

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA
GESTIÓN ESTRATEGICA EN LA EMPRESA AGROVACA4, C.A.**

Autora: Katherine Melean

C.I. V-20.100.184

Tutora: MSc. María Daniela Uviedo

Barinas, Mayo del 2022



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN:
GERENCIA GENERAL**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO A
LA GESTIÓN ESTRATEGICA EN LA EMPRESA AGROVACA4, C.A.**

Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración,
mención Gerencia General

Autora:

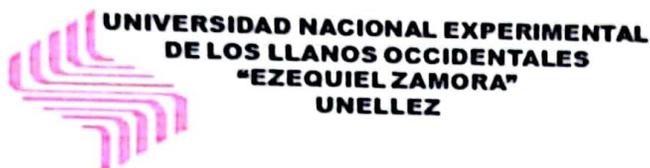
Katherine Melean

C.I. V- 20.100.184

Tutora:

MSc. María Daniela Uviedo.

Barinas, Mayo 2022



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ**

La Universidad que Siembra



PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE ADMISIÓN

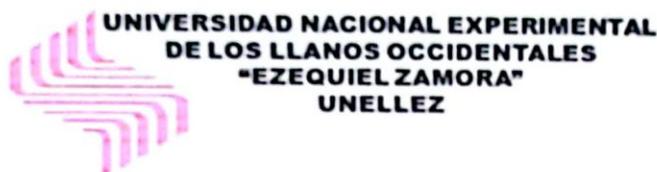
Siendo las 9:00 a.m. del 12 de Julio de 2022, reunidos en el Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **MSc. María Uviedo (TUTORA - Coordinadora)**, **MSc. Rosa Puerta (Jurado Principal UNELLEZ)** y **MSc. Genarvi Ortiz (Jurado Principal Externo UNEFA)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 14.341.972, 10.637.568, 18.558.129, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2022/06/26 DE FECHA: 08/06/2022, ACTA N° 07 ORDINARIA, N° 26**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA AGROVACA, CA"**, presentado por la maestrante **KATHERINE MELEAN C.I. 20.100.184**, estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia General., con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 36 y siguientes de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" – UNELLEZ 2021**, **ADMITIR** el Trabajo de Grado el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 19 de Julio de 2022 a las 10.00 a.m. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


MSc. MARÍA UVIEDO
C. I. N° 14.341.972
(TUTORA)


MSc. ROSA PUERTA
C. I. N° 10.637.568
(Jurado Principal UNELLEZ)




MSc. GENARVI ORTIZ
C. I. N° 18.558.129
(Jurado Principal Externo UNEFA)



La Universidad que Siembra



PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 10:00 a.m. del 18 de Julio de 2022, reunidos en el Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **MSc. María Uviedo (TUTORA - Coordinadora)**, **MSc. Rosa Puerta (Jurado Principal UNELLEZ)** y **MSc. Genarvi Ortiz (Jurado Principal Externo UNEFA)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 14.341.972, 10.637.568, 18.558.129. respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2022/06/26 DE FECHA: 08/06/2022, ACTA N° 07 ORDINARIA, N° 26**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA AGROVACA, C.A"**, presentado por la maestrante **KATHERINE MELEAN C.I. 20.100.184**, estudiante de la maestría en Administración mención Gerencia General, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General**, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR**. El Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

MSc. MARÍA UVIEDO
C. I. N° 14.341.972
(TUTORA)

MSc. ROSA PUERTA
C.I. N° 10.637.568
(Jurado Principal UNELLEZ)



MSc. GENARVI ORTIZ
C. I. N° 18.558.129.
(Jurado Principal Externo UNEFA)

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, María Daniela Uviedo Garrido, cédula de identidad N° 14.341.972, en mí carácter de tutor del trabajo de grado titulado “**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN ESTRATEGICA EN LA EMPRESA AGROVACA4, C.A.**”; presentado por **Katherine Melean**, titular de la Cedula de Identidad **V- 20.100.184**, para optar al título de **MAGISTER SCIENTIARUM EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y consideró que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe

En la ciudad de Barinas, a los 25 días del mes de Mayo del año 2022.

Nombre y Apellido: María Daniela Uviedo

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'MDU', is written over a horizontal line.

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: 25/05/2022

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por ser mi guía, sin ti nada es posible, gracias por la vida y salud para lograr esta meta.

A mi madre por ser tan excepcional, por celebrar cada una de mis alegrías, gracias por tu esfuerzo, mi inspiración para el logro de mis metas.

A mi hijo Fabián Moisés, por ser la alegría en los momentos difíciles de mi vida, espero ser tu ejemplo y apoyo para que logres todo lo que te propongas. Te amo.

A mi esposo Marco Brito, por acompañarme durante más de quince años y siempre estar para mí.

A toda la familia, amigos y compañeros de trabajo por su apoyo.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por ser la luz que me guía.

A mi familia por acompañarme y ayudarme en todo momento.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, nuestra casa de estudios en cuyas aulas aprendimos mucho más de lo que nos hubiésemos imaginado, y nos dejó grandes amistades.

A mi tutora Prof. María Daniela Uviedo, por su amistad, paciencia y motivación para la culminación de esta meta.

Al personal de la empresa Agrovaca4 C.A. por sus valiosos aportes al trabajo de investigación.

INDICE

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	x
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I. EL PROBLEMA.....	16
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema	16
1.2. Objetivos de la Investigación	21
1.2.1. Objetivo General.....	21
1.2.2. Objetivos Específicos.....	21
1.3. Justificación de la Investigación	21
1.4. Alcances y Delimitación	23
CAPITULO II. MARCO TEORICO	25
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	25
2.2. Bases teóricas	29
2.2.1. Gestión Estratégica...	29
2.2.2. Relación entre la planificación estratégica y el cuadro de mando integral	44
2.2.3. Mapas Estratégicos.....	60
2.3. Bases Legales	63
2.4. Sistema de Variables	66
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	68
3.1. Tipo de Investigación	68
3.2. Diseño de la investigación	70
3.3. Población y Muestra	71
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	71
3.5. Validez y Confiabilidad	73
 CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS	

RESULTADOS	75
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
CAPITULO VI. PROPUESTA	116
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	126
ANEXOS.....	128
Anexo A. Cuestionario	130
Anexo B. Actas de Validación	136
Anexo C. Cálculo de fiabilidad del instrumento.....	145

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

1	Operacionalización de las variables	65
2	Análisis del entorno general y de la industria	73
3	Análisis del ambiente interno de la empresa	74
4	Visión estratégica de la empresa	75
5	Información suministrada por la visión estratégica	77
6	Declaración de la misión	78
7	Componentes de la misión	80
8	Misión elaborada con la participación los integrantes de la empresa	81
9	Formalización de valores	82
10	Elaboración de objetivos de desempeño	83
11	Diseño de estrategias/acciones	84
12	Recursos asignados para la ejecución de estrategia	86
13	Procedimientos en la ejecución de la estrategia	87
14	Planes motivacionales para el logro de los objetivos	88
15	Sistemas de información y comunicación	89
16	Liderazgo interno en la ejecución de la estrategia	90
17	Evaluación del desempeño	92
18	Herramientas para el control de gestión	93
19	Objetivos desde la perspectiva financiera	94
20	Indicadores para los objetivos financieros	95
21	Objetivos desde la perspectiva clientes	97
22	Indicadores para los objetivos perspectiva cliente	98
23	Objetivos desde la perspectiva de procesos internos	99
24	Indicadores para los objetivos de procesos internos	101
25	Objetivos desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento	102

26	Indicadores para los objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	103
27	Obstáculo desvinculación de la misión y visión con los objetivos	104
28	Obstáculo la no asignación de recursos para el logro de la misión y visión	106
29	Obstáculo inexistencia de cultura de medición	107
30	Objetivos estratégicos desde la perspectiva del cuadro de mando integral de la empresa Agrovaca4, C.A.	116
31	Indicadores claves por objetivos estratégicos del cuadro de mando integral de la empresa Agrovaca4, C.A.	118
32	Factibilidad económica y operacional de las acciones para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Agrovaca4, C.A.	132

FIGURAS

1	Las cinco tareas de la administración estratégica	29
2	Auditoria externa	35
3	CMI y la estrategia	45
4	Traducir la misión a resultados deseados	46
5	Causas y efectos de las variables en la organización	49
6	Perspectivas frecuentes de un CMI	53
7	Mapa estratégico	60
8	Análisis del entorno general y de la industria	73
9	Análisis del ambiente interno de la empresa	74
10	Visión estratégica de la empresa	76
11	Información suministrada por la visión estratégica	77
12	Declaración de la misión	79
13	Componentes de la misión	80

14 Misión elaborada con la participación los integrantes de la empresa	81
15 Formalización de valores	82
16 Elaboración de objetivos de desempeño	84
17 Diseño de estrategias/acciones	85
18 Recursos asignados para la ejecución de estrategia	86
19 Procedimientos en la ejecución de la estrategia	87
20 Planes motivacionales para el logro de los objetivos	88
21 Sistemas de información y comunicación	89
22 Liderazgo interno en la ejecución de la estrategia	91
23 Evaluación del desempeño	92
24 Herramientas para el control de gestión	93
25 Objetivos desde la perspectiva financiera	95
26 Indicadores para los objetivos financieros	96
27 Objetivos desde la perspectiva clientes	97
28 Indicadores para los objetivos perspectiva cliente	98
29 Objetivos desde la perspectiva de procesos internos	100
30 Indicadores para los objetivos de procesos internos	101
31 Objetivos desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento	102
32 Indicadores para los objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	103
33 Obstáculo desvinculación de la misión y visión con los objetivos	104
34 Obstáculo la no asignación de recursos para el logro de la misión y visión	106
35 Obstáculo inexistencia de cultura de medición	107
36 Objetivos desde las perspectiva del cuadro de mando integral	110
37 Mapa estratégico de la empresa Agrovaca4, C.A.	118

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO LOCAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN: GERENCIAL GENERAL

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO A
LA GESTIÓN ESTRATEGICA EN LA EMPRESA AGROVACA4, C.A.**

Autor: Katherine Melean

C.I. 20.100.184

Tutor: Msc. María D. Uviedo

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4 C.A. del municipio Barinas. La investigación es de tipo descriptiva en modalidad proyecto factible, con un diseño de campo, la población estuvo conformada por 13 trabajadores. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario con 31 preguntas cerradas con opciones de respuestas múltiples y con otras con escala tipo Likert. El instrumento fue validado a través del juicio de expertos y su confiabilidad se determinó a través del método alfa de Cronbach indicando una confiabilidad de 0.82. Los resultados obtenidos arrojaron que la empresa realiza el diagnóstico mediante el análisis del entorno general y el ambiente interno para identificar las oportunidades y posibles amenazas. No existe una formalización de valores empresariales, ni se establecen los procedimientos que orienten a los trabajadores en la ejecución de las estrategias, no se elaboran planes motivacionales para el logro de los objetivos lo que ocasiona confusión y desánimo en el personal. La Gerencia tiene como objetivo financiero el incremento de la utilidad, en la perspectiva clientes el objetivo es la asesoría y a su vez las ventas de nuevos productos, los procesos internos de la empresa están orientados a la mejora permanente, para ello se considera importante el marketing del paquete Asesoría y ventas de productos, en la perspectiva aprendizaje se plantean formación en redes sociales y en insumos agropecuarios. Las barreras para la implementación del Cuadro de Mando Integral son la desvinculación de la misión y la visión con los objetivos y la medición de desempeño para conocer si la estrategia ejecutada está funcionando. Se recomienda establecer el cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica.

Palabras claves: Gestión Estratégica, Cuadro de mando Integral, Barreras.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad algunas empresas carecen de una correcta gestión para llevar adelante el negocio; conviven distintos paradigmas productivos y modelos de organización, sobre los cuales se estructuran distintas lógicas de funcionamiento gerencial o de toma de decisiones.

Debido al crecimiento tecnológico y diversificación del mercado, las empresas sobre todo las Pymes se ven en la obligación de implementar herramientas que les permitan ejecutar su estrategia con eficacia y enfocada hacia todas las áreas que la integran y no se base exclusivamente en indicadores financieros, sino que mejore la gestión de las organizaciones para conseguir sus objetivos estratégicos y toma de decisiones a largo plazo.

De ahí que en los últimos años se está utilizando con gran insistencia por las empresas una nueva herramienta que puede revolucionar la gestión estratégica. Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral que es una herramienta de ayuda en la gestión del control de indicadores claves para la organización mediante un modelo diseñado para implantar la estrategia de la empresa.

Dicha herramienta ha sido utilizado por reconocidas corporaciones internacionales, las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Kaplan y Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60 % de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permite que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

El mapa estratégico del cuadro de mando integral proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con el proceso de creación valor soportado por cuatro perspectivas que son: financiera, del cliente, del proceso y de aprendizaje.

Bajo esta premisa, se realizó una investigación que tuvo por objeto proponer acciones para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4 C.A, del municipio Barinas en el año 2021, por lo que resulta importante diagnosticar la gestión estratégica, con el fin de identificar deficiencias y las barreras que pudiesen obstaculizar su implementación, la identificación de los objetivos desde la perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores. La investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo, de tipo descriptiva en modalidad proyecto factible, con un diseño de campo, se utilizó la entrevista al gerente de la empresa y un cuestionario estructurado para la obtención de los datos que permitieron dar respuesta a los objetivos de investigación planteados.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la sociedad en general se encuentra en constante evolución hacia un modelo productivo fundamentado en actividades de alto valor añadido generado por el capital humano y por ende en la economía de alto conocimiento. Ante esta situación se busca mejorar su productividad asociada a la competitividad mediante la estimulación de la innovación en el tejido empresarial, donde las empresas desempeñan un rol relevante, ya que la competencia en muchas de las industrias del mundo es objeto de cambio a un ritmo vertiginoso y de forma constante.

Sobre el entorno complejo en que habitan las empresas, Ireland y Hoshisson (2007), expresan que ya es todo un reto establecer los límites de una industria, las fuentes convencionales de la ventaja competitiva como la producción en grandes cantidades “Economías de escala”, ya no son tan eficaces como antes. Por tanto, los gerentes o directores deben adoptar un enfoque que conceda valor a la flexibilidad, la innovación, la integración, entre otros requerimientos que surgen del entorno en constante cambio, las cuales dan por resultado un mundo riesgoso para los negocios y los resultados del fracaso son muy graves.

En consecuencia, en el área de la dirección estratégica surgieron teorías en el seno de las grandes compañías que con el pasar del tiempo han ido perfeccionando el proceso para la selección de la estrategia, su aplicación y evaluación. Entre esas teorías, Thompson y Strickland (2004) menciona la teoría de las cinco fuerzas competitivas donde plantean que la competencia por las utilidades se dan entre rivales, clientes, proveedores, posibles entrantes y los productos sustitutos; el juego de estas cinco fuerzas definen la estructura del sector y las interacciones competitivas que se dan en el, son las que determinan las utilidades en mediano y

largo plazo. En este sentido, en una industria existen fuerzas competitivas que van más allá de los competidores; los beneficios a los que puede aspirar una empresa a largo plazo dependen básicamente de dos variables: su situación frente a sus competidores y su posición respecto a sus clientes y proveedores. Es decir, que las empresas deben ofrecer algo especial por encima de la competencia para proteger su participación en el mercado y por otro lado, deben defenderse de los proveedores al momento de negociar la compra de insumos y de los clientes al vender sus productos. En definitiva, las empresas deben estar a la defensiva contra los competidores, proveedores y clientes, pues amenazan la rentabilidad de la misma.

Posteriormente, surge la teoría de los recursos y capacidades, explicada por Grant (2014) como un enfoque sustentado en que cada empresa posee un conjunto único de recursos y capacidades; donde se deduce que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino más bien en explotar las diferencias. Explotar una ventaja competitiva supone formular e implantar una estrategia que utilice al máximo las fortalezas únicas de una empresa. Tanto los recursos como las capacidades juegan un papel importante para definir la identidad de la empresa y la rentabilidad de la misma ya depende más de la combinación de los recursos para la generación de capacidades distintivas que se convierten en ventajas competitivas.

Así, con la teoría de las cinco fuerzas competitivas se le da importancia al estudio del ambiente externo para el diseño de la estrategia empresarial y posteriormente se le da relevancia al diagnóstico del ambiente interno de las empresas, centrándose la estrategia en la explotación de los recursos y capacidades. La tarea de crear, implementar y ejecutar las estrategias de las empresas se constituyó en el “corazón y alma de la administración de una empresa de negocios” (Thompson y Strickland, 2004, p. 3). La estrategia en una empresa es el plan de acción que tiene la gerencia para alcanzar los objetivos, representa una variedad de medidas que pondrá en práctica los administradores en el manejo de la empresa.

En el ámbito de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), se reconoce su importancia en el tejido empresarial de los países miembros de la Unión

Europea y de América Latina por la cantidad de empresas que representan este sector, por ser fuentes de empleos y por su potencial para contribuir al desarrollo integral de la región. Para Dini y Stumpo (2018), en los países de la Unión Europea las MIPYMES son piezas esenciales para que funcione la estructura productiva ya que se engranaron con las empresas de mayor tamaño; en América Latina las MIPYMES representan el 99.5% de las empresas de la región y en su mayoría son microempresas, constituyen una estructura productiva heterogénea ocasionado por la existencia de microempresas conformadas por necesidades de autoempleo y pymes de alto crecimiento con un comportamiento empresarial dinámico que busca el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el ambiente a través de una gestión administrativa eficiente. Adicionalmente, este tipo de empresas compiten con compañías que trabajan a economía de escala, con producción estandarizada, orientada al mercado interno, altamente influenciadas por variables macroeconómicas; todo esto induce a un desempeño deficiente.

En cuanto a la gestión administrativa, Ferraz y Ramos (2018) expresa que existe una elevada participación de los propietarios y empleados que en general tienen lazos familiares, “la gestión está estrechamente relacionada con la propiedad y con frecuencia, los conflictos familiares afectan la conducción de los negocios, la existencia de empleados con lazos familiares dificulta la gestión profesional y los intentos de racionalización de las responsabilidades” (p. 15). De tal manera, en las MIPYMES existen factores internos particulares con incidencia desfavorable en la gestión, la escasa limitación de responsabilidades por cargo imposibilita la evaluación del desempeño y por ende la aplicación de acciones correctivas para encaminar las acciones hacia el logro de los objetivos estratégicos.

En este orden de ideas, Cuasante (2015) hace énfasis en la necesidad de fundamentos operativos que le permitan a las MIPYMES analizar la problemática, plantear estrategias y seleccionar la más conveniente facilitando con ello la toma de decisiones, las debilidades de carácter estructural que adolecen afectan tanto su crecimiento, permanencia en el mercado, como la competitividad, a esta situación se suma el escaso

hábito de gestión del capital humano y la dificultad para la incorporación de nueva tecnología. En cuanto al uso de modelos de dirección estratégica el autor plantea lo siguiente:

El uso de modelos de gestión es característico en las empresas medianas y grandes, donde la mayor disponibilidad de recursos permite contar con profesionales cualificados en el área de gestión. En el caso de las empresas pequeñas, los cargos gerenciales son ocupados por los propietarios y los círculos familiares más cercanos. No están bien definidas en muchos casos la jerarquía, funciones y responsabilidades ni se utiliza la información disponible (como la contable) para apoyar la toma de decisiones, que suele realizarse a través de un proceso intuitivo, basado en la experiencia y en las sensaciones. Usualmente mantienen una dotación de personal administrativo en niveles mínimos (...) lo más común es encontrar que no hay tiempo para el mantenimiento del sistema ni para el control de las actividades. (p. 16)

En atención a lo señalado por el autor, la gerencia estratégica en las MIPYMES tiene sus deficiencias, la escasa formación gerencial de los propietarios y la insuficiencia de recursos para la contratación de personal profesional calificado que se dediquen a la elaboración de planes e implementación de sistema de control de gestión tiene incidencia en el estudio del ambiente interno y externo para la posterior enunciación de la visión de la empresa, la definición de los objetivos estratégicos y las acciones, así como también en el seguimiento de lo ejecutado para la implementación de las medidas correctivas.

