lo particular, en la cual se utilizó la recolección y análisis de datos para contestar preguntas planteadas en esta investigación y facilitar el cumplimiento de sus objetivos específicos, con métodos de investigación que incluyen cuestionarios, cuyos resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación se ubica en la modalidad de un diseño de campo de tipo descriptivo, se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos, permitiendo

reunir conocimientos precisos sobre la situación actual del manejo administrativo de los clientes de la empresa Mis Consultores C.A. Según Arias (2012) una 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).

En este sentido, esta investigación se apoya en un estudio de campo, ya que se realizara un análisis profundo de situaciones reales, detectadas a través de un diagnóstico realizado en el ambiente de trabajo de la empresa objeto de estudio es decir, se recogerán todos los acontecimientos que suceden en el sitio donde surgen los fenómenos; finalmente se desarrollará a través de la modalidad de carácter descriptivo por cuanto se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar.

Así mismo es descriptiva como lo señala Hernández y otros (ob. cit.) “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis” (p. 60). Se puede inferir entonces que una investigación de campo descriptivo se fundamenta o consiste en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

En este orden de ideas, dichas características se miden, estudian y determinan de las situaciones observadas para efectuar un análisis e interpretar los resultados. En lo que respecta a la investigación planteada será un diagnóstico sobre el manejo administrativo de los clientes y los efectos que alcanzan es por ello que el enfoque cuantitativo permitirá apreciar las normativas y las necesidades de la población bajo estudio, como también las oportunidades para satisfacerlas.

Población y Muestra

La población de una investigación según Arias (ob. cit.) la define como “...población un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación...” (p. 81). Es decir, un conjunto de elementos que concuerdan entre sí en cuanto a una serie de características de las cuales se desea tener alguna información. Para efectos de esta investigación se tomó como población los cuatro trabajadores pertenecientes al personal administrativo.

Con respecto a la muestra, Arias (ob. cit.) expresa “la muestra es un conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83), no obstante, Rojas (2017) explica que “Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra” (p. 2). Puede decirse entonces que la muestra debe permitir la mayor exactitud de los resultados, determinando así la representación de la población con respecto a este particular se manejara como muestra la misma población, en virtud de que es cuantitativamente manejable, es decir cuatro (4) trabajadores.

Técnica e Instrumento de Investigación

Las técnicas e instrumentos le sirven al investigador como herramientas para buscar características información necesaria para poder desarrollar la investigación., al respecto, Sabino (2005), señala que las técnicas de recolección de datos comprenden el “conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos sobre estos conceptos” (p. 95), entonces para obtener la información necesaria, es muy importante definir con claridad las técnicas e instrumentos de recolección utilizados, por cuanto están destinados a conocer las necesidades y así recolectar los datos de la realidad aplicados a la situación a estudiar, para su posterior análisis; con el fin de determinar las necesidades del objeto estudiado. Para este estudio se empleó la técnica de la observación directa y la encuesta, se aplicó como instrumento el cuestionario.

Con respecto a la Observación Directa, según Hernández y otros (ob. cit.), expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta” (p. 316). A través de esta técnica la investigadora puede observar y recoger datos mediante su propia observación. A los efectos de la encuesta según Arias (ob. cit.), “es una técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 67).

Tomando como base la técnica seleccionada, se elaboró un cuestionario con el objeto de recoger la información pertinente al estudio. Un cuestionario es una “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2012, p. 74). El cuestionario a ser aplicado contendrá respuestas cerradas con alternativas “Si” y “No”, el cual medirá las dimensiones de

proceso administrativo, gestión estratégica, diseño de un modelo de gestión estratégica.

Técnica de Recolección y Análisis de Datos

Una vez culminada la fase de recolección de información, los datos han de ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, el cual permite resumirlos, luego se hace el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos, posibilitando así la interpretación y el logro de conclusiones mediante los resultados obtenidos. Según Balestrini (2006), esta fase comprende “la incorporación de algunos lineamientos generales para el análisis e interpretación de los datos; su codificación y tabulación, sus técnicas de presentación; y el análisis estadístico que introducirán a los mismos” (p. 169).

En tal sentido, la interpretación de los datos obtenida a través de técnicas estadísticas descriptivas, que consisten en caracterizar y sintetizar los datos obtenidos, según Tamayo y Tamayo (ob. cit.) “comprende el tratamiento y análisis de datos que resumen y describen los hechos derivados de la información, y por lo general toman la forma de tablas, cuadros e índices” (p. 86). Por lo tanto, una vez recabada la información, los resultados obtenidos se trasladaron a tablas de acuerdo a cada dimensión con su respectivo indicador, además se elaboraron las respectivas representaciones gráficas tipo pastel ilustrativas de los referidos resultados.

Estrategias Procedimentales de Desarrollo de la Investigación

Para desarrollar la investigación cumplieron una serie de etapas:

- Se efectuó un diagnóstico de los procedimientos administrativos en la empresa, se propuso una temática de investigación.
- Se realizó una revisión bibliográfica por diferentes medios (libros, revistas, medios electrónicos) relativos al tema a investigar.
- Se planteó la problemática y se siguió un proceso para estructurar la investigación.
- Se siguió un proceso metodológico, se diseñó un instrumento, sometiéndose a juicio de experto.
- Se aplicó el instrumento a la muestra (que estuvo conformada por la misma población).
- Se estudió los resultados expresados por las encuestas

- Se analizó cuantitativamente dichos resultados, expresando en frecuencias relativas y absolutas arrojados para luego realizar las gráficas y plasmar su análisis.
- Se redactó las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

MOMENTO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente momento se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de los sujetos de estudio, que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que se han requerido, de acuerdo con Aranguren (2002), los resultados de una investigación “se presentan en forma escrita, y existe ciertas reglas estéticas para la presentación escrita, las investigaciones también se pueden acompañar de exposiciones visuales, ya sea proyectadas o grabadas, pero la forma más común y aceptada es la escrita” (p. 92).

En este sentido, se hará uso de la estadística descriptiva, que según Diggle (2013), “es la rama de la estadística que formula recomendaciones sobre cómo resumir la información en cuadros o tablas, gráficas o figuras” (p. 88), de tal manera que se puedan analizar los datos o cifras obtenidos mediante la recolección planeada y cuidadosa de la investigación. Cabe señalar que el análisis de los datos es uno de los pasos más importante del estudio, por cuanto no se puede limitar a exponer la información ni los resultados de los análisis estadísticos, sino que se debe encontrar un sentido a esa realidad que aporte información de qué, de por qué, de cómo y que permitirá la toma de decisiones a la que el estudio suele estar dedicada.

También es importante escoger el método estadístico que mejor se adecuen al objeto y necesidades del estudio; a tal efecto se aplicará la estadística descriptiva, que según Faraldo y Pateiro (2013) “es un conjunto de técnicas numéricas y gráficas para describir y analizar un grupo de datos, sin extraer conclusiones (inferencias) sobre la población a la que pertenecen” (p. 1). Es decir, sirve para presentar la información que dan los datos de manera comprensible y obtener los parámetros que se deducen de ellos.

En concordancia con lo anterior, se presentarán los resultados obtenidos en el instrumento, indicando el ítem del instrumento, luego el cuadro que muestra la cantidad de respuestas y el porcentaje que representa, el cual dará origen a la gráfica de tipo pastel y luego se expondrá el análisis del resultado obtenido, es decir, se busca integrar y dar coherencia a los resultados del trabajo, con la finalidad de resumir y presentar los datos de manera ordenada, sencilla y clara, para que puedan ser interpretados tanto por otros investigadores como por los revisores y lectores.

Item N° 1. ¿Existe una planificación para el manejo de la información administrativa de los clientes de la empresa Mis Consultores C.A.?

Cuadro No. 2 Indicador: Planificación

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)

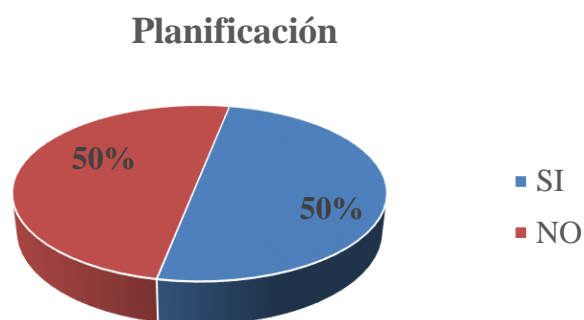


Gráfico 4. Planificación

Análisis: Como se observa en el gráfico 4, el cincuenta por ciento (50 %) de los encuestados expresaron que, Sí existe una planificación para el manejo de la información administrativa de los clientes de la empresa Mis Consultores C.A., pero el cincuenta por ciento (50 %) restante manifestaron que No existe planificación para manejar tal información. De acuerdo con Sierra (ob. cit.), la planificación del proceso administrativo tiene que ver con definir los objetivos que se esperan alcanzar y con establecer las estrategias y los métodos necesarios para lograr dichos objetivos. Así, en el documento del plan deben figurar todas las actividades futuras del proceso administrativo a desarrollar y los plazos de tiempo en las que se deben cumplir. Es por ello que las organizaciones deben establecer una planificación formal de las actividades que se van a ejecutar, de tal manera que permita cumplir con los objetivos organizacionales.

Item N° 2. ¿La empresa Mis Consultores C.A. organiza la información que debe llevarse mensualmente de los clientes?

Cuadro No. 3 Indicador: Organización

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)



Gráfico 5. Organización

Análisis: El gráfico 5 muestra claramente, que el cien por ciento (100 %) de los encuestados manifestaron que la empresa Mis Consultores C.A. Sí organiza la información que debe llevarse mensualmente de los clientes; según Sierra (ob. cit.), la organización del proceso administrativo consiste en establecer quién, cuándo y cómo se encargará de cada tarea propuesta en la planificación. Vale decir que, para la gestión de una empresa de servicios como lo es Mis Consultores C.A., deben llevar de manera organizada la información relacionada con los documentos de contabilidad de sus clientes, que permita realizarle oportunamente los trámites y operaciones para los cuales fueron contratados. Hay que recordar que, la documentación contable, viene representando la evidencia o el sustento de todos los registros contables, y todo registro debe estar respaldado con algún tipo de documento fehaciente, por lo que se debe cumplir con los criterios de orden que son básicos, evitándole así eventuales problemas fiscales a los clientes de la empresa.

Item N° 3. ¿Considera que hay suficiente personal para el manejo administrativo de los clientes de la empresa?

Cuadro No. 4 Indicador: Organización

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)



Gráfico 6. Organización

Análisis: El gráfico 6 muestra, que el cien por ciento (100 %) de los encuestados respondieron que No consideran que hay suficiente personal para el manejo administrativo de los clientes de la empresa, en tal sentido, recordando a Sierra (ob. cit.) explica que para lograr los pasos de la planeación se deben conformar grupos de trabajo en función de habilidades y capacidades, y cada grupo debe cumplir una función específica acorde al plan, ello permitirá que todos en la organización puedan ayudar a que el proceso administrativo se desarrolle de manera sincronizada y sinérgica. Otro aspecto importante lo constituye que también se le debe asignar a cada equipo las herramientas adecuadas para que puedan cumplir con sus asignaciones. Por lo que se debe tomar en cuenta que se debe tener la cantidad adecuada de personal para que se ejecuten de forma eficaz y eficientes las actividades en la empresa u organización.

Item N° 4. ¿Hay una persona encargada de dirigir lo relativo a la verificación de los perfiles y documentación de nuevos clientes?

Cuadro No. 5 Indicador: Dirección

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)

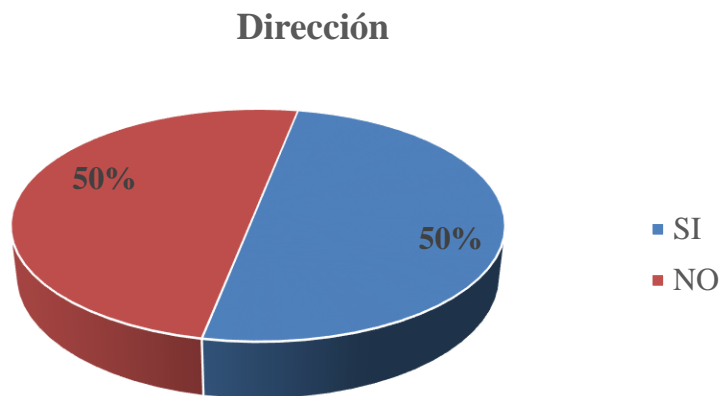


Gráfico 7. Dirección

Análisis: Como se observa en el gráfico 7, el cincuenta por ciento (50 %) de los encuestados respondieron que Si hay una persona encargada de dirigir lo relativo a la verificación de los perfiles y documentación de nuevos clientes, pero el cincuenta por ciento (50 %) restante expresaron que No hay una persona encargada de esas tareas de dirección; según Sierra (ob. cit.) la dirección del proceso administrativo, consiste en asignar a un socio de la firma para que se encargue de dirigir a todos los equipos de trabajo para que se apeguen al plan establecido; puede decirse entonces que a partir de la dirección, se pone en ejecución el engranaje interno de la organización, razón por la cual, la dirección es considerada como una de las etapas dinámicas dentro del proceso administrativo.

Item N° 5. ¿Existe una persona que controle la recepción mensual de documentos por parte de los clientes?

Cuadro No. 6 Indicador: Control

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)

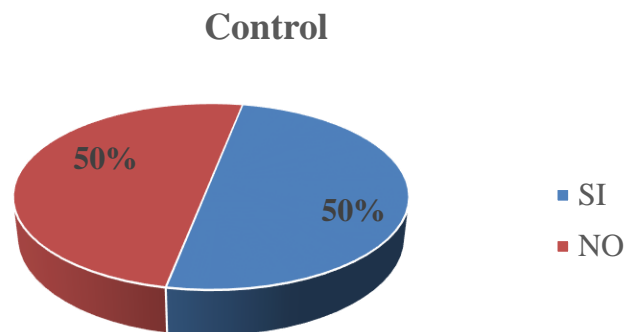


Gráfico 8. Control

Análisis: Como se observa en el gráfico 8, el cincuenta por ciento (50 %) de los consultados respondió que Si existe una persona que controle la recepción mensual de documentos por parte de los clientes, pero el cincuenta por ciento (50 %) restante respondió que No existe una persona que lleve a cabo el referido control mensual de documentos; al respecto, Sierra (ob. cit.) manifiesta que el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. De lo anterior se infiere que, la última parte del proceso administrativo consiste en asegurarse de que las acciones planificadas se realicen tal como fueron trazadas, por lo tanto, es importante asignar estas funciones a una persona o grupo de personas dentro de la empresa, ello permitirá un mejor desempeño en las actividades relacionadas con el manejo de la información contable de los clientes.