Por otra parte, el cuadro de mando integral es una herramienta de la gestión estratégica que facilita, a partir de la visión de la empresa, la definición de los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas (Financiero, Clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) y el diseño de los indicadores financieros y no financieros para el control y seguimiento. En ambos procesos participan los responsables de las áreas funcionales de la empresa, conformando un equipo con una visión compartida y conectado con la alta dirección, lo que fomenta el compromiso de los trabajadores para el logro de los objetivos propuestos. Para Kaplan y Norton (2000), el cuadro de mando

integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia (p. 33). En este sentido, el cuadro de mando integral es una herramienta que puede ser utilizada en las MIPYMES para mejorar la gestión estratégica.

En el caso de la empresa Agrovaca4 C.A., es considerada una microempresa ya que cuenta con ocho (08) trabajadores, dirigida por el propietario con formación profesional en el área de gerencia (contador público), preocupado por el futuro del negocio efectúa reuniones mensuales con el personal a los fines de explicar las metas planificadas y las responsabilidades que deben asumir los trabajadores de cada departamento. Sin embargo, no utiliza ninguna herramienta o metodología que le permita engranar los objetivos operativos de los departamentos con los objetivos estratégicos y estos con la visión de la empresa, diluyéndose la información entre el personal; de igual modo no se han diseñado indicadores que permitan monitorear los resultados de cada departamento ni el avance con respecto a las metas propuestas. En consecuencia, la empresa se estanca en gestionar las actividades operacionales relacionadas a la comercialización, suministro de productos, manejo de personal, tesorería y la contabilidad; descuidándose en la gestión estratégica, que es el medio para garantizar un mejor desenvolvimiento en el futuro.

Dada la problemática se considera necesario realizar esta investigación para responder a las siguientes interrogantes: ¿Cómo es la gestión estratégica de la empresa Agrovaca4 C.A., en el año 2021?, ¿Cuáles serán los objetivos e indicadores de la empresa Agrovaca4 C.A., desde las perspectivas del cuadro de mando integral?, ¿Cuáles son las barreras que existen en la empresa Agrovaca4 C.A., para el uso del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica?, ¿Es factible la ejecución de las acciones para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4, C.A.?, ¿Cuáles son las acciones a plantearse para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4, C.A.?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General:

Proponer acciones para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4 C.A.

1.2.2 Objetivos específicos:

Diagnosticar la gestión estratégica de la empresa Agrovaca4, C.A., en el año 2021.

Identificar los objetivos e indicadores desde las perspectivas del cuadro de mando integral en la empresa Agrovaca4, C.A.

Señalar las barreras que existen en la empresa Agrovaca4, C.A. para el uso del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica.

Determinar la factibilidad económica y operacional de las acciones para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4, C.A.

Formular las acciones para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4, C.A.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las empresas actúan en un ambiente en constante cambio, la innovación, la gestión del conocimiento y la implementación de tecnología son esenciales para mantenerse competitivo en el mercado. De igual modo, el uso de los recursos internos tiene que estar dirigido al desarrollo de capacidades únicas de difícil imitación. En atención a las

condiciones actuales en que se desenvuelven los negocios es indispensable tanto la elaboración de planes estratégicos como el diseño de controles de gestión.

Los planes estratégicos son documentos donde la gerencia formaliza los objetivos que se esperan lograr, las acciones que se deben ejecutar para el logro de esos objetivos, los recursos destinados en cada fase del plan y la forma en que serán medidos. Mientras que los controles de gestión son los mecanismos empleados para generar información que permitan medir el desempeño de las unidades o departamentos, activa la alarma de alerta cuando existan desviaciones con respecto al plan para que la gerencia pueda tomar decisiones oportunamente. Ambos son indispensables en cualquier tipo de empresas independientemente de su tamaño.

El cuadro de mando integral es considerado tanto una herramienta de dirección estratégica como de control de gestión, de utilidad en las organizaciones al vincular los objetivos financieros con los no financieros mediante el establecimiento de relaciones de causa – efecto. Esas relaciones de causa – efecto entre los objetivos financieros, clientes, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento facilita el entendimiento por parte de los trabajadores sobre las acciones bajo su responsabilidad que deben realizarse para encaminar a la empresa hacia la visión. De allí radica la importancia de la investigación para la empresa sujeto de estudio, pues brinda la oportunidad de diagnosticar la gestión estratégica actual y con ello la identificación de los objetivos e indicadores utilizados actualmente. Así como también, señalar las barreras que existen en la empresa Agrovaca4, C.A. para el uso del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica; por último se establecerán las acciones que deben ejecutarse en la empresa Agrovaca4, C.A. para la implementación del cuadro de mando integral.

Por otra parte, las pequeñas empresas con debilidades tanto técnicas como administrativas y con escasos recursos requieren del apoyo institucional para superarse y mantenerse en funcionamiento, la realización de esta investigación con el apoyo del personal académico de la UNELLEZ es una forma de brindar asesoría especializada en el área de gerencia estratégica a la empresa AGROVACA4 C.A., para que el

empresario conjuntamente con sus trabajadores se apropien de conocimientos referidos al diseño del cuadro de mando integral con la formulación de los respectivos indicadores.

Es necesario mencionar el rol protagónico de la micro, pequeña y mediana empresa o empresas familiares en el desarrollo local por ser: (a) fuentes de empleos, (b) generadora de ingresos que circula en la economía del municipio, (c) con el pago de tributos contribuye a cubrir el gasto público del municipio Barinas y (d) satisface necesidades de insumos del sector agropecuario. Sobre este particular, Ferraz y Ramos (2018), explican que este tipo de empresas pueden convertirse en un factor de cambio de las economías latinoamericanas al: (a) Aumentar la productividad con la introducción de cambios tecnológicos y organizativos colaborando a crear nuevos mercados, (b) Participar en la constitución de aglomeraciones productivas con el apoyos de instituciones locales y (c) Contribuir a la inclusión social al aumentar los ingresos de las MIPYMES ya que generalmente este tipo de negocios son conformados por personas desempleadas y de bajos recursos

Por último, la investigación se ubica en el área Ciencias económicas y sociales, en la sub área Sistemas administrativos y contables, en la línea de creación intelectual Control de gestión, del plan del sistema de creación intelectual 2019-2025 del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, aprobado según resolución del Consejo Académico N° CA/19/240 del 30 de abril de 2019, acta N° 004 Ordinaria, punto N° 17.

1.4. ALCANCES Y DELIMITACIÓN

Con esta investigación, la autora pretende proponer acciones para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica de la empresa AGROVACA4 C.A., en tal sentido se busca diagnosticar la gestión estratégica actual, identificar los objetivos e indicadores en la empresa, señalar las barreras que

existen en la empresa Agrovaca4, C.A., así como también establecer las acciones que deben ejecutarse en la empresa Agrovaca4, C.A. para la implementación del cuadro de mando integral.

Para Bavaresco (2001), la delimitación consiste en “establecer indicaciones sobre dónde y que época se va concretar la investigación” (p.49), se refiere a ubicar en el espacio y en el tiempo el tema objeto de estudio. En este caso la investigación se realizó en la empresa AGROVACA4, C.A. ubicada en la avenida Cuatricentenaria al frente del Concesionario La Soberana, del municipio Barinas estado Barinas; durante el año 2021.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se describirá los elementos teóricos planteados por diferentes autores con respecto al objeto de estudio, pues sirven de sustento para la investigación. Hernández, Fernández y Baptista, (2003), indican que el marco teórico sirve para orientar sobre cómo habrá de realizarse la investigación y provee un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio. Es decir, con la revisión de investigaciones realizadas por otros autores, se obtiene una idea de la forma en que ha sido abordado el tema, las técnicas de recolección de datos, los sujetos de estudios, el diseño y tipo de investigación. Por otro lado, las bases teóricas suministran información para un mejor entendimiento de los datos y profundizar en las interpretaciones.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Guerrero (2020), realizó una investigación titulada Cuadro de mando integral como modelo gerencial de la empresa Mc Donalds Barinas 2, tuvo como propósito principal evaluar el cuadro de mando integral como modelo gerencial de la mencionada empresa en el año 2019. La investigación es de naturaleza cuantitativa, tipo de campo soportada con un nivel evaluativo, diseño no experimental, la población está conformada por treinta y dos (32) trabajadores de la empresa, para la recolección de datos se utilizó el cuestionario con preguntas tipo Likert, previamente validado a través del juicio de expertos. En las conclusiones, se destaca la utilidad de los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y por ende la necesidad de establecer estrategias de corto, mediano y largo plazo; la planificación estratégica se realiza planteando pronósticos ante posibles resultados financieros, en consecuencia, se evidenció la efectividad del cuadro de mando integral como modelo gerencial que proporciona resultados positivos en la empresa.

Con esta investigación de carácter evaluativa se constató la utilidad del cuadro de mando integral como modelo de gestión estratégica orientado en la definición de objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas fundamentales: Financieros, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y crecimiento para canalizar las acciones de la empresa hacia la obtención de resultados positivos.

Betancourt (2018), realizó una investigación titulada La gerencia estratégica como modelo de gestión para los órganos de control fiscal en Venezuela. Caso de estudio: Contraloría del estado Bolivariano de Mérida, el propósito principal consistió en integrar el modelo de gestión basado en la gerencia estratégica a la estructura funcional del órgano de control fiscal mencionado. En cuanto a la metodología de investigación es de naturaleza cuantitativa, de tipo documental y descriptiva, con un diseño de investigación de campo, la población estuvo conformada por quince (15) funcionarios de nivel alta y media gerencia, en la fase de recolección de la información se utilizó la revisión documental, el fichaje, el análisis de contenido y la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas. Como resultados se encontró que la Contraloría del estado Mérida presenta una misión y visión clara pero la gestión no ha obtenido los resultados esperados a pesar de contar con la capacidad física y recursos humanos requeridos para su operatividad, se detectaron debilidades gerenciales y factores organizacionales que deben ser tratados para mejorar la gestión; la investigadora propone un modelo de gestión basada en la gerencia estratégica organizado en tres momentos: Cognitivo, propósito y evaluativo/control.

La investigación ante señalada vislumbra la necesidad que tienen ciertas organizaciones de desarrollar un modelo propio de gestión estratégica ajustado a las características de la institución, al marco jurídico que las rige y al contexto en que actúan, de tal manera de adecuar los recursos disponibles hacia el logro de los objetivos, por ende, encaminarse hacia lo que se espera ser en el futuro.

Por su parte, Sánchez, Vásquez y Villarreal (2017), realizaron una investigación titulada Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC, para optar al título de Magister en Gestión pública en

la Universidad del Pacífico Lima Perú. Para el diseño del cuadro de mando integral (CMI) del Consejo Directivo del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) se trazaron como objetivos específicos de investigación: identificar las adaptaciones que deben realizarse para el diseño del CMI, evaluar los elementos contenidos en el programa en términos de su utilidad, desarrollar los elementos que permiten diseñar el CMI y efectuar el análisis de evaluación económica que permitan determinar la viabilidad de la implementación del CMI. En cuanto al diseño metodológico, es una investigación proyectiva, de tipo descriptiva, con un diseño documental y de campo, para la recolección de los datos se utilizó la revisión documental para la extracción de la misión, visión, valores, plan institucional y las estrategias; en la fase de definición de los objetivos estratégicos se fundamentaron en la metodología de Horváth & Partners (2003), a través de entrevista, mesas de trabajo y validación del director ejecutivo se definieron los objetivos estratégicos; con el trabajo de gabinete con los directivos se establecieron las relaciones causas y efectos, indicadores, metas e iniciativas.

En las conclusiones manifestaron que el diseño del cuadro de mando integral para una empresa pública requirió efectuar adaptaciones en términos de una estructura, metodología y lineamientos; la adaptación del CMI para su uso en el sector público nacional refleja su pertinencia en la fase de seguimiento del proceso de planeamiento estratégico y constituye una herramienta de gestión pública ya que su puesta en marcha cumple con el propósito de restringir los objetivos estratégicos a aquellos asociados a los servicios que presta. Entre las recomendaciones se destaca la importancia del suministro de información confiable para conocer el comportamiento de los indicadores y el uso del CMI no limita seguir empleando otros tipos de medios de control de la gestión.

Esta investigación refleja la utilidad del CMI para la gestión estratégica tanto en las empresas privadas como en las empresas del sector público, bajo las premisas teóricas del modelo los gestores efectúan los cambios necesarios para ajustarlo a las características de la empresa. También sirvió de guía en cuanto a la metodología a

utilizar para recoger la información pertinente para la definición de los objetivos, relaciones causa y efectos, indicadores y las iniciativas.

En este orden de ideas, Estrada (2016), realizó una investigación que tuvo como propósito la elaboración del cuadro de mando integral para el control de gestión del Instituto Autónomo de Vivienda y Equipamiento de Barrios del estado Barinas (IAVEB), dado que existen marcadas debilidades en los mecanismos de control en la gestión administrativa ya que no existe una herramienta que permita medir los resultados de la gestión financiera y no financiera. La investigación se realizó desde una perspectiva de metodológica de proyecto factible combinada con un enfoque de investigación cuantitativo bajo un diseño de campo. Se recolectó información a través de un cuestionario sobre los factores internos y externos con incidencia en la gestión, información que sirvió para la configuración de una herramienta gerencial viable para el control de las actividades medulares y de los resultados de la gestión. La propuesta fue sustentada en las exigencias de un conjunto de normas que rigen la administración pública.

Así mismo, Meléndez (2015), realizó una investigación titulada Gestión financiera mediante el uso del cuadro de mando integral, como herramienta de control en las empresas del sector maderero en Venezuela. Caso: Placas Caguas, C.A. del grupo Placacentro, Masisa; el objetivo general consistió en diseñar el cuadro de mando integral como herramienta de control aplicado a la gestión financiera de las empresas antes mencionada, a los fines de corregir las desviaciones que se originen en los procesos mediante la aplicación de medidas correctivas oportunas. La investigación es de tipo no experimental, modalidad proyecto factible apoyada en una investigación documental. La población fue de diez (10) trabajadores de la empresa, la técnica e instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta y el cuestionario con preguntas tipo Likert sometidos a un proceso de validación con el juicio de expertos. En los resultados se determinó que la empresa tiene debilidades referidas a la inexistencia de mecanismos de control eficiente que permita medir sus procesos, la falta de proyección de estrategias financieras para orientar los esfuerzos de la gerencia hacia el logro de la

misión y visión definidas. En consecuencia, el investigador recomienda la implementación de CMI diseñado y su respectivo seguimiento y evaluación por parte de expertos.

Con las investigaciones de Estrada (2016) y Meléndez (2015), se constató la utilidad del cuadro de mando integral tanto en instituciones públicas como en empresas privada, así como también la adaptabilidad del modelo a las características de la empresa. Incluso el modelo de cuadro de mando integral puede ser implementado a un departamento en particular de la empresa. Así mismo, reflejo su uso como instrumento de control de gestión mediante la formulación de indicadores para la medición de las actuaciones y los resultados.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gestión Estratégica

En primer lugar, el término administración estratégica o gestión estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos, y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia; después con el transcurso del tiempo iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución (Thompson y Strickland, 2004). Es decir, que la formulación de estrategias debe obedecer a la visión de la empresa que enuncia la posición deseable en el futuro y de los correspondientes objetivos formulados en función de la visión.

Para Mintzberg y Quinn (1997), la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece secuencia coherente de las acciones a realizar, formulada adecuadamente ayuda a poner orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, la estrategia anticipa los posibles en el entorno; es así como las metas establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Todas organizaciones poseen muchas metas, estas definen tareas específicas

para cada una de las unidades aquellas que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas. Para otros autores, este proceso administrativo está asociado a la planificación estratégica y es definida como:

Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Dumorné, 2012, p. 21)

La planificación estratégica es la proyección general de la empresa para atender con eficiencia y eficacia los procesos internos de gestión y las divergencias que se deriven del entorno político, económico, social, cultural y competitivo. Los planes estratégicos determinan los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos, son esenciales para el éxito de la empresa pues permiten aclarar y trazar el marco de dirección de los demás planes y a su vez integrar, mancomunar y enfocar esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos.

En este orden de ideas, Thompson y Strickland (2004) describen el proceso de creación de la estrategia en cinco tareas administrativas vinculadas entre sí.

1. Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el propósito de suministrar una dirección a largo plazo, detallar en qué clase de empresa está tratando de convertirse e infundir en ésta el sentido de una acción
2. Determinar objetivos, consiste en convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, las estrategias y demás componentes inmersos en el proceso.

En la figura 1, se observa las cinco tareas de la administración estratégica para ubicar a la estrategia en su contexto global.

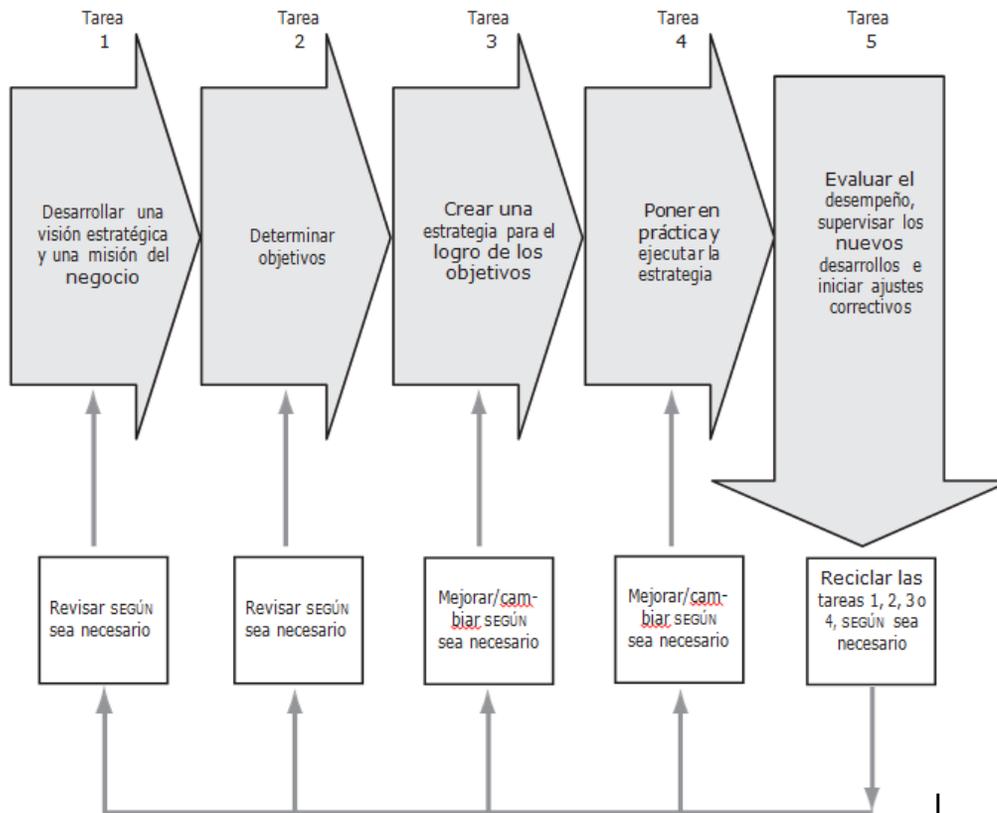


Figura 1. Las cinco tareas de la administración estratégica

Fuente: Thompson y Strickland (2004)

Desarrollo de una visión estratégica

Para los autores Thompson y Strickland (2004), en esta tarea los administradores necesitan reflexionar sobre ¿Cuál es nuestra visión para la empresa?, ¿hacia dónde se debe dirigir?, ¿qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? y ¿Cuál debe ser su futura configuración de negocios?; las respuestas a dichas preguntas constituyen una visión estratégica para la organización. Para los citados autores una visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea, desarrollar y el tipo de empresa que la administración está tratando de desarrollar (p. 6)

En este sentido, la visión estratégica consiste en saber hacia dónde vamos y el término declaración de la misión tiende a referirse a la actual esfera de acción de la empresa, expresa lo que la empresa lleva a cabo en la actualidad, por ende, la visión estratégica tiene un valor mucho más grande en cuanto a la determinación de la dirección y la elaboración de la estrategia. A continuación, se precisa la definición y contenido tanto de la misión como la visión.