Item N° 6. ¿Se lleva un control adecuado para cumplir mensualmente con las actividades que demanda cada cliente?

Cuadro No. 7 Indicador: Control

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)

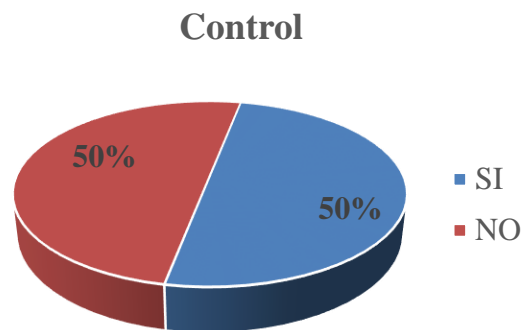


Gráfico 9. Control

Análisis: La gráfica 9 muestra los resultados para el ítem 6, en la que el cincuenta por ciento (50 %) de las personas encuestadas respondieron que Sí se lleva un control adecuado para cumplir mensualmente con las actividades que demanda cada cliente, pero el cincuenta por ciento (50 %) restante manifestó que No se lleva un control adecuado para cumplir mensualmente con la demanda de cada cliente. En tal sentido, Sierra (ob. cit.) expresa que los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar, y que esta etapa es muy importante porque las firmas modernas están operando en un entorno competitivo muy cambiante, por lo que es necesario revisar de forma frecuente todos los procesos administrativos de la empresa para descubrir si hay margen para la mejora. Entonces, el control de las actividades realizadas por los miembros de la empresa ayudará a analizar sus puntos más altos y bajos y en función de eso se realizan modificaciones a fin de corregir las posibles deficiencias o dificultades durante la ejecución de lo planificado.

Item N° 7. ¿Tiene conocimiento de la misión de la empresa Mis Consultores C.A.?

Cuadro No. 8 Indicador: Misión

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)

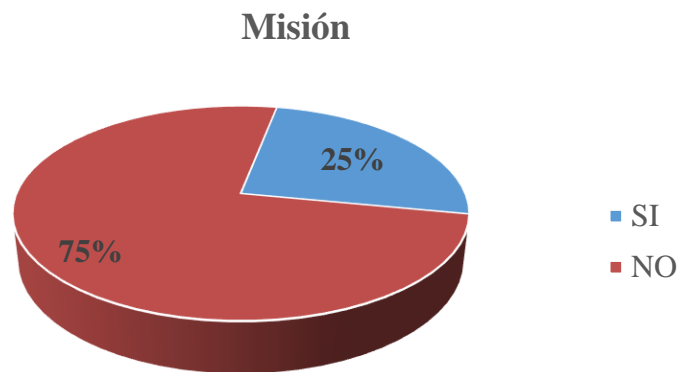


Gráfico 10. Misión

Análisis: Como se evidencia en el gráfico 10, el veinticinco por ciento (25 %) de los encuestados respondió que Si tiene conocimiento de la misión de la empresa Mis Consultores C.A., pero el setenta y cinco por ciento (75 %), expresaron que No tienen conocimiento de la misión de la empresa Mis Consultores C.A.; según Ballve y Debeljuh (ob. cit.), la misión es definida como la razón de ser de la organización, lo cual clarifica su identidad, y de la misma forma sirve de mecanismo de enlace entre sus colaboradores para que todos persigan el mismo objetivo en común, lo que implica que todos sus miembros deben tener conocimiento de ella, ya que cuando esta declaración ha sido bien elaborada y llevada a la acción, le permite a una compañía diferenciarse de sus competidores mediante la identificación de ventajas competitivas, en otras palabras, cuando los colaboradores entienden perfectamente la misión que tiene la organización, la ruta hacia el éxito y los objetivos será más clara.

Item N° 8. ¿Conoce la visión de la empresa Mis Consultores C.A.?

Cuadro No. 9 Indicador: Visión

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)

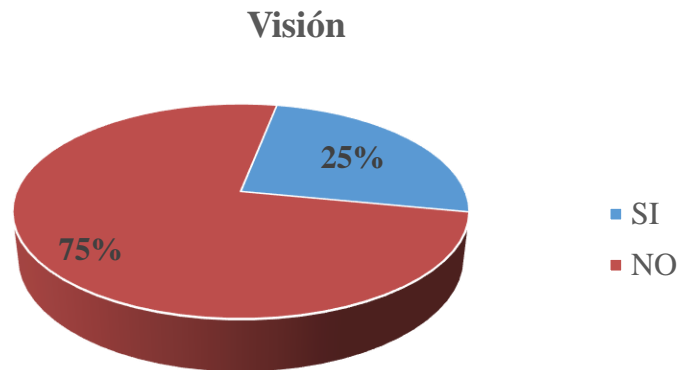


Gráfico 11 . Visión

Análisis: El gráfico 11 muestra que el veinticinco por ciento (25 %) de los encuestados expresaron que Sí conocen la visión de la empresa Mis Consultores C.A., pero el setenta y cinco por ciento (75 %), manifestaron que No conocen la visión de la empresa, según Kaplan y Norton (ob. cit.), la visión debe ser clara, precisa y bien elaborada, de tal manera que pueda constituirse en el elemento fundamental en la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Entonces, cuando los empleados desconocen la visión de la empresa, todo su potencial laboral se centra en la realización personal, es decir, en el logro de sus propios ideales; trabajando para su propio beneficio y viviendo el día a día, probablemente porque sus esfuerzos están arraigados sólo en las recompensas económicas y no como parte del beneficio que la empresa puede obtener; razón por la cual es de suma importancia que todos los empleados tengan conocimiento de la visión de la empresa.

Item N° 9. ¿Tiene conocimiento de los valores de la empresa?

Cuadro No. 10 Indicador: Valores

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)

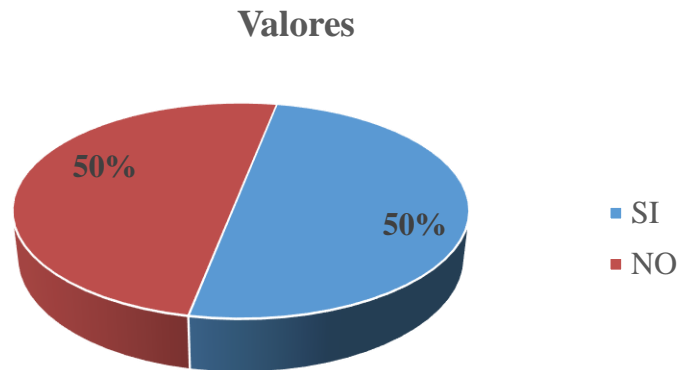


Gráfico 12. Valores

Análisis: El gráfico 12 muestra que el cincuenta por ciento (50 %) de los encuestados expresaron que Sí conocen los valores de la empresa, no obstante, el cincuenta por ciento restante (50 %) manifestaron que No conocen los valores de la empresa. Según Rodríguez (ob. cit.) los valores se enmarcan en función del conocimiento colectivo (es decir de todos los miembros que laboran en la empresa u organización), dando a entender la importancia que tiene para la organización, el poder establecer símbolos, tradiciones, hábitos, productos, actividades y todo el conjunto de criterios que se transforman permitiendo crear una cultura organizacional, lo cual repercutirá en el cumplimiento de la visión corporativa y simultáneamente, definirá el comportamiento de los colaboradores de la compañía, en otras palabras, los valores pueden ayudar a definir la identidad de una organización y ayudarla a distinguirse de las demás.