La misión es la esencia de ser de la empresa, el objetivo principal de su creación, determinada por las prácticas diarias hacia los distintos grupos de interés y da respuesta a las interrogantes ¿Qué Somos?, ¿Qué Hacemos?.

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. (D`Alessio, 2008, p.62)

Para D`Alessio (2008), una buena misión debe ser amplia, limitada y flexible, clara, generadora de impresiones, contundente, poseedora de criterios, reconciliadora de intereses, positiva, motivadora, congruente, dinámica, y transmitir responsabilidad social.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2005) expresan que la declaración de misión debe contener los siguientes componentes: “Clientes, Productos y servicios, Mercados, Tecnologías, Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad, Filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública e interés en los empleados” (p. 183).

Es oportuno destacar la importancia de establecer una misión que involucre los planteamientos citados según estos autores. Sin embargo, es esencial para obtener una misión compartida realizarla a través de la participación activa de todos los miembros de la empresa, pues los patrones de gestión implementados en la actualidad pasaron del modelo autocrático que solo busca satisfacer las necesidades de la empresa y sus

clientes a satisfacer de la misma manera las necesidades personales de sus miembros el cual se verán reflejadas en la satisfacción de sus clientes quienes al final son los que llevan al logro de los objetivos, de esta manera la misión será más que una simple declaración, pues promueve valor e integración entre todos sus miembros y grupos de interés.

La declaración de Misión integra un conjunto de elementos que varían según autor consultado. Sin embargo, desde la utilidad que esta representa se debe plantear tal como lo sustenta Basurto (2005) de manera que justifique la filosofía y operatividad de la empresa. En este sentido resume:

“En general, dividimos la estructura de la misión en tres partes: hacia el CLIENTE, hacia la PERSONA, hacia la EMPRESA. Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas: ¿Qué? Necesidad real ultima que la empresa satisface (VALOR HACIA EL CLIENTE), ¿A través de Qué? A través de que se satisface; proporcionando que, el medio con que vamos a lograr la satisfacción de la necesidad ultima de nuestro cliente (VALOR HACIA LA EMPRESA), ¿Qué ganamos? Que gana nuestro equipo humano mediante el cumplimiento de la necesidad ultima con que estamos buscando satisfacer a nuestro cliente (VALOR HACIA LA PERSONA)” (p. 263)

De esta manera el autor propone que la misión se debe definir de “afuera hacia adentro”, del cliente hacia la empresa, pues menciona que el cliente es quien da forma y esencia propia a los propósitos de la empresa y por ello debe dirigirse a la satisfacción de la necesidad ultima del cliente, haciendo énfasis en que esta debe perdurar en el tiempo para ello menciona que la empresa debe planear los recursos con los cuales llevara a cabo la satisfacción de esa necesidad ultima cliente (sistemas, infraestructura, equipo humano y logística) y finalmente se debe presentar al talento humano de la empresa pues es quien hará posible el cumplimiento de dichos propósitos y por ende debe formar parte del proceso para conocer los beneficios presentes y futuros que obtendrá como recompensa.

Por las consideraciones anteriores, se puede decir que la declaración de misión debe expresar de manera clara y precisa la forma en que la empresa satisface las necesidades de todos los grupos de interés, incluyendo clientes, empresa y talento humano que la conforma; este planteamiento está acorde a las demandas del entorno actual que buscan la satisfacción de necesidades, que en si es la única manera de alcanzar la felicidad organizacional y por ende el éxito.

En el caso de la visión es definida como el conjunto de aspiraciones y convicciones que declara la gerencia a largo plazo y da respuesta a las interrogantes ¿Hacia Dónde Vamos? y ¿Por qué?. Elaborar la visión requiere entender la esencia de la empresa para fijar una ruta inspiradora que difunda y motive al personal.

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. (D`Alessio, 2008, p.61)

Para que la visión sea compartida debe ser redactada internamente con la participación activa de todos los miembros de la empresa, esto permite crear vínculos, sentido y significado, compartiendo personalidad, creencias, valores y cultura organizacional, de esta manera impulsa competencia y compromiso de todos. “Cuando una organización ya ha alcanzado su visión es necesario redefinirla de manera más amplia y ambiciosa para impulsar el cambio” (p.62)

De acuerdo con D`Alessio (2008) una visión bien definida está compuesta por dos partes:

En primera instancia especificar la ideología central que define el carácter duradero de una organización: incluye el propósito y valores centrales. En este sentido una buena visión debe expresar abiertamente su filosofía y valores para servir de guía e inspirar a todos los grupos de interés a formar parte de ella. En segundo lugar, menciona visión de futuro que se descubre mirando el interior de la empresa y sus posibilidades. En este

ámbito la empresa debe observar el entorno en que se encuentra y determinar qué objetivos persigue en el tiempo y los medios reales que permitirán alcanzarlo.

Entre las características que destaca D`Alessio (2008) menciona, que debe ser simple, clara, comprensible, ambiciosa, convincente, realista en horizontes de tiempo, adaptable, alcance geográfico, conocida por todos, sentido alcanzable e indicar la ruta de la empresa.

Adicional a la misión y la visión, en la empresas existe otro elemento filosófico representado por los valores y definido como el conjunto de creencias y normas que guía las reflexiones, comportamiento y actuaciones de un individuo o grupos de individuos, empresarialmente es el eje de conducta de la empresa y responde a las interrogantes ¿Cómo lo hacemos?, ¿En que Creemos?. Una correcta definición de valores debe escribirse convenientemente y formar parte del material de formación al ingreso de cada miembro, y predicar su práctica a través del ejemplo.

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. (D`Alessio, 2008, p.68)

Una declaración de filosofía o principios dentro de la empresa propicia una cultura organizacional apropiada para obtener mayor grado de identificación entre sus miembros, origina más entusiasmo y compromiso en las labores que se desempeñan, a esto se le llama administración por valores.

Cuando los empleados se adhieren a los valores declarados de la corporación, adquieren un compromiso personal más profundo con su trabajo y se sienten obligados a asumir la responsabilidad de sus actos. Como los valores compartidos ejercen una influencia en el modo de hacer el trabajo, los empleados sienten más entusiasmo por el trabajo en equipo para defender los valores en los que creen. (Robbins y Coulter, 2005, p.108)

Entre los valores menciona la ética y moral. En este sentido D`Alessio (2008) definió a la ética como las “Reglas o principios morales del comportamiento para

decidir qué es lo correcto o incorrecto” (p.69). La ética llama a la reflexión (interna) del individuo al deber ser pues su concepción es más teórica. La empresa deberá adoptar los que considere necesarios y que formen parte de la esencia de la empresa. Por otro lado, menciona que la Moral se entiende como “Lo bueno y lo correcto, según las reglas acostumbradas y los estándares aceptados por la sociedad” (p.69). La moral rige el comportamiento desde la acción- práctica (externa) de las personas en la sociedad. Parte de los valores éticos y morales están: responsabilidad, Integridad, calidad, excelencia, lealtad, compromiso, respeto, autoridad, creatividad, capacitación, competitividad, responsabilidad social, Colaboración, unión, participación, Trabajo en equipo, Comunicación, Humildad, solidaridad, voluntad, confianza, Amabilidad.

Los gerentes pueden hacer varias cosas si verdaderamente tienen la voluntad de reducir el comportamiento inmoral en las organizaciones. Tal vez contraten individuos con normas éticas elevadas, establezcan códigos de ética y reglas de decisión, enseñen con el ejemplo, definan metas de trabajo y mecanismos de evaluación del desempeño, brinden capacitación en ética, realicen auditorías sociales y presten apoyo a los individuos que enfrenten a disyuntivas morales. (p.113).

Por su parte, Yarce (2005) en su libro titulado el “poder de los valores en las organizaciones” define:

Responsabilidad: cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos, dando respuestas adecuadas a lo que se espera de una persona, yendo más allá de la obligación estricta. (p.163)

Calidad: buscar la perfección posible en las cosas y en el servicio que se presta, eliminando al máximo los defectos e imperfecciones. (p.109). la empresa se debe a la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes para ello deberá superar a la competencia.

Confianza: Esperanza que se tiene en una persona, seguridad de que el otro o un mismo, obra conforme a criterios éticos definidos, en busca de logros específicos, personales o comunes. (p.119)

Ahora bien, el establecimiento de la misión y visión de las organizaciones es antecedida por un proceso de diagnóstico del ambiente externo e interno donde juegan un papel importante la auditoría externa y la auditoría interna.

La auditoría externa es el proceso de diagnóstico del entorno general de la empresa que proporciona información para la formulación de estrategias que permitan aprovechar las venideras oportunidades como reducir el efecto de las posibles amenazas. Para D Alessio (2008), La auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. Entre los factores que influyen se encuentra el sistema político, económico, social, tecnológico, ecológico y la competencia de la industria. Este proceso incluye la búsqueda de información con el apoyo de todas las áreas de la empresa para concluir con un listado de oportunidades y amenazas.



Figura 2. Auditoría Externa

Fuente: D`Alessio (2008)

El Factor Político incluye políticas monetarias, fiscal, laboral, arancelario entre otros; el factor económico las tendencias macro y microeconómicas, tasas de interés, inflación, devaluación, mecanismos de financiación e inversión entre otros; el factor social las creencias, valores, actitudes, estilos de vida, religión, crecimiento poblacional, tasas de desempleo, analfabetismo y la fuerza competitiva los precios, ubicación, comunicación, costos, entre otras.

Por otra parte, cuando se trata de formulación de estrategias a largo plazo es importante que la empresa defina su horizonte en términos de sus capacidades para ofrecer bienes y servicios más que en proyectarse en las necesidades que intenta satisfacer, pues permite establecer un panorama más realista de su situación tomando rutas más apropiadas a sus situaciones, es por ello que el proceso de auditoría interna permite realizar un diagnóstico de las incidencias internas que va desde la estructura del modelo de gestión hasta las formalidades de los procesos. Proporciona información a la gerencia para la búsqueda de estrategias que permita mejorar las debilidades y potenciar las fortalezas de la empresa.

Está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas. (D'Alessio, 2008, p.117)

Entre las funciones que están sujetas a este análisis menciona están: Administración/Gerencia, marketing, ventas y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones, tecnología/Investigación y desarrollo. Este incluye el apoyo de la gerencia y personal para concluir con un listado de debilidades y fortalezas.

Funciones de la gerencia: forma parte de las funciones más importantes para la empresa pues de allí se derivan las estrategias y decisiones hacia las distintas áreas o departamentos. "Las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control". (David. 2003. p. 129). La planeación es el proceso de formulación del futuro, es decir el diseño de los objetivos, metas y propósitos de la empresa, así como la selección de estrategias. La organización es la asignación programada de funciones según tareas, descripción de

cargos, procesos de coordinación y autoridad en los trabajos que se realizan. Motivación es la función que se destina dirigir los comportamientos individuales y grupales para encaminar los esfuerzos del talento humano, incluye la selección del modelo de liderazgo, métodos de comunicación, autoridad y satisfacción de necesidades de sus miembros. El factor humano incluye funciones de selección y contratación del talento humano, políticas de capacitación, desarrollo y seguridad laboral, evaluación de desempeño y códigos de ética. El control es la función que se encarga de establecer los parámetros de supervisión y evaluación de los resultados obtenidos de las estrategias seleccionadas, incluye políticas y estándares de calidad en las distintas áreas de desempeño de la empresa así como los métodos para tomar acciones correctivas.

Funciones de Producción y Operaciones: se caracteriza por formar parte del proceso de creación y transformación de materia prima en productos y servicios terminados, según sentido David (2003) “comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad” (p. 143). El proceso implica el diseño de un sistema que involucra tecnología, instalaciones y transportación; por su parte la capacidad se refiere al pronóstico y análisis de los niveles de producción óptimo para la empresa, punto de equilibrio y capacidad instalada de la planta; el inventario la programación del nivel de adquisición y reposición de materia prima, los productos en proceso y entrega de los productos terminados. La fuerza laboral son los mecanismos de manejo y el trabajo a desempeñar por el talento humano de la empresa, y la calidad en el establecimiento de estándares mecanismos para controlar y evaluar los costos de producción.

Funciones de Finanzas: se caracteriza por realizar análisis económico del entorno empresarial para la toma de decisiones eficientes, sobre el particular David (2003) menciona “tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos” (p.138). este análisis es realizado a través de las razones financieras aplicado a los estados financieros de la empresa, entre las más realiza se encuentran las razones de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y

crecimiento, en donde en las decisiones de inversión se inclinan por evaluar la factibilidad para distribuir los recursos y capital de la empresa en activos o proyectos; las de financiamiento evalúa las opciones que posee la empresa para la satisfacer las necesidades de capital de trabajo; por su parte las decisiones de dividendos se centra en determinar el rendimiento obtenido sobre el capital y acciones de la empresa.

Funciones de Talento Humano: función administrativa que se enfoca en crear las condiciones y estructura necesaria para contratar, retener, capacitar y motivar al talento humano de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales, en este sentido D`Alessio (2008), menciona entre sus funciones:

Determinar las competencias y calificaciones profesionales, Selección, capacitación, y desarrollo del personal, disponibilidad y calidad de la mano de obra, Costos laborales en relación a la industria y los competidores, Nivel de remuneraciones y beneficios, efectividad de los incentivos al desempeño, nivel de rotación y de ausentismo, políticas de tercerización, calidad del clima laboral, estructura organizacional, cultura organizacional. (p.178).

Funciones de Marketing: Se centra en el diagnóstico de oportunidades existentes en el mercado en cuanto a productos, plazas, precios y promoción para lograr mayor satisfacción de las necesidades de los clientes con los productos y servicios que se ofrecen. En este sentido, David (2003) menciona “Existen siete funciones de mercadotecnia básicas: 1) análisis de clientes; 2) venta de productos y servicios; 3) planeación de productos y servicios; 4) establecimiento de precios; 5) distribución; 6) investigación de mercados; y 7) análisis de oportunidades” (p.133). Para el desarrollo de esta función la empresa debe estar en constante estudio del mercado para evaluar el comportamiento del consumidor, pues cada vez más los gustos, modas, tecnologías, equipos y economía global es más agresiva, y se deben ajustar a estos cambios, en tal sentido la empresa debe evaluar estadísticamente todos estos factores externos que alteran el desarrollo y ventas de sus productos y servicios.

Funciones de Tecnología, Investigación y Desarrollo: función que apoya a las demás funciones administrativas pues es la que se encarga de evaluar y seleccionar la mejor

tecnología existente en el mercado para el diseño de nuevos productos y servicios, es decir la empresa establece esta función ya sea de manera interna con profesionales destinados en un departamento de investigación, o por su parte contrata empresas especialistas para que seleccionen equipos, marcas, materiales e instalaciones apropiadas para mejorar, simplificar o ampliar la calidad tecnológica de los productos, procesos o servicios o reducir los costos de producción y manufactura como herramienta competitiva. En tal efecto D`Alessio (2008), define “Comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros, que generen nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico”. (p. 181).

Funciones de sistemas de información y comunicaciones: Esta función se centra en la selección de los hardware y software que han de implementar la empresa en sus operaciones, pues a través de estos se almacena, procesa y selecciona flujos de información vital para los procesos de comunicación tanto con el talento humano, clientes, proveedores, inversionistas y a su vez facilita la toma de decisiones empresariales pues permite el análisis, evaluación y control de estrategias. David (2003) resalta:

Un sistema de información es como una biblioteca que recaba, clasifica y archiva datos para el uso de los gerentes de toda la empresa. Los sistemas de información constituyen un importante recurso estratégico, ya que vigilan los cambios ambientales, identifican las amenazas competitivas y ayudan en la implantación, evaluación y control de la estrategia. (p.148)

Establecimiento de objetivos

La finalidad del establecimiento de objetivos es transformar los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. La fijación de objetivos es algo que debe tener en cuenta todos los jefes de unidad o departamentos de la empresa, por cuanto es indispensable tener objetivos de

desempeños concretos y mensurables que contribuyan de una manera significativa a logro de los objetivos generales de la empresa. Otro aspecto a considerar, es que los objetivos deben fijarse en el corto y largo plazo, los primeros enfocan la atención organizacional en la necesidad de mejoramiento y resultados inmediatos de desempeño; mientras que los objetivos de largo plazo estimulan a los administradores a considerar lo que se debe hacer ahora para colocar a la empresa en una posición en la cual se desempeñe bien a largo plazo.

Creación de una estrategia

Una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal de compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares empresas. Para Thompson y Strickland (2004), la estrategia de una empresa “consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización” (p. 10). De manera tal, que los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para lograrlos. Continúan los autores citados explicando que el cómo de la estrategia por lo general son una mezcla de:

Acciones deliberadas e intencionales, reacciones que se requieren ante desarrollos imprevistos, así como antes condiciones de mercado novedosas y presiones de competitividad y el aprendizaje colectivo adquirido sobre la organización a lo largo del tiempo, el cual comprende no sólo los conocimientos adquiridos a partir de la experiencia de la empresa, sino lo que es más importante, debido a las actividades internas que ha aprendido a llevar a cabo en forma satisfactoria y las capacidades de competitividad que ha desarrollado.

De acuerdo a los señalados por los autores, la estrategia es el resultado de acciones planificadas por la gerencia para lograr los objetivos, son respuesta a las condiciones del ambiente tanto interno como externo y dependen de los recursos y capacidades que posee la empresa para ejecutarlas. En otras palabras, la creación de las estrategias

implica intencionalidad, con el transcurso del tiempo se van adaptando a los acontecimientos y vinculando estrechamente el enfoque de negocio de la empresa, las iniciativas de competitividad, sus recursos, conocimientos y habilidades adquiridas.

En este orden de ideas, las estrategias conciernen al cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia de los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada área funcional de la empresa y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros.

Puesta en práctica y ejecución de la estrategia

Antes de poner en práctica la estrategia recomiendan efectuar una evaluación de los que se necesitará para desarrollar las habilidades de la organización y así lograr en el momento oportuno los objetivos planificados, es decir, se debe idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados. La puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica, para Thompson y Strickland (2004), implica lo siguiente:

1. Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia
2. Distribuir los recursos de la empresa de manera que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia y de la puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personal y recursos monetarios
3. Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia
4. Llevar a cabo una estrategia recién escogida
5. Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa
6. Vincular la estructura de recompensa con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo

7. Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la empresa desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana
8. Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia (p. 19)

Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos.

La última tarea, la evaluación del desempeño y el avance de la organización siempre le incumbe a la administración, pues les corresponde decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la empresa y supervisar de cerca los desarrollos externos, también detectar aquellos componentes que no estén resultando bien o como se tenía planificado. Entre los aspectos que se deben revisar están: los presupuestos, los cambios en la política, la reorganización, los ajuste de personal, la creación de nuevas competencias y habilidades de la empresa, las actividades y los procesos de trabajo, los esfuerzos por cambiar la cultura y los sistemas de compensación, entre otros aspectos.

2.2.2. Relación entre la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral

El propósito principal del Cuadro de Mando Integral (CMI) es traducir la visión en aspectos más operacionales. Esto implica que el aspecto estratégico es el eje rector para la construcción de un CMI; para ello es necesario que se amplíen algunos conceptos claves de la planificación estratégica que son concernientes al referido tópico. Es importante aclarar que un CMI más que una herramienta de control es una plataforma de información y gestión.

Según Norton y Kaplan (2007), la estrategia es un paso en un proceso continuo. La estrategia no es solamente un proceso de gestión, o al menos no debería serlo. Existe

un continuo que comienza, en el sentido más amplio, en la misión de la organización. La misión debe traducirse para que las acciones de las personas individuales estén en línea con la misión y la apoyen. Un sistema de gestión debe asegurar que esta traducción efectivamente se realice. La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales. Si se desea construir una arquitectura coherente para describir la estrategia, entonces se debe tener una forma coherente de posicionarla con respecto a otros procesos de gestión.

Como se observa en la cita anterior, las empresas deben saber para que existen; esto es la determinación de su razón de ser, es decir, su misión como organización. No obstante, ese conocimiento no debe ser casual sino que de forma intencional; para ello, la misma organización debe suministrar mecanismos de información que trasluzcan la misión y la estrategia de forma efectiva a su personal, de manera que éste se comprometa activamente a vivirla en plenitud, donde cada acción personal dentro del equipo esté en sintonía con el plan estratégico.

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos. Al implementar CMI las organizaciones se favorecen primero porque relaciona la estrategia con su ejecución, definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo; asimismo se construye una herramienta de suministro de información pertinente que facilita la toma de decisiones de manera ágil. Igualmente comunica la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con las estrategias. En último lugar, ayuda a tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

En ocasiones los directivos están satisfechos, por lo que se suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acción que incorporen cambios substanciales. A veces la estrategia es definida a nivel de alta dirección y no se comunica al resto de la organización o, en ocasiones, la estrategia no se consigue ejecutar en virtud de que no existe claramente una relación entre el nivel estratégico,

táctico y operativo.

Como se ha venido planteando, existen diversas razones de peso que exigen promover la alineación de la planificación estratégica con la ejecución y revisar la sintonía de ambas; esto es porque la definición de objetivos no toma en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización generando resultados no deseados; o cuando la estrategia es estática no es posible que no sea revisada con la presteza que un entorno cambiante como el actual requiere. Asimismo CMI ayuda a gestionar correctamente la cultura necesaria asociada a un proyecto de este estilo, pues los indicadores y objetivos no solo hay que definirlos sino también vivirlos.

Cada una de estas situaciones tiene una línea de solución distinta. En el primero y último de los casos, se debe promover una cultura en la organización abierta a la crítica constructiva y en la que todas las personas pueden aportar a la estrategia de la empresa y que sus visiones sean valoradas.

A través del Cuadro de Mando Integral, la visión se hace explícita y compartida y se comunica claramente en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y concretar planes de acción. Como se observa en figura 3 tomado del libro Planeación y Gestión Estratégica de Serna (2009):

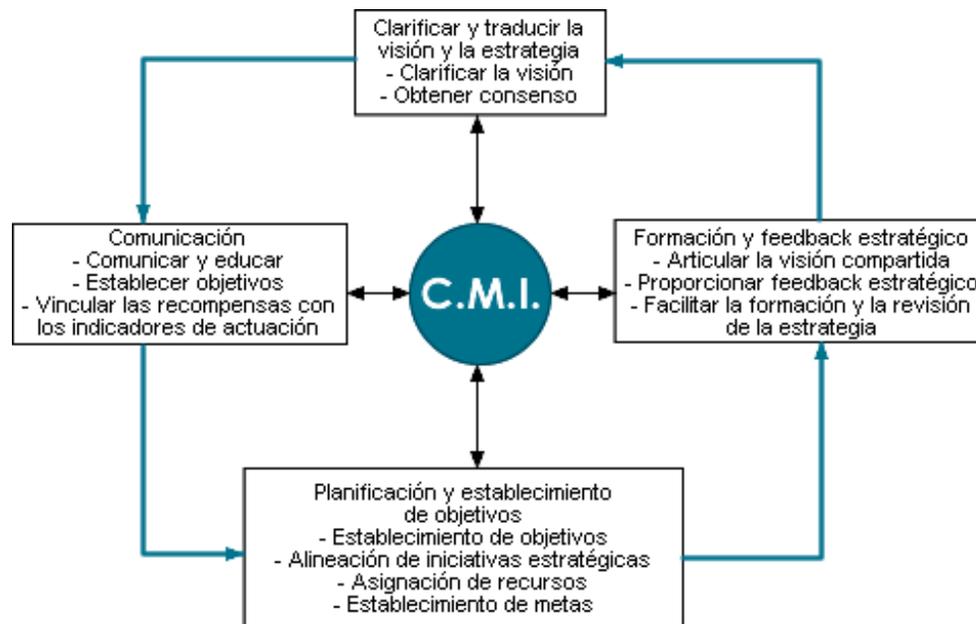


Figura 3. CMI y la Estrategia

Fuente: Serna (2009)

De acuerdo a Serna (2009):

“Las oportunidades de crear valor, están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos y, también las habilidades y motivaciones de los empleados”. (p. 36).

La estrategia empresarial o de negocios, se define en las organizaciones que compiten dentro de un mercado único. En este caso lo importante es desarrollar ventajas competitivas, que sean sostenibles en el tiempo y que le permitan a la empresa superar a sus competidores.

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que forjan los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. De acuerdo con su período de validez se clasifican en: permanentes (fines, misión, valores), los cuales pueden cambiar cada 10-20 años; semi-permanentes (visión, políticas), que pueden cambiar cada 5-10 años y

temporales de corto, mediano y largo plazo (objetivos, metas, estrategias).

Es importante destacar que en empresas sujetas a cambios acelerados en el entorno, como las de comercio electrónico o de servicios, estos horizontes se reducen considerablemente (Francés, 2006). El proceso del BSC empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. (Kaplan y Norton, 2007).

En las cuatro perspectivas del CMI se ubican los objetivos que constituyen la estrategia, la cual puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos. A continuación se puede observar en la figura 4 el orden lógico de las relaciones entre proceso de planificación, y específicamente la estrategia y el lugar del MCI, y finalmente los resultados estratégicos.

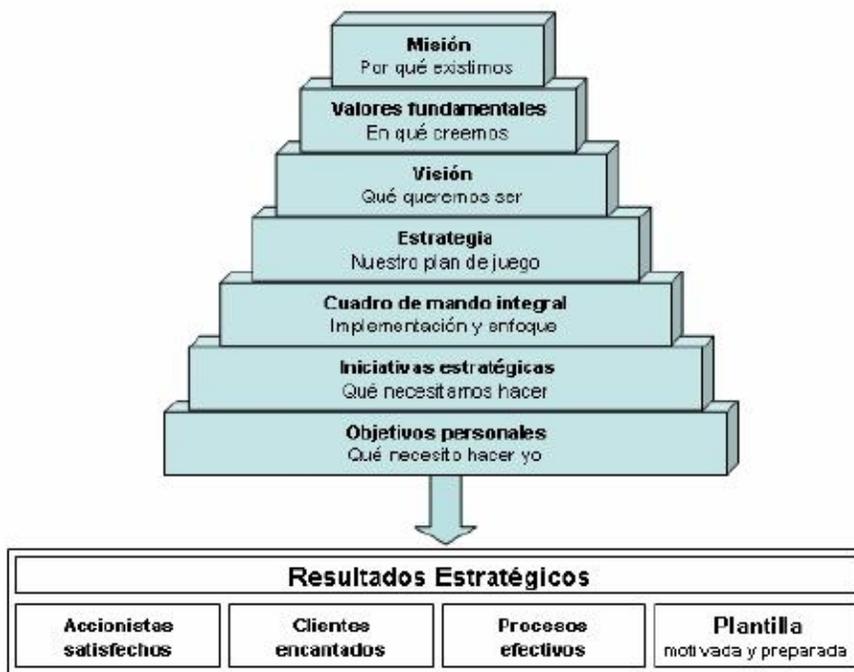


Figura 4. Traducir la Misión a Resultados Buscados.

Fuente: Kaplan y Norton (2007)

Paralelamente se hace necesario precisar, a los fines del presente estudio, los aspectos relacionados con el Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral. A

continuación se evidencian los aportes más resaltantes que sirven de sustento teórico.

2.2.2.1 Control de Gestión

Es fundamental para una empresa desde el punto de vista de control la existencia de objetivos establecidos por la dirección de la empresa y que éstos sean comunicados a los trabajadores. En definitiva, no puede haber control sin objetivos y, sin acciones correctoras, el control pierde todo su valor como instrumento de gestión. Por esta razón, es imprescindible tener instrumentos que permitan lograr la convergencia entre el comportamiento individual y los objetivos de la empresa y que dirección disponga de la información para que pueda realizar el control.

Una de las técnicas que más auge ha alcanzado, entre otras, es el control de gestión en la empresa. Sus herramientas básicas son: la planificación y el presupuesto, sin embargo, serán determinantes los objetivos de la empresa, la estructura y tamaño de la organización, así como también la cultura de la empresa con su sistema de incentivos y motivación del personal.

En este sentido, el control de gestión abarca de manera general dos aspectos importantes: en primer lugar la transmisión de la información relevante necesaria, que permita de una manera oportuna la toma de decisiones, de tal forma que puedan conducirse eficazmente las actividades hacia el logro de los objetivos. Y en segundo lugar, la motivación a los responsables a una evaluación continua de su desempeño mediante la valoración de los resultados, los cuales serán el reflejo firme de las estrategias de excelencia de los procesos que permiten asegurar la satisfacción de las expectativas de la organización.

De acuerdo a Blanco (2001), en todo sistema de control deben estar contenidas las siguientes características: (a) la totalidad, al cubrir todos los aspectos de las actividades de la empresa mirándolas desde una perspectiva de conjunto; (b) equilibrio, cada aspecto tendrá un peso justo, asignando a cada variable la importancia que le corresponda; (c) generalidad, característica asociada a la totalidad, según la cual se

analiza cada situación que se presente en términos generales sin centrarse en el detalle; (d) oportunidad, el control de gestión debe tender a ser preventivo, estableciéndose controles a lo largo del desarrollo de las actividades que conforman un proceso y no solamente al finalizar éste; (e) eficiencia, el control de gestión debe asegurar el logro de objetivos centrándose en apuntar a la solución de los problemas; (f) integración, las repercusiones de cada problema deben verse en su conjunto, integrando en el control de gestión los diversos factores contemplados dentro de la estructura de la empresa; (g) creatividad, debe plantearse la búsqueda continua de indicadores estándares significativos, que permitan conocer mejor la realidad de la empresa, encaminándola de forma más certera hacia sus objetivos.

Ahora bien, todos estos aspectos son fundamentales en la construcción de un Cuadro de Mando Integral, pero es necesario precisar los aspectos histórico- referenciales que enmarcan la generación de la herramienta.

2.2.2.2. Cuadro de Mando Integral

El CMI es una filosofía gerencial que trata de equilibrar las variables de orientación externas con las variables de orientación internas centradas en la estrategia y buscando de traducir la misión en ejecución operativa.

El CMI fue ampliamente desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton bajo el nombre de *balanced scorecard*, pues que intenta realizar un balance de las perspectivas engranadas entre sí, haciendo sinergia y potenciando la misión de la organización, departamento, institución o ente al cual se le aplique.

En definitiva, proporciona un marco de referencia para traducir la visión y la estrategia en términos operacionales. Se puede observar en la figura 5 los elementos principales que interactúan dentro de cualquier estructura, las variables que se ven afectadas y potencian a través de la causalidad de las acciones en cada uno de los estamentos del ente u organización.

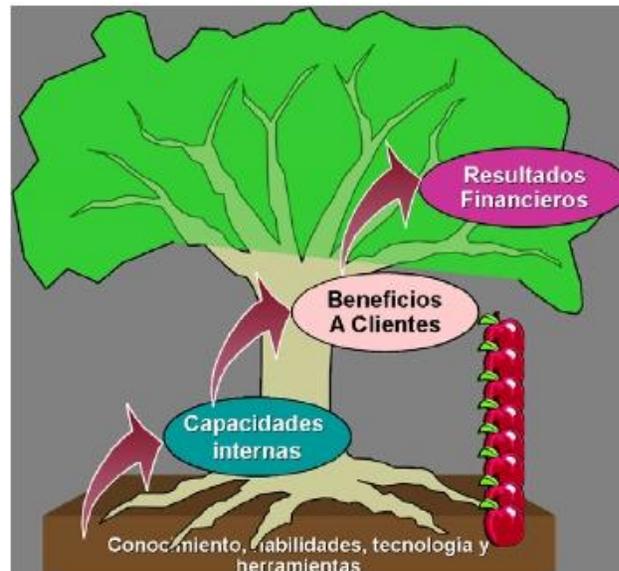


Figura 5. Causas y efectos de las variables en la organización

Fuente: Kaplan y Norton (2007)

Según Niven (2008) el Cuadro de Mando Integral (CMI) ó Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado y presentado en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, lo presentan como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo. Durante los años sesenta se puso de moda utilizar una herramienta llamada Tableau de Bord.

El tablero de mando incorporaba en un documento diversas ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI.

Esta herramienta también recoge la idea de utilizar indicadores que realicen el

seguimiento de la estrategia de una empresa. Se puede concluir entonces que el CMI actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control. El concepto de CMI formulado por primera vez en 1992 y planteaba que éste es un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio. Sin embargo, éste ha evolucionado mucho y hoy se entiende que es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. La gran diferencia que existe entre el Tableau de Bord y el CMI es que el primero deja que cada directivo escoja los indicadores que considere más convenientes según su intuición y experiencia.

Para destacar la diferencia, resulta útil comparar el proceso de selección de indicadores en el CMI con respecto de sus antecesores. Las formulaciones más recientes del Tableau de Bord aconsejan combinar indicadores financieros y no financieros, pero no aportan ningún criterio sobre cómo elegirlos. Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición. El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa.

Por otra parte, resaltan la importancia de considerar además, que un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control estratégico, se ha de mantener integrado con los demás mecanismos de control del funcionamiento de la empresa, a los que no sustituye (Kaplan y Norton, 2002).

Como procedimiento metodológico, el BSC permite la visualización y traducción de la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión. En este sentido, aun cuando los autores Kaplan y Norton en sus primeras publicaciones no utilizan el concepto de mapa estratégico, consideran la estrategia como un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto, e incorporan el conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, resaltando en posteriores publicaciones la importancia de su desarrollo: "...el mapa estratégico, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los

componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el Balanced Scorecard.” (Kaplan y Norton, 2009, p.38).

Siguiendo este orden de ideas y considerando que las direcciones estratégicas de muchos proyectos concuerdan con el establecimiento de objetivos precisos que apuntan hacia la gestión de calidad de la organización y el cumplimiento de un plan estratégico empresarial, se hace posible considerar la aplicación de un CMI para la gestión de proyectos como iniciativas estratégicas de las organizaciones.

La posibilidad de comparar el desempeño de todos los proyectos manejados por una empresa, partiendo de un mapa estratégico patrón que puede ser utilizado como base para los mapas estratégicos particulares de cada proyecto en específico, fundamentados en una misma metodología de gestión y en el establecimiento de indicadores métricos de desempeño, aunados a la integración y gestión apropiada del capital humano, representan importantes ventajas para el aseguramiento de resultados exitosos, tanto financieros como no financieros.

En la actualidad, cada vez con mayor frecuencia, las empresas están recurriendo a las alianzas para cerrar las brechas en sus propias capacidades y crecer en nuevos mercados y regiones. De acuerdo con Kaplan y Norton (2007), una vez que las organizaciones han alineado los grupos internos y de soporte, pueden ampliar su alineación estratégica creando mapas estratégicos y BSC con sus socios externos, incluyendo los proveedores, clientes y aliados.

Por otra parte, el surgimiento y continua evolución de las tecnologías de la información ofrece a todas las organizaciones la oportunidad de lograr resultados innovadores en su desempeño. Un ejemplo del aprovechamiento de la evolución de la tecnología de información son los sistemas de generación de informes del BSC. Los primeros sistemas de generación de informes del BSC estaban basados en aplicaciones estándar de hojas de cálculo. Hoy, con más de 20 aplicaciones de software del BSC comercialmente disponibles, quienes adoptan este sistema consideran cada vez más las opciones de automatización desde el principio. Asimismo, el BSC está siendo utilizado para los procesos de generación de informes y gobierno corporativo. (Kaplan y Norton,

2007).

De igual manera, el uso del BSC por parte de los consejos directivos de las empresas es una nueva aplicación emergente, fundamentada en el hecho de que los consejeros deben garantizar que la información revelada por la compañía, represente la realidad de su desempeño y sus factores claves de riesgo, así como también, el uso efectivo y eficiente de los recursos financieros para alcanzar los objetivos estratégicos.

En general, actualmente en un proceso integrador, se usa la metodología del BSC para la gestión de proveedores, cadenas de abastecimiento, clientes, alianzas estratégicas, gestión del capital humano y alineamiento de los sistemas de planificación, operaciones y control. No obstante, es necesario plantear lo relacionado con el CMI enfocado en la gerencia y su estructura básica, razón por la cual a continuación se esbozan los aspectos más resaltantes.

Se puede identificar las variables de orientación interna y de orientación externa llamadas perspectivas, que deben ser con un mínimo de cuatro; sin embargo, no necesariamente es el número de perspectiva que se pueden implantar, ya que las perspectivas van en función a la naturaleza de la institución de la cual se está considerando para su implantación.

Las perspectivas típicas de una empresa del sector privado con fines de lucro, está más orientado en las variables de orientación externa como las perspectivas financieras y clientes; y las variables de orientación interna pueden definirse como las perspectivas procesos y capacidades internas (en esta entraría tanto el recurso humano en cuanto a sus capacidades y competencias, además de las plataformas con que se cuenta en la organización o se está dispuesto invertir). En la figura 6 se pueden observar las perspectivas las cuales estructuran a un CMI.

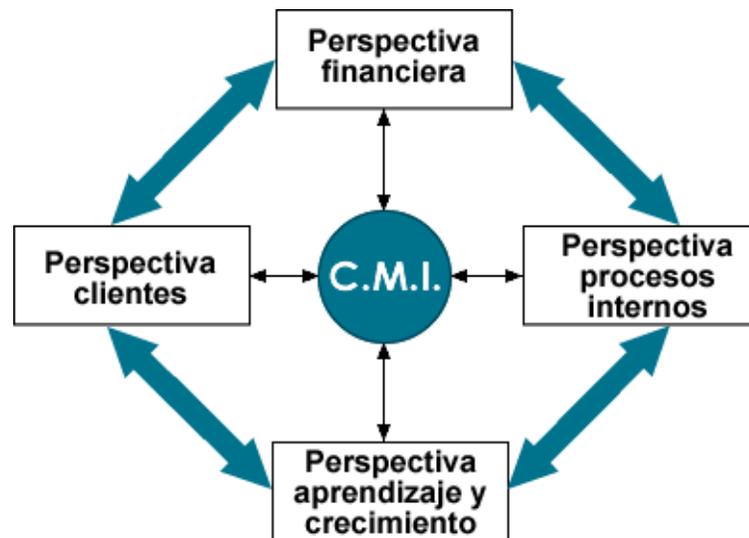


Figura 6. Perspectivas frecuentes de un CMI

Fuente: Kaplan y Norton (2007).

El CMI requiere que se visualice a la organización desde la perspectiva financiera, y además, desde otras tres perspectivas complementarias: la del cliente, la de los procesos internos, y la de innovación y aprendizaje.