Item N° 10. ¿Sabe cuáles son los objetivos estratégicos que persigue la empresa?

Cuadro No. 11 Indicador: Objetivos Estratégicos

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)



Gráfico 13. Objetivos Estratégicos

Análisis: Como se evidencia en el gráfico 13, el cien por ciento de los encuestados (100 %) expresaron que No saben cuáles son los objetivos estratégicos que persigue la empresa, tomando en cuenta lo explicado por Zerilli (ob. cit.), que los objetivos se definen como los resultados preestablecidos que se esperan lograr en el tiempo, mediante el cumplimiento de acciones específicas desarrolladas por las personas que participan en las actividades diarias que se llevan a cabo en las organizaciones, se puede afirmar entonces que dichas personas deben tener conocimiento y entendimiento de los objetivos estratégicos que persigue la empresa Mis Consultores C.A., ya que el éxito de este proceso dependerá de la participación, orientación y responsabilidad de todos los colaboradores desde los niveles tácticos, operativos y estratégicos en el corto, mediano y largo plazo respectivamente.

Item N° 11. ¿Se llevan a cabo estrategias para cumplir de manera eficaz con los requerimientos de los clientes?

Cuadro No. 12 Indicador: Estrategias

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
Totales	4	100%

Fuente: Ponce (2022)

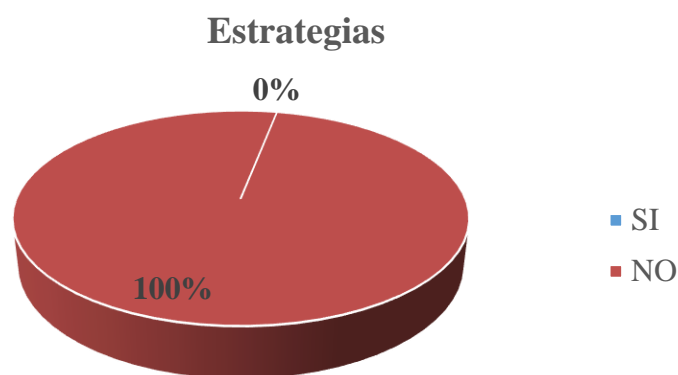


Gráfico 14. Estrategias

Análisis: Como se observa en el gráfico 14, el cien por ciento (100 %) de los encuestados pusieron en evidencia que No se llevan a cabo estrategias para cumplir de manera eficaz con los requerimientos de los clientes de la empresa, en este sentido Martins (ob. cit.) explica que en un contexto empresarial, la estrategia es el proceso de formular decisiones para alcanzar los objetivos de la organización, por lo tanto, contar con una estrategia efectiva es fundamental para ayudar al equipo comercial a entender cuáles son las prioridades organizacionales y hacia dónde se dirige. No obstante, para poner la estrategia en marcha, se necesita una gestión estratégica, esta última tiene en cuenta el entorno competitivo y cómo se lleva a cabo la ejecución de la estrategia de la empresa.

Diseño de Modelo de Gestión Estratégica

Para el desarrollo del diseño de la propuesta, se tomaron en cuenta los lineamientos y definiciones de los autores Fred R. David, Goodstein, Nolan, Pfeiffer, Nova y Duque. Para los cuales, a fines de este trabajo y adecuados a la empresa, se decidió dividir en 4 etapas, cada una con su respectivo componente seleccionado. Aunado a ello, es importante mencionar que este modelo de gestión está sujeto a cambios, ya que parte del principio de flexibilidad y adaptación como lo es el de Nova y Duque, acorde a las necesidades de la empresa con una estructura simple, para que pueda ser de fácil modificación y comprensión., teniendo presente los cambios que puedan ocurrir.

Objetivos del Modelo

Suministrar componentes sólidos para el proceso de toma de decisiones en el área administrativa de los clientes de la empresa.

Contribuir a la organización un modelo de gestión estratégico para lograr los objetivos empresariales en cuanto a sus servicios.

Beneficiar a los trabajadores de Mis Consultores C.A para mejorar las funciones, la calidad y la eficiencia de su trabajo, de esta manera ir encaminados al logro de los objetivos administrativos de sus clientes.

Componentes del Modelo de Gestión Estratégico

Etapa I – Direccionamiento

En esta primera etapa se pretende que la empresa identifique como se encuentra actualmente en el área administrativa de sus clientes, procesos que ellos crean tener en los diversos niveles, directivos, laborales y de apoyo. Uno de los componentes más necesarios es el análisis del entorno, el cómo se encuentra la empresa de manera interna y externa, encontrando aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas, por lo que en este análisis se utiliza como instrumento el DOFA.

Una vez establecido lo anterior, es necesaria la caracterización empresarial, donde se hace una exposición a detalle de su identidad, estableciendo la definición del perfil y visión, donde se muestre su cultura y como se está desarrollando en la actualidad en términos del desempeño de sus valores y principios. Para finalizar en esta fase, el componente en esta etapa es la formulación de los objetivos estratégicos, porque una vez definidos, se pueden analizar y procesar los aspectos que más necesitan atención y se reflejará con precisión el problema estratégico en la administración de sus clientes.

Componente 1: Análisis del entorno.

Componente 2: Caracterización empresarial.

Componente 3: Formulación de los objetivos estratégicos.

Cuadro No. 13 Caracterización Empresarial

<i>EMPRESA</i>	<i>MIS CONSULTORES C. A</i>
MISIÓN	Prestar servicios profesionales de calidad, con un alto grado de compromiso en el área fiscal, legal y contable permanente, además de un servicio administrativo y de gestión que lleve a la práctica lo que las normas vigentes establecen, permitiendo alcanzar la eficiencia, productividad y éxito en un mercado altamente competitivo.
VISIÓN	Ser una empresa con mayor competitividad en la Región Centro Occidental. Prestando servicio de calidad y ofrecer confianza a nuestros clientes.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Comunicación abierta y honesta. • Seriedad, responsabilidad y lealtad. • Atención personalizada. • Apego a las leyes. • Comprometidos con los clientes y la sociedad en general.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar asesorías oportunas que permitan a los dueños de las empresas tomar decisiones mucho más asertivas en el manejo y administración de los recursos con que cuentan. • Proporcionar a los clientes opiniones profesionales continuas sobre el desempeño de la empresa. • Brindar diversos servicios profesionales, transformando el conocimiento en valor, en beneficio de los clientes y su gente.

Fuente: Ponce (2022)

Etapa II – Construcción y planteamiento de la estrategia

Con la fase anterior, logramos enmarcar cuál es la visión y los objetivos que la empresa quiere perseguir en cuanto a sus clientes, pero desconocemos con precisión el “COMO” vamos a alcanzar esa visión y esos objetivos. Por tanto, el propósito de esta etapa es que, de acuerdo al proceso de reconocimiento que se realizó, diseñe su estrategia organizacional con sus respectivos indicadores de gestión que permitan notar si los resultados se ajustan y contrastan a lo formulado. De manera tal, que defina su razón y objeto social, donde quede enmarcado que es lo que son y quieren hacer, como lo van a hacer, cuáles son sus propósitos a nivel gerencial y productivo, de finanzas, pagos, impuestos, declaraciones, asesorías, atención al cliente o las fases y procesos que ellos consideren tener. El planteamiento de la estrategia implica fijar las definiciones estratégicas, aportando a la elección de los cursos de acción.