Un proceso continuo, centrado en el BSC, debe combinar las cuatro perspectivas en el CMI. Dichas perspectivas deben responder a las preguntas:

- ¿Cómo ven los clientes a la empresa?
- ¿Qué necesidades de los clientes debe atender la empresa para tener éxito?
- ¿En qué debe sobresalir la empresa?
- ¿En qué procesos debe ser excelente la empresa?
- ¿La empresa puede continuar mejorando y creando valor?
- ¿Cómo debe la empresa aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

A continuación, se presentan, de manera general, los aspectos considerados por cada una de las perspectivas del CMI tal como las plantea Amendola (2004):

- (a) **Perspectiva Financiera:** considera el impacto y las consecuencias económicas inmediatas de las acciones tomadas por la organización. Esta perspectiva evalúa si la estrategia implementada está ocasionando resultados lucrativos concretos. Sus

objetivos e indicadores están asociados a la rentabilidad, al retorno sobre la inversión, a la reducción de costos y al valor económico agregado, entre otros.

(b) Perspectiva del Cliente: se consideran los clientes implicados o potenciales. Revela la importancia de los clientes, su contribución y el valor que tienen las acciones para obtener su fidelidad o conquistar nuevos clientes. Entre las medidas de resultado utilizadas están: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, el grado de inversión en el cliente, entre otros aspectos.

(c) Perspectiva de los Procesos Internos: se identifican aquellos procesos internos críticos que contribuyen a la excelencia de los resultados. Una vez conocidos, la organización puede implementar mejoras para ofrecer productos o servicios con mayor atractivo para el cliente. Las variaciones de estos procesos tienen especial impacto en la satisfacción del cliente y en los resultados financieros.

(d) Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: destaca el papel de las actividades necesarias para propiciar la innovación, el crecimiento y la mejora continua en el logro de los resultados. Se enfoca sobre las personas y factores concernientes a la infraestructura de la organización, como el clima de trabajo, la productividad del equipo, el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como la formación de nuevos conocimientos.

Ahora bien, con base en esto es necesario precisar cuáles son las principales características del Cuadro de Mando Integral. Para Arrieta (2006) se establece una división en características del aspecto tangible del CMI y características del aspecto intangible. Entre las características del primer tipo se encuentran:

(a) Delineación en el CMI, de una hoja de ruta entre el cúmulo de objetivos estratégicos y operativos de la empresa. Los objetivos estratégicos, como estados o situaciones que se desean alcanzar en función de los postulados fundamentales de los lineamientos estratégicos, estarán contenidos en el cuadro principal y los operativos, específicos de cada unidad funcional de la organización, se gestionan en función de los primeros, creando una segunda causalidad.

(b) Asignación de un peso ó relevancia a lo no financiero (recursos humanos, nivel de automatización, eficiencia de los procesos internos, relación con los clientes) sin perder de vista que la salud financiera sostenible en el tiempo sigue siendo la meta para una entidad lucrativa. El modelo de Kaplan y Norton plantea cuatro perspectivas básicas desde donde se debe analizar la organización: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, cuando el perfil de la empresa lo amerite, es preciso determinar la necesidad de añadir más perspectivas de análisis, tales como: perspectiva proveedores (aquella empresa que tenga una franquicia, etc.) ó perspectiva medio ambiente (aquella empresa que podría perder la licencia de funcionamiento por estar cerca de alguna zona ecológica o a una minera por contaminar el río del pueblo, etc.).

(c) Formulación de indicadores, una vez establecida la causalidad entre objetivos financieros y no financieros. No se puede gestionar lo que no se puede medir, es uno de los mensajes principales del BSC, promoviendo así la generación de indicadores que permitan evaluar la situación en un momento determinado y faciliten la toma de decisiones para maximizar la generación de valor para el accionista.

(d) Recomendación de gestionar ambos tipos de indicadores (duros y blandos) con un impacto visual, tipo semáforo. Es decir, manejo de escenarios para cada uno de ellos, donde “verde” es el rango deseado para cada indicador y “rojo” es el escenario pesimista del mismo, pasando por el “ámbar” como indicación de alerta. Cabe precisar que no toda gestión de toma de decisiones utilizando este tipo de impacto visual es BSC. Monitorear una consola de luces sin ningún orden entre ellas y sin ninguna causalidad, resulta contrario a las técnicas de inteligencia de negocios. Un ejemplo de ello es el que ilustra Arrieta (2006) de la siguiente forma: Al imaginar cuatro luces en una consola, donde una de ellas monitorea la salud financiera de la empresa; otra, el grado de satisfacción de sus clientes; otra, la fluidez de sus procesos internos y, la última, la satisfacción de su personal, puede darse el caso de tener tres de esas luces en verde y sólo una en rojo.

(e) Soporte tecnológico requerido. Aun cuando se tuvo que esperar el desarrollo

del mundo informático en la década de los años noventa para optimizar las potencialidades de esta metodología, hoy en día, el control de gestión requiere que la empresa tenga un nivel de automatización adecuado al tamaño de la misma. Si bien para una empresa grande quizás sea necesario un módulo especial de software (SAP, People Soft, Oracle, etc.), para una empresa de menor magnitud podría ser suficiente algún software especializado en BSC existente en el mercado y diseñado especialmente al alcance de dichas empresas.

En relación con la parte intangible, se refiere a las características del CMI, que colocan a la estrategia en el centro del trabajo diario de todos los empleados como una forma de control de gestión, donde cada empleado apoya la generación de su propia tarjeta de resultados (*scorecard*) alineada al CMI del líder de la compañía, a la vez que gestiona el mismo día tras día. Se deduce entonces que el empleado es perfectamente consciente de cómo se le está viendo y de cuál es su aporte de valor para la empresa. Este aspecto incluye además la generación de indicadores de desempeño que no solamente monitoreen el aspecto funcional del personal sino también sus competencias conductuales (trabajo en equipo, liderazgo, etc.), temas tan importantes y normalmente dejados al azar sin ninguna gestión.

La creación de un sistema de gestión mediante el BSC presenta muchos retos. Es por ello que las primeras etapas de diseño del CMI siguen una secuencia, básicamente para permitir el paso desde la definición de estrategias, que responden a la misión y visión de la organización, hacia las acciones concretas y al monitoreo que se hará de las mismas, considerando principalmente las áreas de planificación por su enfoque estratégico, ó el área de Recursos Humanos por ser la base de la pirámide de toda estrategia de crecimiento.

2.2.2.3 Barreras para la implantación del Cuadro de Mando Integral

Para Kaplan y Norton (2001), la mayor dificultad para los gerentes no radica en la formulación de la estrategia sino en la capacidad para implementarla. Los autores anteriores afirman que durante la implementación del Cuadro de Mando Integral, existe un conflicto entre la formulación y la implementación de la estrategia ocasionado por las barreras creadas por los sistemas de gestión tradicionales. En particular, estos autores identificaron cuatro obstáculos importantes para la implementación efectiva de la estrategia.

Compresión de la visión. La primera barrera que se opone a la implantación de la estrategia se presenta cuando la organización no puede traducir su visión y estrategia a términos que puedan ser comprendidos para luego actuar en consecuencia.

Las empresas suelen pensar que la Gerencia es la única que debe conocer la definición estratégica, pero nada más lejos de la verdad, al no compartir claramente la visión con todos los empleados de la organización no se llega al consenso sobre lo que su visión y estrategia significan realmente, de esta manera los grupos persiguen diferentes objetivos. El cuadro de mando integral crea consenso y trabajo de equipo, traduce una visión a temas estratégicos clave que pueden ser comunicados, esto aumentara el nivel de motivación y participación en la consecución de los objetivos estratégicos.

Desvinculación de los objetivos. Para Kaplan y Norton (2002) la segunda barrera surge cuando las exigencias a largo plazo de la estrategia de la unidad de negocio no se traducen en objetivos para departamentos, equipos e individuos. Una vez que ya existe un nivel básico de comprensión, los individuos y equipos de toda la unidad de negocio necesitan traducir los objetivos de más alto nivel estratégico a objetivos personales y de equipo.

Casi todos los sistemas proporcionan recompensas por el logro de objetivos financieros a corto plazo, no por iniciativas estratégicas a largo plazo. Cuando la meta es alcanzar objetivos financieros a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que

haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla, algo que a menudo va en contra de la creación de valor a largo plazo para la empresa.

Asignación de recursos. Kaplan y Norton (2002) expresan que la tercera barrera para la implantación de la estrategia es el fracaso en vincular los programas de actuación y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo.

Un gran número de empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia, dado que casi todas las empresas tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia. El problema con esta forma de actuar es que los recursos humanos y financieros van una vez más ligados a objetivos financieros a corto plazo y no a una estrategia a largo plazo.

Uso de indicadores. Según Kaplan y Norton (2002) la barrera final para la implantación de la estrategia es la falta de feedback sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando. La mayoría de los sistemas de gestión están diseñados para aspectos operacionales a corto plazo y no para efectos de control estratégico.

2.2.3 Mapas Estratégicos

El mapa estratégico, como lo afirman Kaplan y Norton, hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización, describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor para la organización.

Para Serna (2003):

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es la arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. (p. 257)

La elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas de cada unidad del negocio. Por tanto, es posible tener un mapa estratégico global para toda la organización, mapas estratégicos para cada una de las unidades estratégicas de negocio y para las unidades de servicios compartidos. Un mapa estratégico desarrollado en equipo identifica las estrategias globales, las estrategias específicas y establece la relación causa/efecto entre las diferentes estrategias. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y en los CMI describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr.

Las perspectivas que abarcan los procesos internos, los activos y actividades de aprendizaje y crecimiento, dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica. Las relaciones causa y efecto define la cadena lógica por la que los activos intangibles se transformarán en valor tangible. La propuesta de valor para el cliente aclara las condiciones que crearán valor para el cliente. Los procesos de creación de valor definen los procesos que transformarán los activos intangibles en resultados financieros y para clientes. Por último, la agrupación de activos y actividades define los activos intangibles alineados e integrados para crear valor.

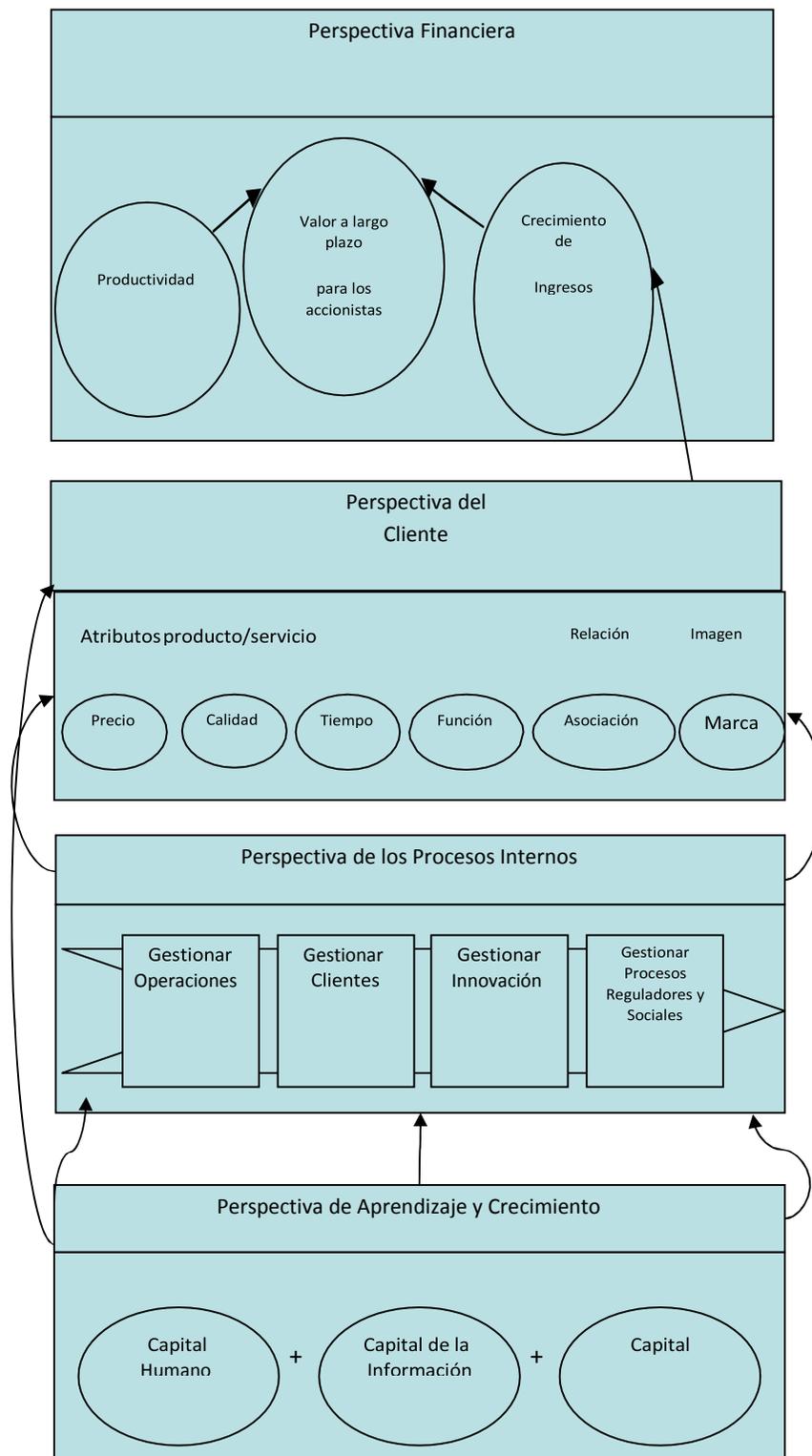


Figura 7. Mapa estratégico

Fuente: Kaplan y Norton (2004)

2.2.3.1 Cómo desarrollar un mapa estratégico

Desde el punto de vista investigativo, “El desarrollo de un mapa estratégico, debe cumplir con los siguientes pasos” (Serna, 2003:

1. Clarificar la estrategia. El punto de partida de un mapa estratégico es la estrategia corporativa formulada en el direccionamiento estratégico de la organización. Por tanto la etapa inicial del desarrollo de un mapa estratégico es el claro entendimiento de la estrategia corporativa o de la unidad del negocio para la cual se elabora el mapa estratégico.
2. Definir las perspectivas dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia. La identificación de las perspectivas depende de cada organización y, por tanto, no existe un solo modelo que defina cuántas y cuáles deben ser estas perspectivas.
3. Identificar los objetivos globales de la organización. Éstos van en el eje vertical de la matriz. Estos objetivos globales deben obtenerse del direccionamiento estratégico de la empresa.
4. Iniciando en cascada de arriba abajo se definen las estrategias que corresponden al objetivo dentro de cada perspectiva. Verticalmente, deben quedar las estrategias que corresponden al objetivo en cada una de las perspectivas. Horizontalmente, las estrategias que integran cada perspectiva.

2.3. Bases legales

Las bases legales están conformadas por el marco jurídico que soportan el tema o problema de investigación. En este caso, se cita la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, por ser el Estado el ente principal encargado de promover el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas que funcionan en el territorio venezolano, la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y

Unidades de Propiedad Social y la Ley de creación, estímulo, promoción y desarrollo del sistema microfinanciero del año 2001, dado que en las mencionadas leyes expresan el rol del Estado para el fomento de las micros, pequeñas y medianas empresas.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Título VI Del Sistema Socioeconómico, Capítulo I Del Régimen Socioeconómico y de la Función del Estado en la Economía, en su artículo N° 308, expresa:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las caja de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el funcionamiento oportuno.

El Estado a través de las entidades gubernamentales tiene la misión de tomar un conjunto de medidas para ayudar a las pequeñas y medianas empresas del país, pues ellas juegan un papel importante para el desarrollo económico de la localidad en que actúa y además son fuentes de empleo. Es deber del Estado incluir en el Plan de Desarrollo Económico de la Nación, una serie de estrategias para promover el crecimiento de la pequeña y mediana industria. Por otra parte, El Estado por intermedio de las universidades pueden atender diversas necesidades de formación y de apoyo tanto técnico como administrativo para la mejora continua de este tipos de unidades económicas que hacen vida en la región.

La Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2014), en su artículo N° 5, define a las pequeñas y medianas industrias como: “Toda unidad organizada jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad”. La citada ley indica los parámetros a considerar para clasificar a las empresas como pequeñas o medianas industrias.

Es una pequeña industria, cuando la nómina promedio anual es de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta Doscientas Unidades Tributarias (200.000 U.T.). Mientras que se considera una mediana industria cuando la nómina promedio anual es desde 51 trabajadores hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual desde 200.001 U.T. hasta 500.000 U.T.

En otro instrumento legal, en la Ley de creación, estímulo, promoción y desarrollo del sistema microfinanciero del año 2001, en el artículo 5, define al microempresario como:

Persona natural o jurídica que bajo cualquier forma de organización o gestión productiva, desarrolle o tenga iniciativas para realizar actividades de comercialización, prestación de servicios, transformación y producción industrial, agrícola o artesanal de bienes. En el caso de persona jurídica deberá contar con un número total no mayor de diez (10) trabajadores o generar ventas anuales hasta por la cantidad de 9.000 unidades tributarias (9.000 U.T.).

En síntesis, en Venezuela la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño está estipulada en distintos instrumentos legales, por un lado la ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2014), establece los parámetros de clasificación de las industrias en pequeñas y medianas; por otro lado, en la ley de creación, estímulo, promoción y desarrollo del sistema microfinanciero definen al microempresario y fija los criterios para que una persona jurídica califique en este tipo de empresa; quedando así: microempresa con un número total de trabajadores no mayor a 10 y ventas anuales hasta por 9.000 U.T., pequeña industria con una nómina promedio anual de hasta 50 trabajadores y ventas anuales de hasta 200.000 U.T., y mediana industria con una nómina promedio anual de desde 51 trabajadores hasta 100 trabajadores y ventas anuales desde 200.001 U.T. hasta 500.000 U.T.

De acuerdo a la escala presentada en el marco jurídico de la MIPYMES, la empresa sujeto de estudio por la cantidad de trabajadores que tiene se ubica en la categoría de

microempresa, aunque el nivel de facturación por ventas anuales supera las 9.000 Unidades tributarias.

2.4. Sistema de variables

Para Balestrini (2006), la variable es un concepto y por tanto una abstracción de la realidad, estas pueden variar en una investigación, al descomponerlo, asumiendo uno o más valores, por lo que se requiere precisar el significado de las variables e identificar sus dimensiones e indicadores. La citada autora, define una variable así “es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía” (p.113).

En esta investigación que tiene por objeto de estudio determinar los requerimientos para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica; las variables de estudio son: La gestión estratégica y Cuadro de mando integral, seguidamente se presentan las definiciones nominales.

Gestión estratégica: “Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización” (Stephen y Coulter, 2005, p. 180).

Cuadro de mando integral: Es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, introduce los inductores de la actuación financiera futura (Kaplan y Norton, 2000, p. 32).

Una vez identificadas las variables se procede a operacionalizarlas, esta tarea consiste en descomponer las variables en las dimensiones o facetas desde donde puede ser estudiada. Luego, de las dimensiones se sacaran los indicadores, Ramírez (2006) conceptualiza un indicador como un referente empírico, concreto, tangible, cuya presencia en la realidad nos revela la presencia de la dimensión de la cual se desprende y, por ende, de la variable en estudio.

El cuadro de operacionalización de las variables objeto de estudio se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 1
Operacionalización de las variables

Objetivo general: Proponer acciones para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa AGROVACA4, C.A.				
Variables	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Items
Gestión estratégica	Proceso administrativo que consiste en crear de la visión estratégica, establecer los objetivos, formular las estrategias, ejecutar las acciones de manera efectiva y su evaluación permanente para efectuar las acciones correctivas en uno de los componentes	Proceso	Diagnóstico	1-2
			Visión	3-4
			Misión	5-7
			Valores	8
			Objetivos	9
			Estrategias	10
			Ejecución	11-15
Cuadro de mando integral	Herramienta a través del cual se diseñan objetivos estratégicos e indicadores financieros y no financieros desde el punto de vista de cuatro perspectivas. Para el uso de esta herramienta en la empresa se encuentran barreras que deben ser superadas	Perspectivas	Financiera	18-19
			Cliente	20-21
			Procesos internos	22-23
			Aprendizaje y crecimiento	24-25
		Barreras	Desvinculación con los objetivos	26
			Asignación de recursos	27
			Uso de indicadores	28

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico “está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos de estudio”. (Balestrini, 2006, p. 125).

Por tanto, en el marco metodológico de la presente investigación se mencionan los diversos procedimientos para recopilar, presentar y analizar los datos, con la finalidad de cumplir con el propósito general de la investigación planteada. En tal sentido, se desarrollaron importantes aspectos relativos al tipo de estudio y a su diseño de investigación; se precisa la población en estudio y la técnica e instrumento que se emplearon en la recolección de los datos.

3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN

El paso inicial en el marco metodológico es precisar el alcance de la investigación; en el caso particular, la investigadora plantea como propósito general proponer acciones para la implementación del Cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica, por ende no busca las causas de un evento ni explorar un fenómeno desconocido. Es decir, se incorpora al tipo de investigación descriptiva, que consiste en recoger información sobre las variables a las que se refiere el estudio para describir una situación determinada.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), la metodología descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Mide y recoge información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a los que se refiere para describir un los términos deseados” (p. 32).

La investigación descriptiva tiene como propósito especificar las características de un fenómeno en un momento dado; diagnosticar en situaciones precisas o sintetizar información y datos de tipo documental. Para Hurtado de B. (2000), una investigación descriptiva puede ir dirigida a: Captar la presencia de un evento en un contexto, caracterizar globalmente el evento de estudio, identificar las formas o modalidades bajo las cuales aparece el evento, identificar y clasificar eventos dentro de un contexto... (p. 223).

Por consiguiente, al diagnosticar la gestión estratégica actual, definir objetivos e indicadores desde las perspectivas del cuadro de mando integral y determinar las barreras que pudiesen obstaculizar el uso del cuadro de mando integral se describirá de manera general el contexto actual en materia de gestión estratégica en la empresa sujeto de estudio para luego ilustrar mediante un mapa estratégico los objetivos y sus relaciones, así como plantear las acciones para su implementación.

Modalidad de la Investigación.

De acuerdo a la naturaleza y características del problema, este trabajo de investigación está enmarcado en la modalidad de proyecto factible por cuanto se plantea como objetivo proponer acciones para la implementación del Cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca, C.A. Se denomina proyecto factible a la elaboración de una propuesta viable, destinada a atender las necesidades específicas a partir de un diagnóstico. Para Palella y Martins (2010), el proyecto factible “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p. 97). Es decir, que el propósito de esta modalidad es el de presentar planteamientos que se puedan ejecutar para solventar una situación.

Continúan Palella y Martins (2010) explicando que para el desarrollo de esta modalidad lo primero que se debe hacer es un diagnóstico, el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último,

se realiza el análisis sobre la factibilidad del proyecto y, en caso de que la investigación considere el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación, tanto del proceso como de los resultados.

En este sentido, para la elaboración de un proyecto factible, lo primero que debe hacerse es el diagnóstico de la situación actual de la gestión estratégica, lo segundo la elaboración del mapa estratégico y las acciones para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4 C.A. y por último el estudio de factibilidad de la propuesta.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez determinado el alcance de la investigación, se debe seleccionar el plan a seguir para obtener la información que se desea. Para Hernández y otros (2003), “el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado” (p. 184). Atendiendo a los objetivos delimitados, la investigación se encaja en un diseño no experimental, de campo, transeccional descriptivo, ya que no se manipulan las variables, se observan los hechos estudiados como se muestran en su contexto natural y los datos a recolectar se efectuará sólo una vez en un tiempo único.

Según Hernández y otros (2003), la investigación no experimental consiste en, “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (p.267), en el caso particular del presente estudio, se refiere a la observación de la situación de la gestión estratégica de la empresa Agrovaca4, C.A. El investigador no tiene control directo sobre las variables en estudio, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron los eventos al igual que sus efectos.

El estudio se sustentó en una investigación de campo, Sabino (2002) manifiesta “se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad” (p. 67). La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los

sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables algunas, es decir, el investigador tiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

Así mismo, es una investigación transeccional o transversal, por su cobertura, como señala Hernández y otros (ob. Cit.), donde “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)”. (p.270).

Este estudio presenta un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinados momentos, es decir, se describirán un suceso en un punto del tiempo.

3.3.POBLACIÓN Y MUESTRA

Para Arias (2006), la población, o en términos más precisos la población objetivo, “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p. 81).

En este orden de ideas, se define la población como la totalidad del fenómeno a estudiar, en la presente investigación se consideró como población un total de trece (13) personas, entre las cuales están: Ocho (08) trabajadores de la empresa, un (01) propietario y cuatro (04) vendedores externos. De acuerdo a las características que presenta la población, pequeña y finita, no se utilizaron criterios muestrales.

3.4.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El proceso de medición de las variables requiere de la utilización de técnicas e instrumentos que permitan acceder a los datos necesarios durante la investigación. En

este apartado se describen la técnica e instrumento utilizado en la recolección de datos, pertenecientes de las variables involucradas en el estudio.

Según Arias (2006) la técnica es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 73), y el instrumento constituye la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información. Para, Hernández y otros (2003), es el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables...” (p. 346).

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, que según Ramírez (2006), “es la obtención directa de datos, provienen de las personas y/o fuentes primarias...” (p.137). Es decir, la técnica de la encuesta se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas. El recurso que se utilizó para registrar los datos sobre las variables es el cuestionario.

Hurtado de B. (2000), define el cuestionario como un instrumento que agrupa una serie de preguntas que se hacen por escrito relativas a un evento sobre el cual el investigador desea obtener información y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador. El cuestionario que se aplicó en esta investigación es de preguntas cerradas con opciones de respuestas múltiples y con otras con escala tipo Likert.

También se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista, definida por Hurtado de B. (2000) como una conversación en el cual el entrevistador (Investigador) obtiene información de otra persona (Entrevistado) acerca de una situación con base en ciertas pautas diseñadas en la guía de entrevista (instrumento de registro). La entrevista fue efectuada al propietario/gerente del negocio y a los clientes para recoger información sobre los posibles objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas y sus indicadores que se mostraron como opciones de respuesta en el cuestionario aplicado a todo el personal para determinar el consenso.

3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

Balestrini (2006) plantea que la validez “se refiere al grado en el que el instrumento realmente mide la variable que pretende calcular”. (p.84). Es decir, que la validez es necesaria para determinar si el instrumento elaborado en realidad mide de forma correcta, precisa y clara las variables objeto de estudio. Las preguntas contenidas en el cuestionario deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación.

En este orden de ideas, Hernández y otros (2003) reseñan que la validez “puede ser medida a través de la técnica juicio de expertos” (p. 35). De allí que, el cuestionario previamente a su aplicación fue sometido a juicio de tres (3) personas expertas, dos en el área de gerencia y uno en metodología, quienes en base a sus conocimientos y experiencias emitirán una opinión en cuanto a la claridad, precisión, pertinencia y coherencia de cada una de las preguntas que conforman el cuestionario.

Por otra parte, Hernández y otros (Ob. Cit.) indican que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 243). Entonces, Un instrumento confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

Existen diferentes procedimientos para estimar la confiabilidad de consistencia interna. Algunos de los más conocidos son los siguientes: (a) Kuder-Richardson; (b) Alpha de Cronbach; (c) Dos mitades, corregido por la fórmula de Spearman-Brown; y (d) método de Hoyt. En tal sentido, en la presente investigación se utilizará la opción (b), por considerarla adecuada para determinar la confiabilidad del instrumento aplicado.

El coeficiente de Alfa de Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición; simplemente se aplica la

medición y se calcula el coeficiente. En el caso del presente estudio, al calcular el coeficiente señalado se obtuvo un 0,82 de confiabilidad (Ver anexo C), lo cual se define como una magnitud “Muy alta” de acuerdo a la escala utilizada para medir los rangos a saber: 0,81 a 1,00 Muy alta; de 0,61 a 0,80 Alta; de 0,41 a 0,60, Moderada; de 0,21 a 0,40 Baja; y de 0,01 a 0,20 muy baja respectiva. De esta forma se constató que el instrumento diseñado era válido y confiable para ser aplicado a la población de estudiada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para Hurtado (2000), el análisis e interpretación de los resultados son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos. Este procedimiento ayuda al investigador a recabar los datos para luego analizarlos y encontrar los resultados para dar respuesta las preguntas de investigación. Para tal fin, la información obtenida con la aplicación del cuestionario se representó en tablas de frecuencias y gráficas de barras lo que permitió visualizar los datos, por ende sus análisis al ser contrastados con la teoría.

Tabla 2
Análisis del entorno general y de la industria

Categorías	F	FR (%)
Nunca	0	
Casi Nunca	1	7,69
Algunas Veces	3	23,08
Casi Siempre	4	30,77
Siempre	5	38,46
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

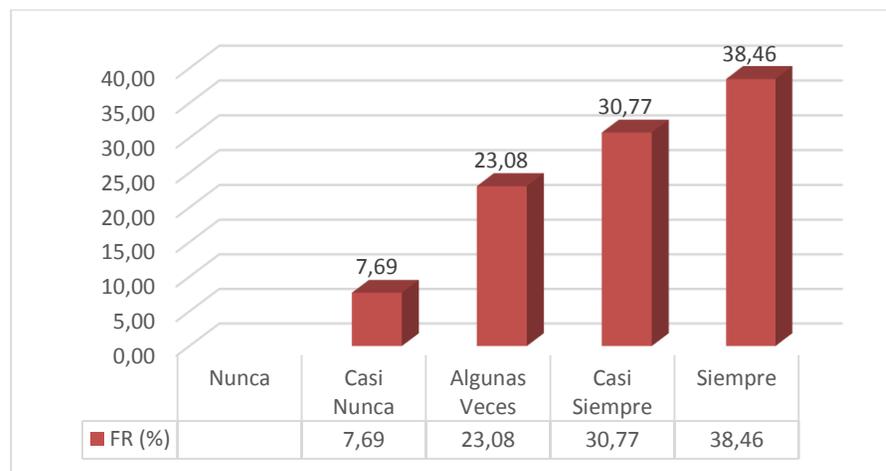


Figura 8. Análisis del entorno general y de la industria

De acuerdo a lo manifestado por el 69.23 % de los encuestados la empresa realiza el análisis del entorno general y la industria para identificar las oportunidades y posibles amenazas, existe un 30.77% de los trabajadores con desconocimiento de este tipo de tarea gerencial quizás porque no han participado en ella. Esta auditoría externa proporciona información para la formulación de estrategias que permitan aprovechar las venideras oportunidades así como reducir el efecto de las posibles amenazas; el análisis general está asociado a factores legales, económicos, políticos, sociales y

tecnológicos con posibles incidencias en la empresa; mientras que el análisis de la industria está asociado al ambiente de tarea próximo a la empresa, tiene que ver con los clientes, proveedores, trabajadores y la competencia. Para D Alessio (2008), la auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria; para este autor es fundamental ese diagnóstico para revisar la actual misión y visión organizacional, efectuar los debidos cambios y diseñar la estrategia.

Tabla 3

Análisis del ambiente interno de la empresa

Categorías	F	FR (%)
Nunca	0	
Casi Nunca	2	15,38
Algunas Veces	4	30,77
Casi Siempre	4	30,77
Siempre	3	23,08
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

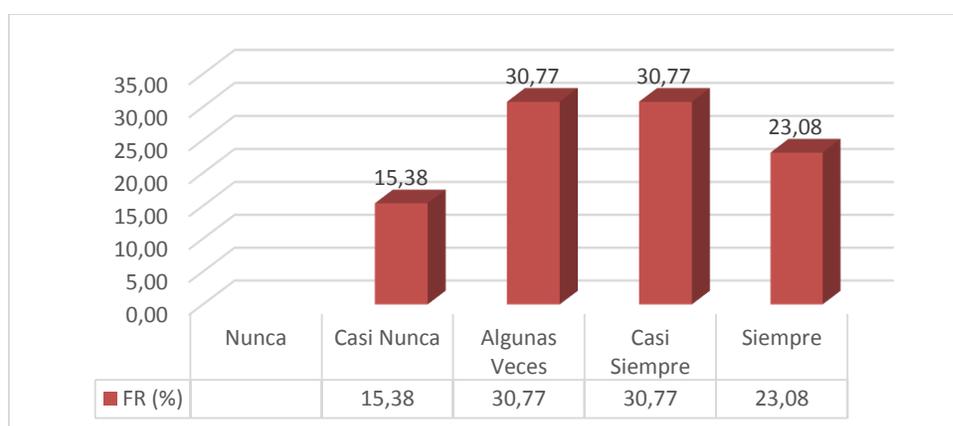


Figura 9. Análisis del ambiente interno de la empresa

En referencia al análisis del ambiente interno, el 53,85 % manifiesta que este se realiza en la empresa para detectar las debilidades y potenciar las fortalezas; sin embargo, el 46.15% de los trabajadores plantean que se realiza algunas veces o casi nunca. D Alessio (2008), expresa que lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas.

En este sentido, se observa fallas en la primera tarea de la administración estratégica referidas al diagnóstico interno, por cuanto todo el personal debe ser partícipe de esta fase ya que poseen conocimientos, experiencias y habilidades que pueden ser aprovechadas para realizar un buen diagnóstico, además de convertir los recursos en capacidades empresariales para la sostenibilidad de la empresa.

Tabla 4
Visión estratégica de la empresa

Categorías	F	FR (%)
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	2	15,38
Algunas Veces	9	69,23
Casi Siempre	0	0,00
Siempre	2	15,38
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

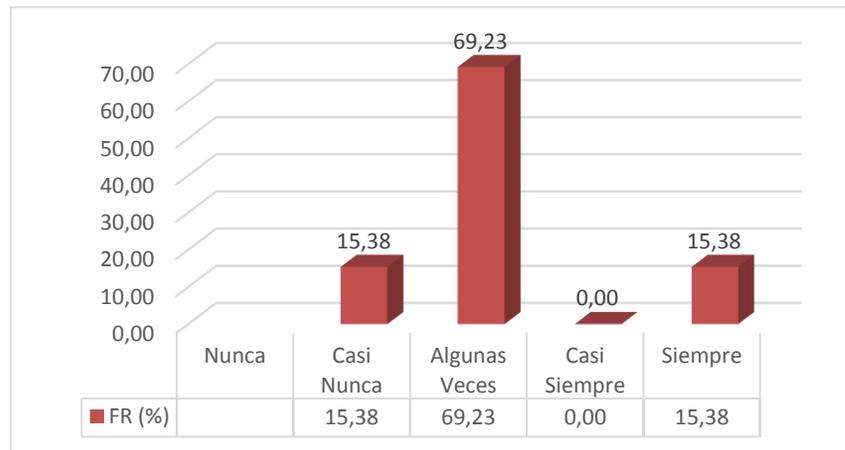


Figura 10. Visión estratégica de la empresa

En la tabla 4 figura 10, muestra que el 69,23 % afirman que algunas veces la visión estratégica da respuesta a las interrogantes ¿Hacia dónde vamos? y ¿Por qué?, la visión estratégica consiste en saber hacia dónde vamos. Para los autores Thompson y Strickland (2004), en esta tarea los administradores necesitan reflexionar sobre ¿Cuál es nuestra visión para la empresa?, ¿hacia dónde se debe dirigir?, ¿qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? y ¿Cuál debe ser su futura configuración de negocios?; las respuestas a dichas preguntas constituyen una visión estratégica para la organización.

En los gráficos previos se evidenció debilidades en la elaboración del diagnóstico tanto del ambiente externo como del ambiente interno, información esencial para el diseño la visión organizacional. Además de eso, los trabajadores aseveran que no da respuesta a ciertas interrogantes planteadas por expertos en la materia. En consecuencia, los trabajadores no tienen claridad del rumbo que está tomando la empresa sujeto de estudio

Tabla 5
Información suministrada por la visión estratégica

Categorías	Tecnología		Enfoque al cliente		El mercado		Capacidades planeadas		Tipo de empresa a desarrollar	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Nunca	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi nunca	2	15,38	2	15,38	2	15,38	2	15,38	2	15,38
Algunas veces	8	61,54	8	61,54	8	61,54	8	61,54	8	61,54
Casi siempre	3	23,08	3	23,08	3	23,08	3	23,08	3	23,08
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

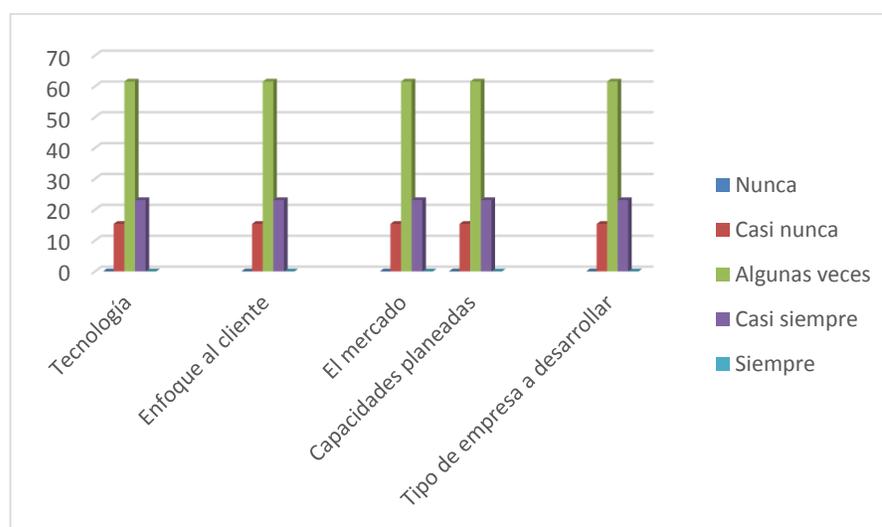


Figura 11. Información suministrada por la visión estratégica

La visión estratégica expresa lo que la empresa desea ser en el futuro, debe ser redactada de forma clara y de conocimiento de todos los trabajadores. En la figura 11 muestra que el 61,54% de los trabajadores afirman que algunas veces la visión

estratégica responde a los elementos de tecnología, enfoque al cliente, el mercado, capacidades planeadas, tipo de empresa a desarrollar. Solo el 23.08%, representado por tres trabajadores respondieron que casi siempre tiene esos elementos. Para Thompson y Strickland (2004), una visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa, que brinda detalles sobre la tecnología y el enfoque en el cliente, los mercados geográficos y de productos que la empresa buscará, las capacidades que proyecta, el plan de desarrollo y el tipo de empresa a desarrollar. Ahora bien, este análisis se complementa diciendo: 1) la visión estratégica de la empresa no está escrita formalmente en un documento, ni publicada en alguna parte de la empresa. 2) El gerente/propietario del negocio la da conocer en las reuniones mensuales con los trabajadores.