Componente 1: Objetivos

Componente 2: Estrategias

Componente 3: Metas

Componente 4: Políticas

Los objetivos, exponen la posición que la empresa espera lograr en un periodo de tiempo, mostrando sus criterios, intereses y valores; las estrategias, muestran las líneas generales de acción; las metas señalan los objetivos de una manera operacional y cuantificable y las políticas son el norte de acción para determinar los recursos acordes a los lineamientos de la empresa.

Etapa III- Ejecución o implementación de la estrategia

En esta etapa, se continúa a ejecutar cada una de las acciones mencionadas en el planteamiento de estrategias, poniendo en marcha el cumplimiento del plan de acción o de los planes diseñados. La empresa debe evaluar y verificar si es viable el plan a medida que lo implementando, para así poder establecer cambios a tiempo.

Componente 1: Elaboración y verificación de ficha de clientes, registros, datos, calendarios SENIAT, pagos y solvencias de impuestos.

Componente 2: Asignación de recursos y tareas.

Componente 3: Determinar responsable de ejecución y seguimiento.

Componente 4: Coordinar tiempos de ejecución.

Componente 5: Supervisión de la coherencia de lo propuesto con la realidad y capacidad real de la empresa.

Componente 6: Informar y compartir la estrategia.

Toda la actuación que se realiza en esta etapa, parte en la inspección de los factores que se exponen en el plan de acción y estratégico, en el plan se establecen cuales serán según lo crea conveniente la empresa los procedimientos a desempeñar para que se ejecute con cada uno de los factores mencionados en el planteamiento estratégico. Es importante comprobar que la información va acorde con las capacidades reales de la empresa, esto a manera financiera y la permanencia de la calidad de su atención a sus clientes, siendo responsables y muy serios con los tiempos, así se fijará de manera precisa cómo se llevará la ejecución de la estrategia y si lo que se planteó realmente la empresa lo puede hacer.

Etapa IV- Monitorización y control

El desarrollo de la estrategia debe ser monitoreado de tal manera como cuando se controla la navegación de un transporte aéreo, es decir se debe monitorear que el vuelo mantenga el curso correcto, la altitud y el suministro de combustible en niveles adecuados. Por ello, al ejecutar la estrategia es necesario establecer de qué forma se va a medir, evaluar y controlar la realización de lo propuesto en el planteamiento estratégico, se debe comprobar que lo plasmado esté funcionando y se ajuste a los resultados reales de la organización. Y es preciso al monitoreo del proceso, que la empresa puede redirigir, eliminar o cambiar la estrategia.

Componente 1: Establecer los indicadores de gestión de clientes.

Componente 2: Comparar los resultados.

Componente 3: Aplicar medidas correctivas.

Componente 4: Realizar retroalimentación.

El principal instrumento de monitoreo son estos indicadores de gestión de clientes, los cuales indican los niveles de tareas cumplidas cada uno y este valor se compara con la medición que se hace en cada período. La elaboración de un sistema de indicadores conlleva diseñar una estructura, donde se determine el objetivo de ese indicador, qué va a medir, cuál será la unidad de medida, si es cantidad o porcentaje, del mismo modo el tiempo de medición, herramientas e información necesaria para su medición. Basados en estos resultados, una vez comparado, se toma

la decisión de modificar las metas, junto con la directiva, por qué no fueron establecidas de forma correcta al estar muy alejadas de la realidad, cambiar las iniciativas porque no están logrando el objetivo esperado, corregir deficiencias del proceso e incluso decidir por un nuevo proceso de planificación que redefina el planteamiento estratégico y se dé inicio a un nuevo ciclo del proceso de gestión estratégica.

Esquema del Modelo de Gestión Estratégica para Mis Consultores C.A

Para tener un panorama general del modelo, se elaboró un esquema en representación del modelo de gestión estratégico para el manejo de clientes de la empresa (Ver gráfico 15). El resultado de poner en práctica este proceso con el diseño estratégico del modelo aporta significativamente al nivel de competitividad de la empresa, a la satisfacción de las partes empresa-cliente y un crecimiento en la operatividad de la organización.

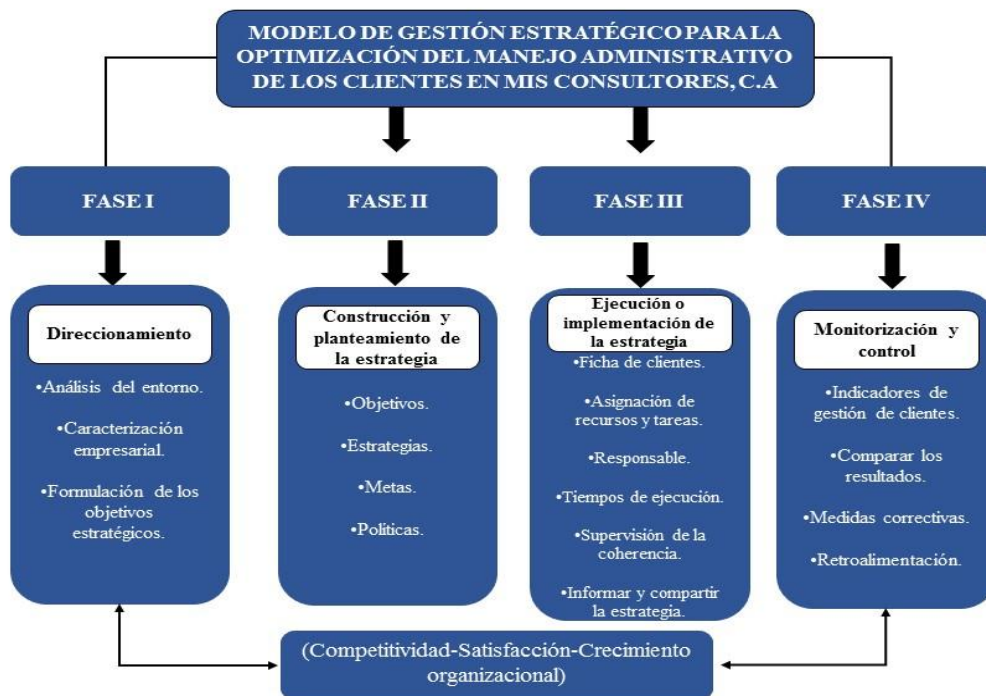


Gráfico. 15. Modelo de Gestión Estratégica para Mis Consultores C.A.

Fuente: Ponce (2022)

El éxito en la implementación del modelo de gestión estratégico parte de la colaboración de las partes interesadas, tanto los clientes como los propietarios o dirigentes, se encuentren alineados, es decir que tengan plena certeza en el conocimiento de lo que se va a realizar y cuál es el objetivo. Para ello, es necesario que todos sean partícipes y capaciten al personal adecuadamente.

Resultados de Validación por Expertos

En este último objetivo de investigación, se utilizó la técnica de juicio de expertos. De acuerdo con Forrester (1981) (Citado en Dinámica de Sistemas, 2020) “la validación o el grado de significancia de un modelo debería ser juzgada por su conveniencia en relación a un determinado propósito” (p.91) Es por ello que resulta necesario utilizar y aplicar un instrumento para corroborar la fiabilidad del modelo, al ser juzgada por personas con trayectoria en el tema, estos pueden dar evidencia, información, juicios y valores.

A continuación, se presentan los resultados del instrumento aplicado a 3 expertos, un Licenciado en Contaduría Pública, una docente en comercio y procesos administrativos, con maestría en Gerencia Pública mención Planificación y una docente mención administración y contaduría. Dicho instrumento consta de (10) ítems, con respuestas cerradas de “Sí” y “No”.

Cuadro No. 14 Validación del Modelo

Opciones de Respuesta	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
Totales	30	100%

Fuente: Ponce (2022)

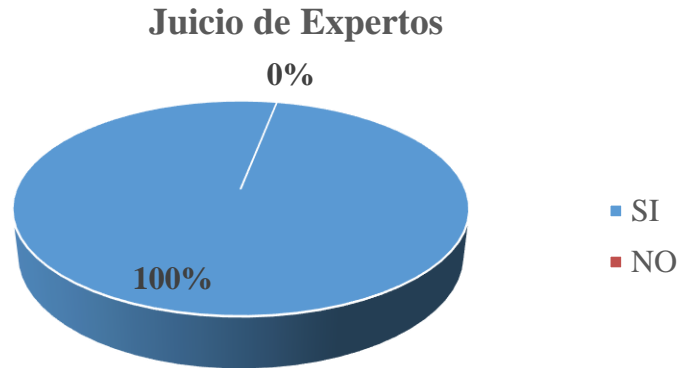


Gráfico 15. Resultados del instrumento de validación

Análisis: El gráfico 15 muestra que el cien por ciento (100 %) de los encuestados expresaron que el modelo es fiable, cuenta con la estructura necesaria para cubrir las necesidades y requerimientos para poder optimizar el manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A. Por ende, se cumple la afirmación del autor Forrester (1981) al ser juzgado de acuerdo a su propósito, el modelo de gestión propuesto es completamente válido por cuanto establece parámetros que guíen la estrategia de la empresa.

MOMENTO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizada la investigación, puede decirse que un modelo de gestión estratégica se realiza con la finalidad de que se cumplan y desarrollen los objetivos de largo plazo, para lo cual hace uso de la gestión estratégica, la cual posee la capacidad de influenciar positivamente en el logro de los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo, generando ventajas competitivas y desarrollo en las organizaciones. En tal sentido, al aplicar el instrumento, a los trabajadores de la empresa Mis Consultores C.A., ubicada en la ciudad de Barquisimeto y se dedica al asesoramiento de otras empresas (sus clientes) en materia financiera y contable; con este estudio se pudo determinar que la referida empresa necesita un modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de sus clientes. Por lo que se llegan a las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo, se pudo determinar que la empresa Mis Consultores C.A., tiene una planificación para el manejo de la información administrativa de los clientes de la empresa Mis Consultores C.A., para ello asigna a una persona para dirigir lo relativo a la verificación de los perfiles y documentación de nuevos clientes, además existe una persona controlando la recepción mensual de los documentos de los clientes, así como un control para cumplir mensualmente con los compromisos de los clientes, sin embargo todos estos procesos se realizan de manera informal, es decir, no existe una clara definición de funciones de cada miembro del equipo de trabajo.

En este orden de ideas, pudo detectarse que las personas que allí laboran tienen exceso de funciones o trabajo, y así lo manifestaron cuando respondieron que no hay suficiente personal para el manejo administrativo de los clientes; ello puede ocasionar fallas en la entrega oportuna de la

gestión administrativa a cada cliente, en consecuencia, éstos pudieran enfrentar serias sanciones por parte de los entes gubernamentales, lo que repercutiría en la reputación de la empresa. Sin embargo, existe organización en cuanto a la información que debe manejarse de forma mensual.

En lo que respecta al segundo objetivo, una vez determinado que la mayoría de los empleados desconocían la misión, visión, valores, objetivos estratégicos de la empresa Mis Consultores C.A., así como sus estrategias; se procedió a describir cada uno de estos aspectos en el diseño del modelo estratégico, tomando en cuenta que los diversos modelos de gestión estratégica que se describieron de algunos autores reconocidos, tienen una relación en su mayoría de los componentes, factores, elementos o paso a paso que se requieren para su diseño e implementación, es así como se definieron aquellos representativos para la empresa.

Es por ello que, para el diseño del modelo de gestión estratégica de Mis Consultores C.A., se llevó a cabo gracias a los modelos ya existentes, por lo que se pudo concretar y plasmar los objetivos del modelo, sus componentes, la caracterización empresarial, resumida en un cuadro para su mejor entendimiento, y una representación gráfica que apoya visualmente a la realización del modelo. Para lo cual se tomó en cuenta cuatro (4) etapas o fases: (I) Direccionamiento, (II) Construcción y planteamiento de la estrategia, (III) Ejecución o implementación de la estrategia y la (IV) Monitorización y Control. Se propuso un modelo sencillo pero completo, con el fin de que los directivos de la empresa lo puedan comprender y aplicar sin dificultad.

En cuanto al tercer objetivo específico, que persigue validar el modelo de gestión estratégico para la optimización del manejo administrativo de los clientes en Mis Consultores, C.A., vale mencionar a Forrester (1981) quien señala que la validación o el grado de significancia de un modelo debería ser juzgada por su conveniencia en relación a un determinado propósito; por lo tanto, en la presente investigación el modelo de gestión propuesto es válido por cuanto establece parámetros que guíen la estrategia de la empresa, así lo manifestaron en juicio los expertos, contribuye al crecimiento y desarrollo organizacional, debido a que se contará con lineamientos claros de lo que se debe hacer para el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y demás estrategias. El diseño de un modelo de gestión es la base para que las organizaciones tengan definido de manera estándar todas las acciones a implementar, de allí que la autora hizo tal propuesta que busca optimizar el manejo administrativo de los clientes de la empresa Mis Consultores C.A.

Para finalizar, puede decirse que mediante la realización del trabajo de investigación se cumplieron los tres objetivos específicos propuestos corroborando que los modelos de gestión estratégica permiten a las organizaciones actuar de manera proactiva sosteniendo su ventaja competitiva y medir el progreso y crecimiento organizacional, para su elaboración deben tomarse en cuenta los distintos elementos y relaciones conceptuales que lo componen, que deberán considerarse y mantenerse presentes en su desarrollo e implementación.

Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones anteriores, se la hacen a la empresa Mis Consultores C.A. ubicada en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara, las siguientes recomendaciones prácticas en la búsqueda de la optimización del manejo administrativo de sus clientes:

Realizar una planificación formal y periódica para el manejo de la información administrativa de los clientes, asignando personal que verifique lo referido a documentación y perfiles de nuevos clientes, a fin de hacer una clasificación de clientes lo que permitirá agilizar el trabajo y los tiempos de respuesta; la planificación debería incluir la asignación formal del personal que controla la recepción mensual de documentos; además debe ser elaborada por la gerencia o los cargos de alto nivel de la empresa.

Verificar las funciones, actividades o tareas que realizan los miembros de la empresa a fin de determinar si existe exceso de funciones y proceder a la contratación de personal que permita la creación de un equipo enfocado, que aporte a los objetivos de la empresa, por lo que debe estar dentro la estrategia empresarial. Tomando en cuenta la selección de personal capacitado y con actitudes de compañerismo y liderazgo, capaz de comprometerse con los objetivos de la empresa esta contratación añadirá un valor agregado al desempeño organizacional y sus resultados.