Tabla 6
Declaración de la misión

Categorías	F	FR (%)
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	2	15,38
Algunas Veces	5	38,46
Casi Siempre	5	38,46
Siempre	1	7,69
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

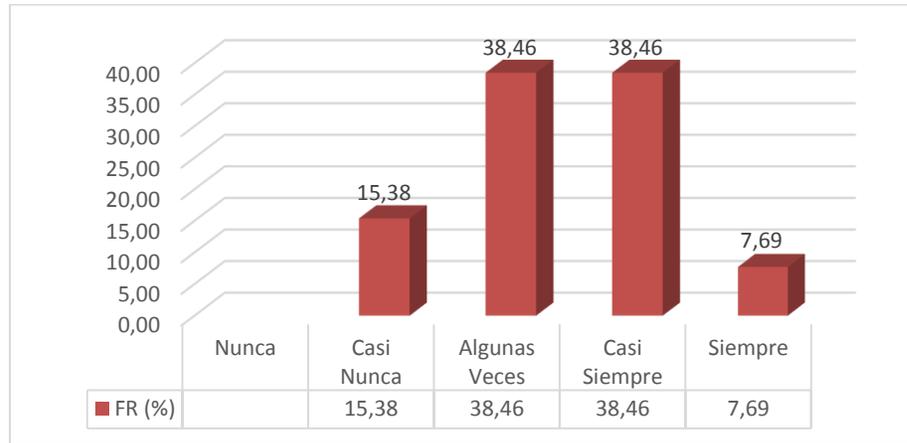


Figura 12. Declaración de la misión

De acuerdo a lo manifestado por los encuestados en la tabla 6 y figura 12 el 76,92% expresa que algunas veces o casi siempre la misión de la empresa da respuesta a las preguntas ¿Qué somos y ¿Qué hacemos?. Al respecto D`Alessio (2008), expresa una buena misión debe ser amplia, limitada y flexible, clara, generadora de impresiones, contundente, poseedora de criterios, reconciliadora de intereses, positiva, motivadora, congruente, dinámica, y transmitir responsabilidad social.

Por lo anterior, se puede decir que la declaración de misión debe expresar de manera clara y precisa la forma en que la empresa satisface las necesidades de todos los grupos de interés, incluyendo clientes, empresa y talento humano que la conforma; este planteamiento está acorde a las demandas del entorno actual que buscan la satisfacción de necesidades, que en si es la única manera de alcanzar la felicidad organizacional y por ende el éxito.

Tabla 7
Componentes de la misión

Categorías	Clientes		Productos/ Servicios		Mercados		Objetivos de la empresa		Conceptos propios	
Nunca	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi nunca	2	15,38	2	15,38	2	15,38	2	15,38	2	15,38
Algunas veces	5	38,46	5	38,46	5	38,46	5	38,46	5	38,46
Casi siempre	4	30,77	4	30,77	4	30,77	4	30,77	4	30,77
Siempre	2	15,38	2	15,38	2	15,38	2	15,38	2	15,38
Total	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A

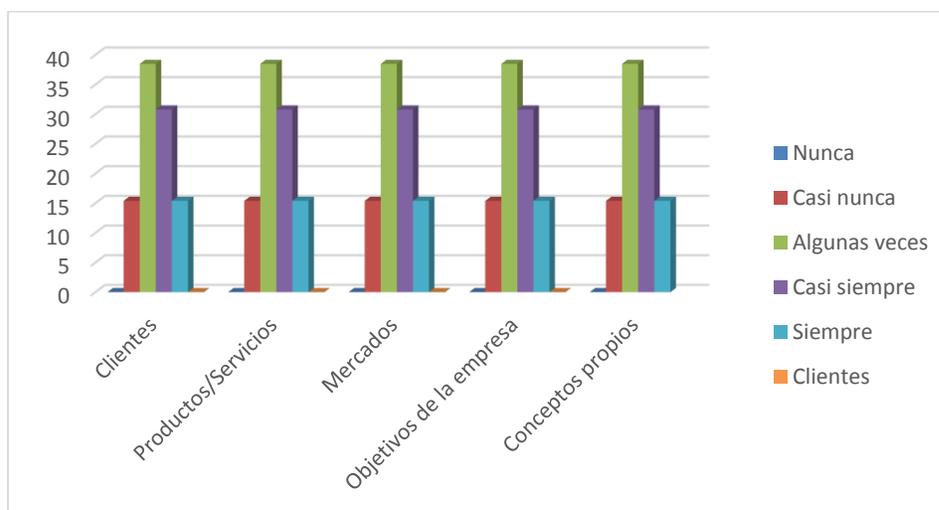


Figura 13. Componentes de la misión

En referencia a los componentes de la misión el 69,23%, manifiesta que algunas veces o casi siempre la declaración de la misión contiene los componentes referidos a

clientes, productos/servicios, mercados, objetivos de la empresa y conceptos propios. Es oportuno destacar la importancia de establecer una misión que involucre lo citado anteriormente de manera que justifique la filosofía y operatividad de la empresa. Igualmente, es indispensable que todos los trabajadores comprendan la filosofía de la empresa.

Tabla 8

Misión elaborada con la participación de los trabajadores de la empresa

Categorías	F	FR (%)
Nunca	4	30,77
Casi Nunca	7	53,85
Algunas Veces	2	15,38
Casi Siempre	0	0,00
Siempre	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

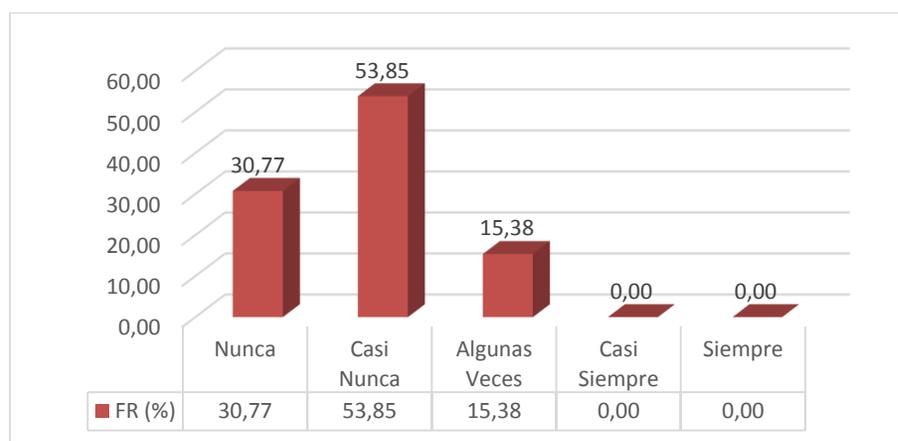


Figura 14. Misión elaborada con la participación de los trabajadores de la empresa

En referencia a la elaboración de la misión el 84,62% reconoce que no es elaborada con la participación activa de los integrantes de la empresa. Es esencial para obtener

una misión compartida realizarla a través de la participación activa de todos los miembros de la empresa, pues los patrones de gestión implementados en la actualidad pasaron del modelo autocrático que solo busca satisfacer las necesidades de la empresa y sus clientes a satisfacer de la misma manera las necesidades personales de sus miembros el cual se verán reflejadas en la satisfacción de sus clientes quienes al final son los que llevan al logro de los objetivos, de esta manera la misión será más que una simple declaración, pues promueve valor e integración entre todos sus miembros y grupos de interés.

Tabla 9
Formalización de valores

Categorías	F	FR (%)
Nunca	12	92,31
Casi Nunca	1	7,69
Algunas Veces	0	0,00
Casi Siempre	0	0,00
Siempre	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

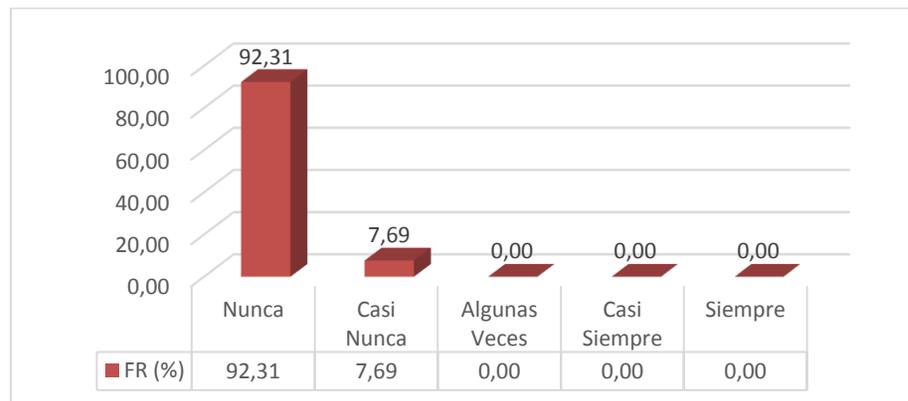


Figura 15. Formalización de valores

En concordancia con el gráfico 15, el 100 % de los encuestados respondieron que no existe una formalización de valores en la empresa, aunque cada integrante de la organización aporta valor agregado a la misma con sus valores individuales. Consideran conveniente formalizar los valores empresariales y que formen parte del material de formación al ingreso de cada miembro, y predicar su práctica a través del ejemplo. Al respecto Robbins y Coulter (2005) señalan que cuando los empleados se adhieren a los valores declarados de la corporación, adquieren un compromiso personal más profundo con su trabajo y se sienten obligados a asumir la responsabilidad de sus actos.

Tabla 10
Elaboración de objetivos de desempeño

Categorías	F	FR (%)
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	9	69,23
Algunas Veces	4	30,77
Casi Siempre	0	0,00
Siempre	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

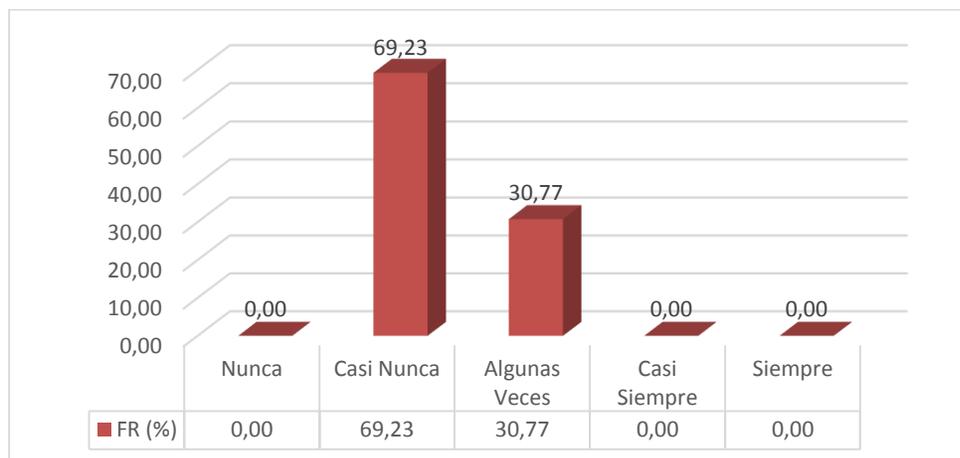


Figura 16. Elaboración de objetivos de desempeño

En función de los datos evidenciados en la gráfica puede mostrarse, que la mayoría de la población representada en un 69,23 % manifiesta que casi nunca se elaboran objetivos de desempeño, seguidos de un 30,77 % que expresan que algunas veces se elaboran. En este sentido la fijación de objetivos es algo que debe tener en cuenta todos los jefes de unidad o departamentos de la empresa, por cuanto es indispensable tener objetivos de desempeños concretos y mensurables que contribuyan de una manera significativa a logro de los objetivos generales de la empresa

Tabla 11

Diseño de estrategias/acciones

Categorías	F	FR (%)
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	4	30,77
Algunas Veces	8	61,54
Casi Siempre	1	7,69
Siempre	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

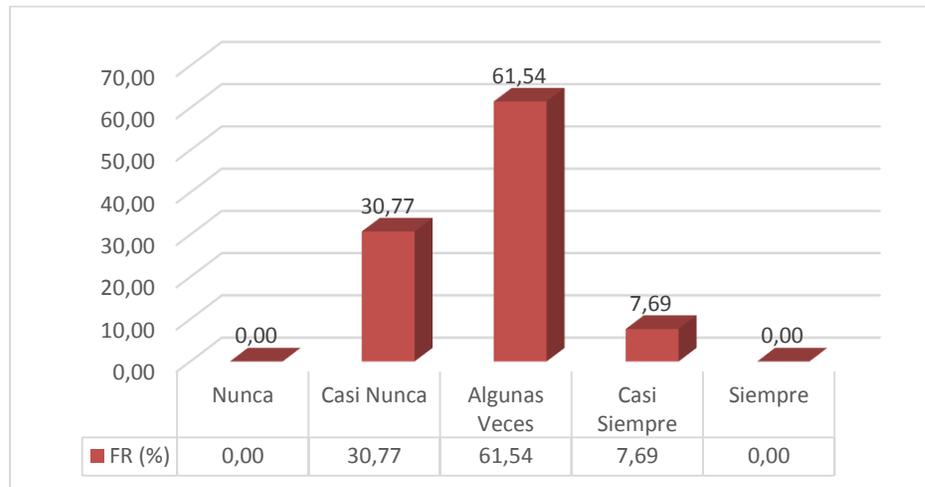


Figura 17. Diseño de estrategias/acciones

Tal como se observa en el gráfico el 61,54 % del encuestado expresó que algunas veces los departamentos diseñan las estrategias/acciones que se ejecutarán para lograr los objetivos planteados. Para Thompson y Strickland (2004), la estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización.

Entonces, la estrategia es el resultado de acciones planificadas por la gerencia para lograr los objetivos, son respuesta a las condiciones del ambiente tanto interno como externo y dependen de los recursos y capacidades que posee la empresa para ejecutarlas.

Tabla 12

Recursos asignados para la ejecución de estrategias

Categorías	F	FR (%)
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	3	23,08
Algunas Veces	7	53,85
Casi Siempre	3	23,08
Siempre	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A

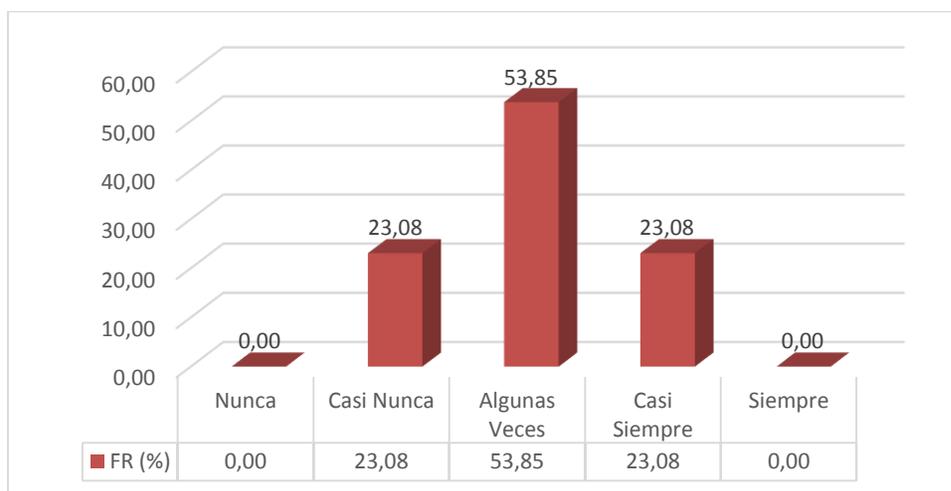


Figura 18. Recursos asignados para la ejecución de estrategias

En concordancia con el grafico el 53,85 % de los encuestados respondió que algunas veces se asignan recursos a los departamentos para la ejecución de estrategias, mientras que el 23,08 % aseguró que casi siempre se asignan recursos, seguido de otro 23,08% que afirma que casi nunca cuentan con los recursos; el personal considera que el ahorro de los recursos monetarios son fundamentales, pero también el personal motivado y comprometido con su trabajo para una ejecución exitosa.

Tabla 13
Procedimientos en la ejecución de la estrategia

Categorías	F	FR (%)
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	6	46,15
Algunas Veces	5	38,46
Casi Siempre	2	15,38
Siempre	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

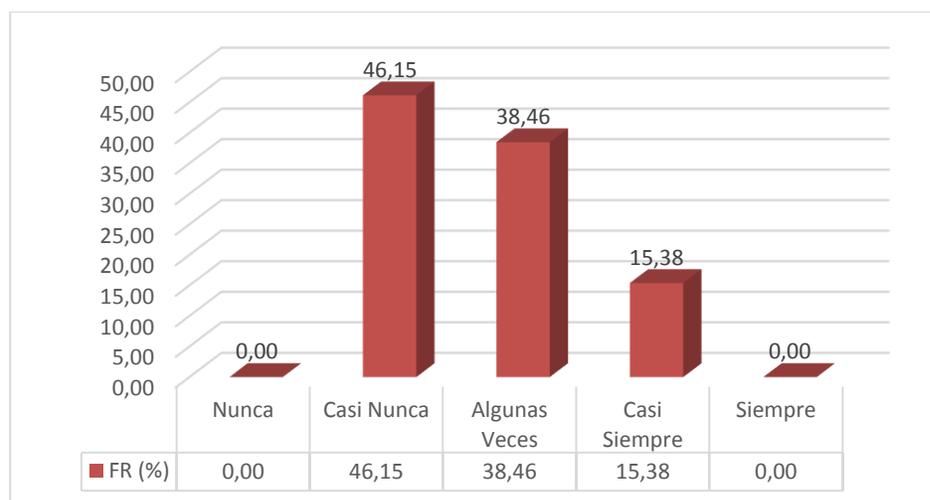


Figura 19. Procedimientos en la ejecución de la estrategia

En función de los datos evidenciados en la gráfica el 46,15 % de la población respondió que casi nunca se establecen en la empresa procedimientos que orienten a los trabajadores en la ejecución de la estrategia, mientras un 38,46 % afirma que algunas veces se establecen procedimientos y un 15,38 % asegura que cuentan con procedimientos para la ejecución de la estrategia. Thompson y Strickland (2004) aseguran la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica e implica construir una organización capaz de llevar a cabo con

éxito la estrategia, distribución de recursos, políticas y procedimientos que respalden la estrategia, motivación y liderazgo. Al no existir procedimientos de forma permanente los trabajadores ejecutarán las acciones conforme a los que ellos consideran correcto o de la forma aprendida en su formación profesional.

Tabla 14

Planes motivacionales para el logro de objetivos

Categorías	F	FR (%)
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	6	46,15
Algunas Veces	5	38,46
Casi Siempre	2	15,38
Siempre	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

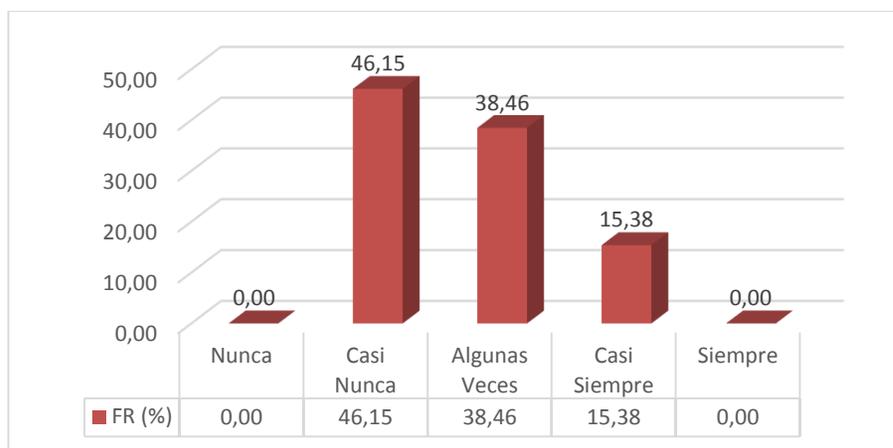


Figura 20. Planes motivacionales para el logro de objetivos

En este ítem el 46,15 % de la población afirma que casi nunca se establecen planes motivacionales para animar a los trabajadores a lograr los objetivos, mientras un 38,46 % respondió que algunas veces se establecen y un 15,38 % asegura que casi siempre.

Cabe resaltar la importancia de los planes motivacionales, no solo para conocer el nivel de motivación de los trabajadores, sino también las formas de actuación para cada caso. La motivación laboral contribuye a generar un buen ambiente y clima laboral, aumenta el sentido de pertenencia a la empresa y el equipo de trabajo, por tanto es indispensable para alcanzar los objetivos.