Comunicar de forma eficaz y reiterada, los aspectos resaltados en el cuadro de Caracterización Empresarial, plasmados en el modelo propuesto de gestión estratégica, el cual describe claramente la Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos de la empresa Mis Consultores C.A., lo cual facilitaría la toma de decisiones, al disponer de una guía de actuación, pueden alinearse los equipos de trabajo, que cuentan con un código con las prácticas empresariales recomendadas, aportando congruencia a la actividad de la empresa en su relación con clientes, proveedores, socios y sociedad en general.

Poner en marcha el modelo de gestión empresarial propuesto, así como su revisión y actualización periódica, atendiendo a los cambios organizacionales que se suscitan a menudo en el entorno global empresarial, logrando que todo el equipo comprenda cuáles son las prioridades de la organización y sus causas, de tal manera que se alcance una alineación a nivel estratégico en toda la organización, en consecuencia crear un negocio más dinámico que pueda reaccionar a los cambios del mercado de manera más rápida y efectiva.

Efectuar continuamente el proceso de monitorización y control, establecido en la V Fase del modelo propuesto, de tal manera que se establezca una retroalimentación que permita mejorar los procesos de la organización y tener una cultura laboral positiva que permita la retención de empleados, con un proceso de comunicación continua que coadyuve a la anticipación de solución de problemas que puedan presentarse, identificando así los componentes dentro de la organización que necesitan un ajuste y trabajar para solucionarlo.

Para finalizar, se hacen las siguientes recomendaciones a los futuros estudiantes de la carrera de Técnico Superior Universitario en Contaduría y carreras afines, para que, en estudios posteriores y similares a este trabajado de investigación, puedan emplear metodologías diferentes (más avanzadas) y con otros instrumentos, que sirvan de base a las siguientes promociones de estudiantes que constituyen el relevo profesional. Por otra parte, se le invita al Instituto Universitario Jesús Obrero, así como a otras casas de estudios superiores, compañeros y colegas para que continúen investigando sobre el tema de los modelos administrativos de gestión, que pueden ser aplicados en diferentes áreas y en distintas organizaciones tanto públicas como privadas, los cuales buscan optimizar los procesos administrativos, beneficiando así tanto a las organizaciones como a las comunidades y sociedad en general.

REFERENCIAS

- Ahuja, Gautam y Katila, Riitta (2004). *¿De dónde vienen los recursos?: el papel de las situaciones idiosincrásicas*. Diario de Gestión Estratégica. [Documento en línea]. Disponible: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.401> [Consulta: 2022, octubre 29]
- Alfonso Madan Eduardo Víctor. (2012, abril 26). *Resistencia al cambio. Por qué se da y cómo gestionarla*. [Documento en línea]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/resistencia-al-cambio-porque-se-da-y-como-gestionarla/> [Consulta: 2022, octubre 30]
- Arias Aponte, N. (2017). *Diseño conceptual de la gestión estratégica para una empresa del sector ferretería de ciudad Guayana-estado Bolívar*. Requisito parcial para optar al grado de: Especialista en Administración de Empresa mención Finanzas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª Edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Editores Asociados.
- Betancourt Coiran, L. (2018). *La gerencia estratégica como modelo de gestión para los órganos de control fiscal en Venezuela*. Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.
- Bistrain, K. (2018) *Adaptarse al cambio: necesidad actual para las organizaciones*. Proyectum. <https://www.proyectum.com/sistema/blog/adaptarse-al-cambio-necesidad-actual-para-las-organizaciones/>
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Editorial McGraw Hill, Colombia.
- Castillo, R. (2018). *Estrategias basadas en el control interno que optimicen la gestión financiera de la empresa distribuidora Puche y Asociados C.A. San Felipe, estado Yaracuy*. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo, Área de Postgrado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas.
- Código Orgánico Tributario (2001). Gaceta Oficial N° 37.305. Octubre 17
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860, Diciembre 30, 1.999.
- Díaz, Y. y Piña E. (2012). *PYMES en la Actualidad: Lo que debe Conocer el Gerente de Inversiones Frente a la Regulación Jurídica del Sistema Financiero Venezolano*. [Documento en línea]. Disponible: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/625/3635> [Consulta: 2022, octubre 29]
- Duncan, J. (1991). *Grandes ideas en dirección de empresas*. Madrid: Ediciones y D. d. Santos Eds.
- Navas, L. J. E., y Guerras, M. L. A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones* (3 ed.).

- Faraldo P. Pateiro, B. (2013). *Estadística Descriptiva*. Facultad de Enfermería. http://eio.usc.es/eipc1/base/basemaster/formularios-php-dpto/materiales/mat_g2021103104_estadisticatema1.pdf [Consulta Julio 1, 2021]
- Forrester, J. (1981). *Dinámica industrial*. El Ateneo: Buenos Aires.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Santa Fe de Bogota: McGraw-Hill.
- Hernández Morales, E., Hernández, N. y Vargas Rojas, P. (2020). *Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Lap Especialistas Villavicencio- Meta*. Informe de trabajo de grado como requisito previo para optar al título de administrador de empresas. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación Educativa*. Barquisimeto: Ediciones CIDES.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1997). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Valencia: Episteme Consultores Asociados.
- Hurtado, J. (2008). *La investigación proyectiva*. [Blog en línea] Disponible: <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html> [Consulta: 2022, noviembre 15]
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto. Ballvé, A. M., y Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores: la empresa en busca de su sentido*. Barcelona: Gestión2000. Rodríguez, A. (2014). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC, S.L.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado. (2014). Decreto N° 136. Noviembre 17.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial Número 6.076 (extraordinario), Mayo 7, 2.012. Madrid: Thomson Reuters. Val Pardo, I. d. (2005). *Management estratégico: guía práctica y casos ilustrativos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martins, J. (2022). *¿No conocías la gestión estratégica? Comienza ahora*. [Documento en línea]. Disponible: <https://asana.com/es/resources/strategic-management-stages> [Consulta: 2022, octubre 29]
- Narváez, M.; Ferreira, J. (2015) *Factores Condicionantes para el Desarrollo Empresarial Competitivo: Estudio Empírico de la Pyme en Venezuela*. CICAG. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1936/3265>
- Peña Ponce, D. K., Sánchez Chancay, M. R., & Sancan López, L. T. (2022). *Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio*. RECIMUNDO. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.120-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131)
- Quiroa, M. (2021). *Gestión estratégica*. Economipedia.com. [Documento en línea]. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-estrategica.html> [Consulta: 2022, octubre 29]
- Rodríguez, A. & Peñafiel, J. (2022) *Gestión Administrativa y su incidencia en la operatividad de la micro empresa PALIM*. [Documento en línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383354> [Consulta: 2022, septiembre 23]
- Rojas, A. (2017). *Investigación e innovación Metodológica*. [Documento en línea]. Disponible: <http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html> [Consulta: 2022, octubre 29]

- Romero, R. (2018). *Modelo de gerencia estratégica como elemento de mejora de la gestión habitacional en el estado Lara (Venezuela)*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Córdoba.
- Sabino, C. (2005). *Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos*. [Documento en línea] disponible: <http://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/> [Consulta: 2022, octubre 29] [Consulta: 2022, octubre 30]
- Sallenave, Jean. (2007). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Edición Norma.
- Sanchez, Y. (2021). *Qué es la gestión administrativa*. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/que-es-gestion-administrativa> [Consulta: 2022, octubre 29]
- Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias* (19), 105-118. Nova, L., y Duque, E. (2015). Desarrollo Metodológico para la Operacionalización Eficaz de la Estrategia en Pymes Colombianas, Una Perspectiva Teórica. *Revista Criterio Libre*, 13(23). Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas. Macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Sierra, Y. (2020). *Proceso administrativo de una empresa: ejemplo y etapas*. [Documento en línea]. Disponible: <https://blog.lemontech.com/agilizar-procesos-administrativo-de-una-empresa/> [Consulta: 2022, octubre 29]
- Tamayo y Tamayo (2005). *El proceso de investigación científica*. México Limusa.
- Torres, D. (2020). *Qué es el plan estratégico de una empresa, cómo crearlo y ejemplos*. [Blog en línea]. Disponible: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-empresa> [Consulta: 2022, octubre 30]
- Zerilli, A. (1978). *Fundamentos de organización y dirección general*. Barcelona: Ediciones Deusto. Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Mexico: Pearson Education. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Guaita, W.; Cadenas-Anaya, C (2020). *Dinámica de sistemas: una metodología para la construcción de modelos de toma de decisiones en sectores agroindustriales*. Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Autor: Alejandra K. Ponce C.
Asesor: Emir G. Marante S.**

Barquisimeto, noviembre de 2022.

Anexo 1
CUESTIONARIO

A continuación, se le hacen una serie de preguntas, con respuestas “Si” o “No”, por favor marque con una X la respuesta que considere adecuada.

ITEM	PREGUNTAS	SI	NO
	Dimensión: Planificación		
1	¿Existe una planificación para el manejo de la información administrativa de los clientes de la empresa Mis Consultores C.A.?		
	Dimensión: Organización		
2	¿La empresa Mis Consultores C.A. organiza la información que debe llevarse mensualmente de los clientes?		
3	¿Considera que hay suficiente personal para el manejo administrativo de los clientes de la empresa?		
	Dimensión: Dirección		
4	¿Hay una persona encargada de dirigir lo relativo a la verificación de los perfiles y documentación de nuevos clientes?		
	Dimensión: Control		
5	¿Existe una persona que controle la recepción mensual de documentos por parte de los clientes?		
6	¿Se lleva un control adecuado para cumplir mensualmente con las actividades que demanda cada cliente?		
	Dimensión: Misión		
7	¿Tiene conocimiento de la misión de la empresa Mis Consultores C.A.?		
	Dimensión: Visión		
8	¿Conoce la visión de la empresa Mis Consultores C.A.?		
	Dimensión: Valores		
9	¿Tiene conocimiento de los valores de la empresa?		
	Dimensión: Objetivos		
10	¿Sabe cuáles son los objetivos estratégicos que persigue la empresa?		
	Dimensión: Estrategias		
11	¿Se llevan a cabo estrategias para cumplir de manera eficaz con los requerimientos de los clientes?		

ANEXO B

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
UNIVERSITARIA INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

Barquisimeto, 30 de noviembre de 2022

Estimado Experto (a):

Me dirijo a usted en la oportunidad de saludarle y comunicarle que ha sido seleccionado como experto, debido a sus conocimientos en el área contable. Por lo tanto, solicito su valiosa colaboración para analizar y validar el instrumento diseñado con el propósito de recolectar la información requerida para la investigación que lleva por título: Modelo de Gestión Estratégico para la Optimización del Manejo Administrativo de los Clientes en Mis Consultores, C.A. Dicho estudio planteado será presentado como requisito para para optar al grado de Técnico Superior en Contaduría.

Se le proporcionarán las instrucciones, conjuntamente con los objetivos planteados en la investigación, el cuadro de las variables y la matriz de validación. Agradezco la sinceridad y objetividad de las observaciones pertinentes que realice al instrumento, con el fin de elaborar los ítems definitivos con las preguntas adecuadas y significativas.

Gracias por su colaboración.

Atentamente
Br. Alejandra Ponce
Investigadora.

Aspectos a considerar para la validación del instrumento:

Se aspira que usted evalúe cada ítem de acuerdo a los criterios de claridad, congruencia y pertinencia. Entendiendo por Coherencia, la lógica interna que tiene cada ítem; pertinencia, la relación ítem con el título del trabajo y por claridad, la formulación y redacción de los ítems, Para la evaluación de los ítems, se requiere que usted proceda de la siguiente manera:

1. En la hoja de evaluación anexa, usted marcará X en la opción "A" si el ítem está bien al criterio a evaluar.
2. Si el ítem debe modificarse usted marcará una X en la opción "B", allí podrá hacer las observaciones para que se mejore el mismo de acuerdo a los criterios antes señalados.
3. Si desea que se incluya otro ítem usted marcará una X en la opción "C", y finalmente si desea eliminar un ítem usted marcará una X en la opción "D".

FORMATO PARA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	DIMENSIÓN				PLANIFICACIÓN							
	COHERENCIA				PERTINENCIA				CLARIDAD			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1												
	DIMENSIÓN				ORGANIZACIÓN							
2												
3												
	DIMENSIÓN				DIRECCIÓN							
4												
	DIMENSIÓN				CONTROL							
5												
6												
	DIMENSIÓN				MISIÓN							
7												
	DIMENSIÓN				VISIÓN							
8												
	DIMENSIÓN				VALORES							
9												
	DIMENSIÓN				OBJETIVOS							
10												
	DIMENSIÓN				ESTRATEGIAS							
11												

Referencia: A = Dejar B= Modificar
 C= Incluir otra pregunta D = Eliminar

Observaciones:

Nombre y Apellido del Experto: _____
C.I: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

ANEXO C

VALIDEZ DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

VALIDAR LA PROPUESTA

En esta etapa se comprobará la validez del **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO** diseñado para **LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO ADMINISTRATIVO DE LOS CLIENTES EN MIS CONSULTORES, C.A.**, a través, de la utilización de un instrumento que para este caso es un cuestionario con diez (10) preguntas cerradas de respuestas dicotómicas (si/no), mediante el cual los expertos, quienes son el asesor académico, los jurados académicos y metodológicos realicen la evaluación y se podrá determinar si dicha propuesta del modelo es factible.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN CON RELACIÓN AL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO ADMINISTRATIVO DE LOS CLIENTES EN MIS CONSULTORES, C. A			
Estimado especialista, es de mi agrado informarle que es necesario su apoyo con la participación en este instrumento, para dar la validez al <u>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO</u> realizado anteriormente. Por favor, marque con una equis (X) la opción que mejor represente su respuesta.			
N°	PREGUNTA	SÍ	NO
1	¿Considera que el modelo cuenta con las etapas básicas del proceso y manejo administrativo?		
2	Si es así ¿Formula estrategias que ayuden a que la empresa vaya al logro de sus objetivos?		
3	¿Cuenta con elementos de los modelos ya existentes ajustándose a la necesidad de la organización?		
4	¿Es coherente con el diagnóstico empresarial?		
5	¿Propone tareas administrativas para mejorar el manejo de clientes?		
6	¿Cree que es de estructura simple y fácil comprensión?		
7	¿Opina que propicia el cumplimiento y desarrollo de los objetivos a largo plazo?		
8	¿Propone estrategias adaptativas y anticipativas, para prevenir posibles problemas y situaciones que se puedan presentar?		
9	¿Lo considera como una herramienta que pueda influenciar positivamente en la optimización de los procesos internos en la empresa?		
10	¿Cumple las expectativas de cubrir las necesidades para llevar un mejor manejo administrativo de clientes?		