Tabla 15
Sistemas de información y comunicación

Categorías	F	FR (%)
Nunca	1	7,69
Casi Nunca	2	15,38
Algunas Veces	1	7,69
Casi Siempre	8	61,54
Siempre	1	7,69
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A

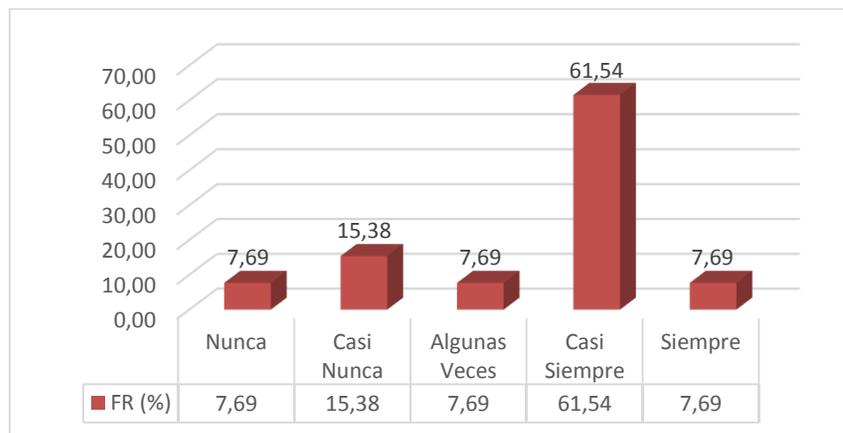


Figura 21. Sistemas de información y comunicación

Con respecto a los sistemas de información y comunicación, el 61,54 % expresó que en la empresa existen sistemas de información y comunicación que contribuyen al logro de los objetivos. David (2003) resalta: Un sistema de información es como una biblioteca que recaba, clasifica y archiva datos para el uso de los gerentes de toda la empresa. Los sistemas de información constituyen un importante recurso estratégico, ya que vigilan los cambios ambientales, identifican las amenazas competitivas y ayudan en la implantación, evaluación y control de la estrategia.

Tabla 16

Liderazgo interno en la ejecución de la estrategia

Categorías	F	FR (%)
Nunca	1	7,69
Casi Nunca	3	23,08
Algunas Veces	7	53,85
Casi Siempre	2	15,38
Siempre	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

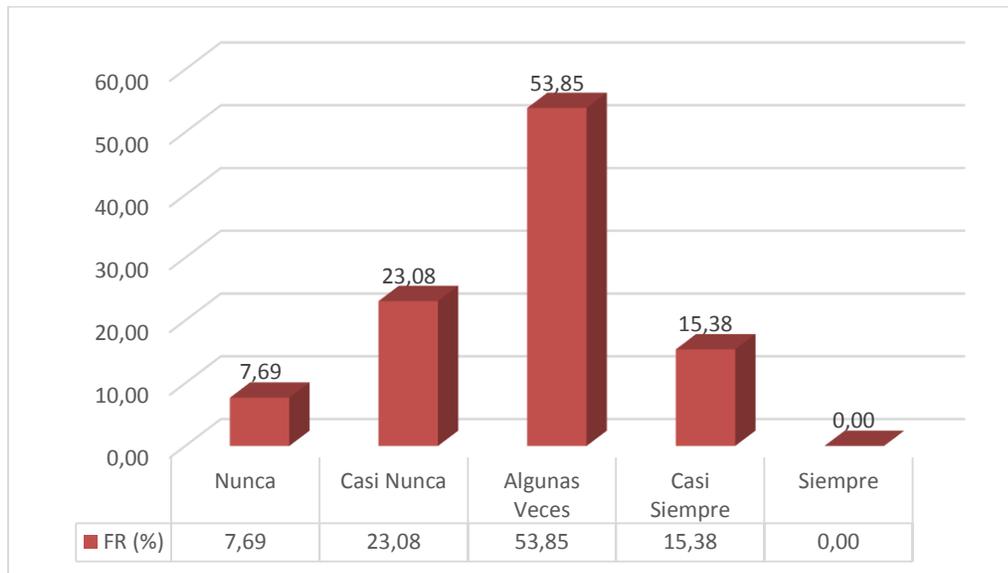


Figura 22. Liderazgo interno en la ejecución de la estrategia

En la tabla 16 y figura 22, el 53,85 % de la población manifiesta que algunas veces existe un liderazgo interno que impulsa la ejecución de las estrategias y realiza retroalimentación, mientras el 23,08 % de los encuestados asegura que no existe liderazgo ni retroalimentación, por otra parte, el 15,38 % considera que hay un líder que impulsa la ejecución de la estrategia y va haciendo mejoras, finalmente el 7,69 % expresa que no hay liderazgo ni una guía para mejorar la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

Tabla 17
Evaluación de desempeño

Categorías	F	FR (%)
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	10	76,92
Algunas Veces	3	23,08
Casi Siempre	0	0,00
Siempre	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

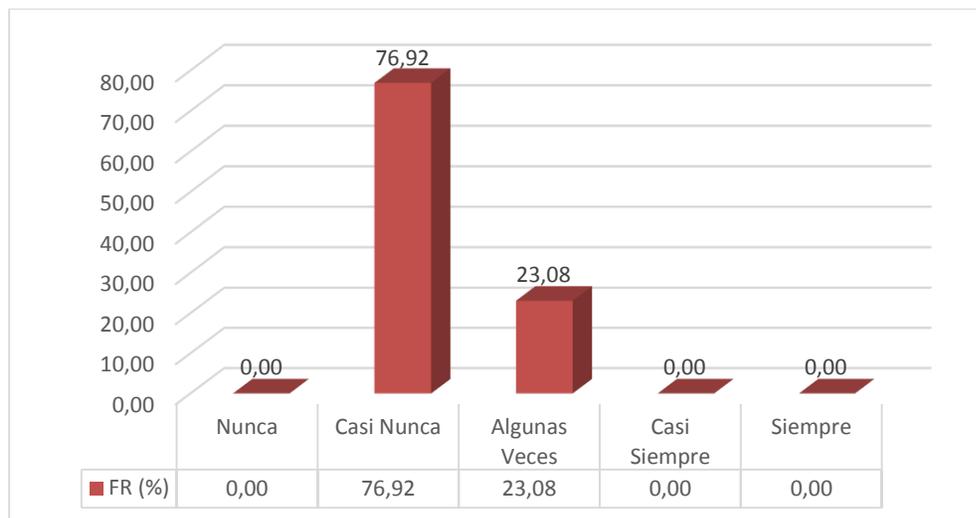


Figura 23. Evaluación de desempeño

Una población de los encuestados que representa el 76,92 %, aseguran que en la empresa no se realiza evaluación del desempeño de los departamentos para la implementación de los correctivos. La última tarea, la evaluación del desempeño y el avance de la organización siempre le incumbe a la administración, pues les corresponde decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la empresa y supervisar de cerca los desarrollos externos, también detectar aquellos componentes que no estén resultando bien o como se tenía planificado.

Tabla 18
Herramientas para el control de gestión

Categorías	Planes		Presupuestos		Indicadores de primer nivel		Indicadores de segundo nivel		Otros	
Nunca	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi nunca	9	69,23	9	69,23	9	69,23	9	69,23	9	69,23
Algunas veces	3	23,07	3	23,07	3	23,07	3	23,07	3	23,07
Casi siempre	1	7,69	1	7,69	1	7,69	1	7,69	1	7,69
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

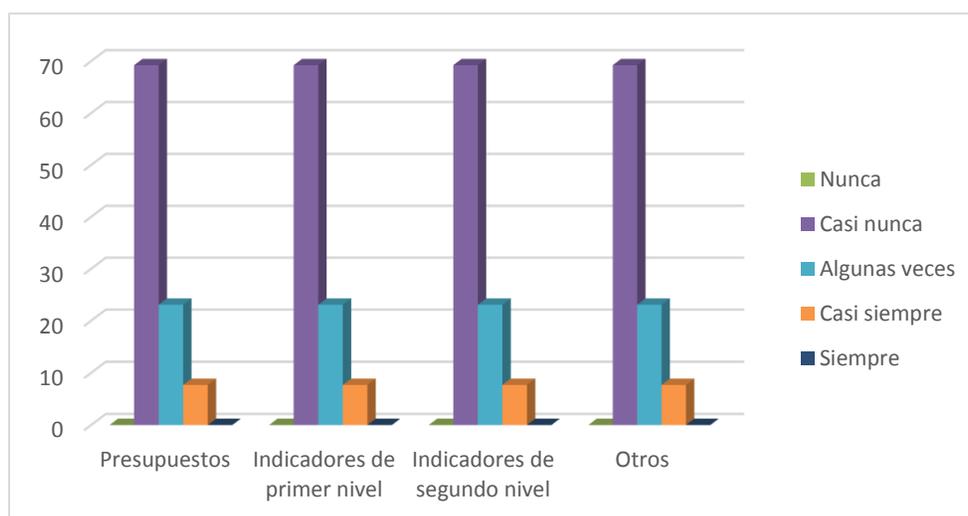


Figura 24. Herramientas para el control de gestión

De acuerdo a la tabla 18 y gráfico 24, el 69,23 % manifestó que en la empresa no se implementan herramientas para el control de gestión, algunas veces se utilizan presupuestos, pero sin planificación e informales, tampoco tienen claro el uso de indicadores.

Es imprescindible tener instrumentos que permitan lograr la convergencia entre el comportamiento individual y los objetivos de la empresa. Una de las técnicas que más auge ha alcanzado, entre otras, es el control de gestión en la empresa. Sus herramientas básicas son: la planificación y el presupuesto. Sin embargo, serán determinantes los objetivos de la empresa, la estructura y tamaño de la organización, así como también la cultura de la empresa con su sistema de incentivos y motivación del personal.

Tabla 19

Objetivos financieros de la empresa Agrovaca4, C.A.

Categorías	F	FR (%)
Incremento de la utilidad	6	46,15
Disminución de gastos operativos	3	23,08
Disminución de costos	4	30,77
Otros	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A

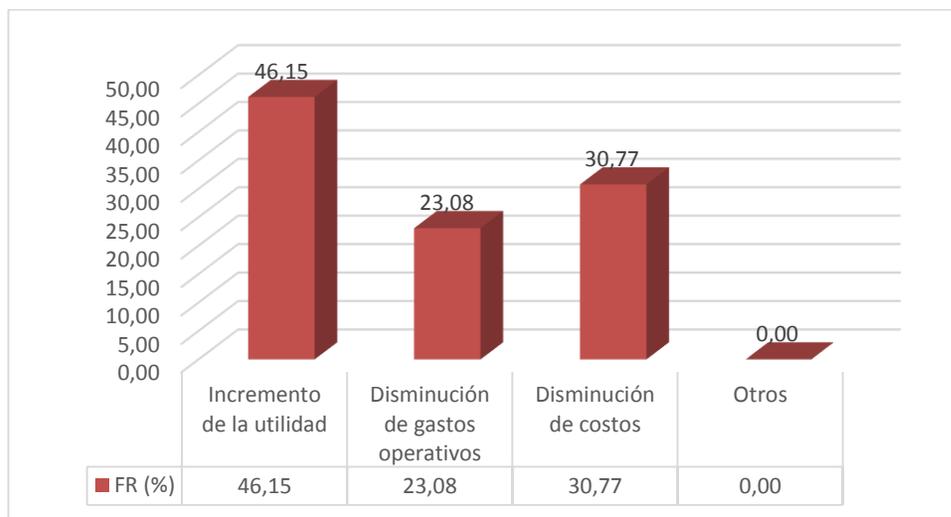


Figura 25. Objetivos financieros de la empresa Agrovaca4, C.A.

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 46,15% de los encuestados afirman que la gerencia tiene como objetivo financiero el incremento de la utilidad, seguido de la disminución de costos y gastos operativos con un 30,77 % y 23,08 % respectivamente. Una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral tal como las plantea Amendola (2004) es la perspectiva financiera sus objetivos e indicadores están asociados a la rentabilidad, al retorno sobre la inversión, a la reducción de costos y al valor económico agregado, entre otros.

Tabla 20

Indicadores para los objetivos financieros de la empresa Agrovaca4, C.A.

Categorías	F	FR (%)
% Incremento de la utilidad	4	30,77
% Disminución de gastos operativos	4	30,77
% Disminución de costos	5	38,46
Otros	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

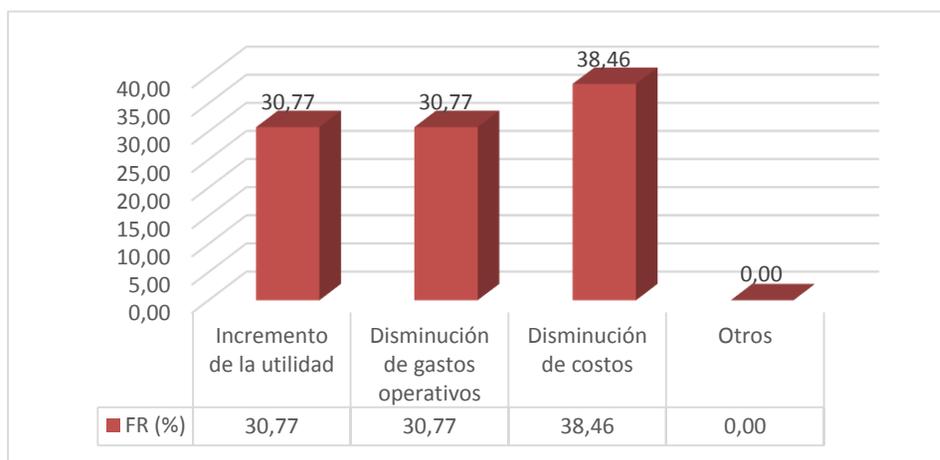


Figura 26. Indicadores para los objetivos financieros de la empresa Agrovaca4, C.A.

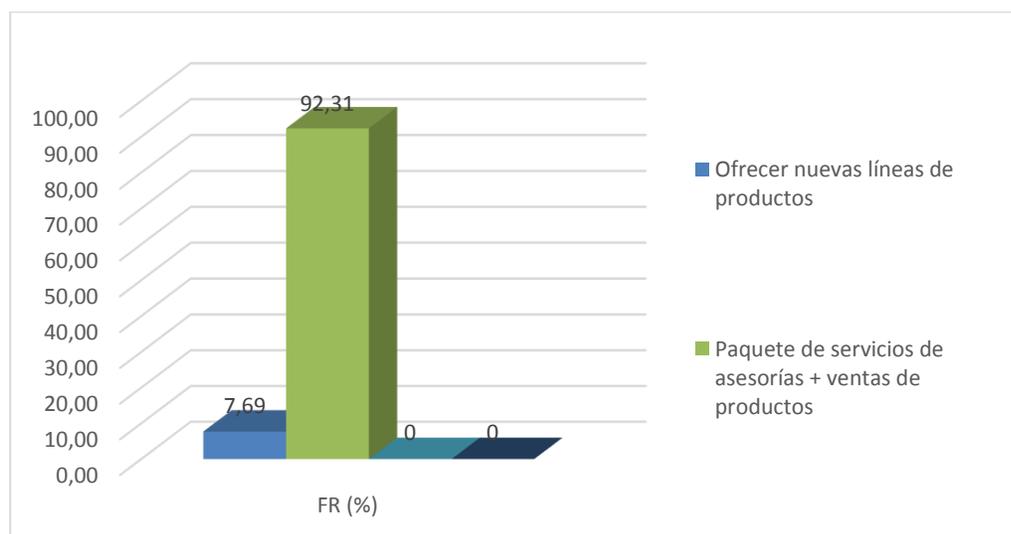
Como resultado a este ítem, el 38,46% manifestó que la medición del desempeño en el logro de los objetivos financieros planteados por la empresa, se efectúa mediante el indicador % disminución de costos, consideran que mediante la gestión de este indicador y la disminución de costos en las operaciones se puede incrementar la utilidad; el 30,77% afirma que la medición del desempeño en el objetivo financiero planeado por la empresa se efectúa mediante el incremento de la utilidad deseada, por último el 30,77% restante se orientó hacia el % disminución de gastos operativos.

Para la formulación de indicadores, una vez establecida la causalidad entre objetivos financieros y no financieros no se puede gestionar lo que no se puede medir, es uno de los mensajes principales del CMI, promoviendo así la generación de indicadores que permitan evaluar la situación en un momento determinado y faciliten la toma de decisiones para maximizar la generación de valor para el accionista.

Tabla 21**Objetivos referidos a los clientes de la empresa Agrovaca4, C.A.**

Categorías	F	FR (%)
Ofrecer nuevas líneas de productos	1	7,69
Paquete de servicios de asesorías + ventas de productos	12	92,31
Alianzas con nuevos proveedores para obtener en consignación herramientas menores y equipos para el trabajo agropecuario.	0	0,00
Otros	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

**Figura 27.** Objetivos referidos a los clientes de la empresa Agrovaca4, C.A.

A través del gráfico 27 se puede observar que el 92,31 % de la población encuestada manifiesta que el departamento de ventas está enfocada en ofrecer paquete de servicios de asesorías y ventas de productos, esto con la finalidad de brindar satisfacción al cliente y obtener su fidelidad, al conseguir todo en un solo lugar. El 7,69 % indica que ofrecer una nueva línea de productos puede retener a los clientes o adquirir nuevos.

En este sentido, Amendola (2004), señala que el cuadro de Mando Integral en su perspectiva clientes revela la importancia de los clientes, su contribución y el valor que tienen las acciones para obtener su fidelidad o conquistar nuevos clientes. Entre las medidas de resultado utilizadas están: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, el grado de inversión en el cliente, entre otros aspectos.

Tabla 22
Indicadores para los objetivos de la perspectiva cliente

Categorías	F	FR (%)
Cantidad de nuevos productos disponibles para la venta	1	7,69
Número de paquetes (Asesorías + venta de productos) adquiridos por los clientes	8	61,54
Número de alianzas realizadas con nuevos proveedores	4	30,77
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

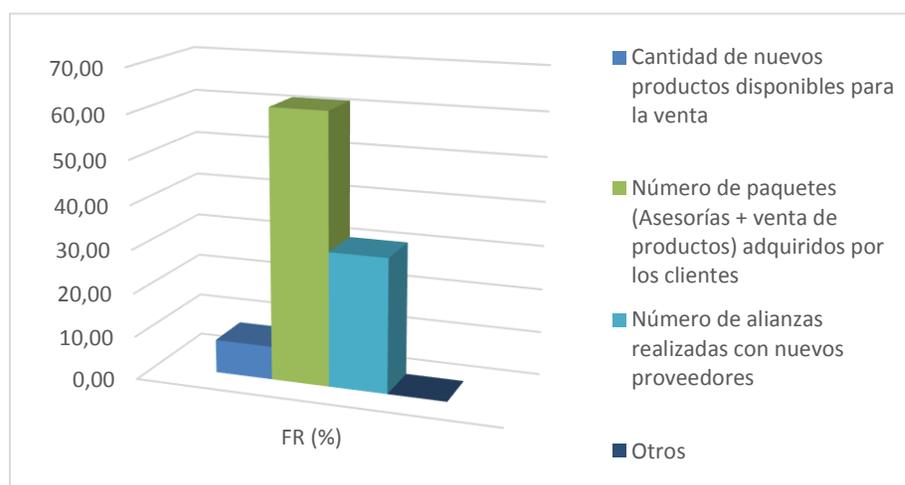


Figura 28. Indicadores para los objetivos perspectiva cliente

En cuanto a la medición del desempeño en el logro de los objetivos clientes, el 61,54% considera como indicador el número de paquetes (Asesoría + venta de productos) para la medición del objetivo de venta paquete asesoría + venta de productos. En el caso del objetivo desde la perspectiva cliente “Ofrecer nuevos productos” se propone como indicador número de alianzas realizadas con nuevos proveedores.

Tabla 23

Objetivos para la modificación o mejora de los procesos internos

Categorías	F	FR (%)
Marketing del paquete Asesoría + venta de productos	6	46,15
Búsqueda de proveedores potenciales	6	46,15
Sistemas de información sobre la existencia de productos en el almacén	1	7,69
Otros	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

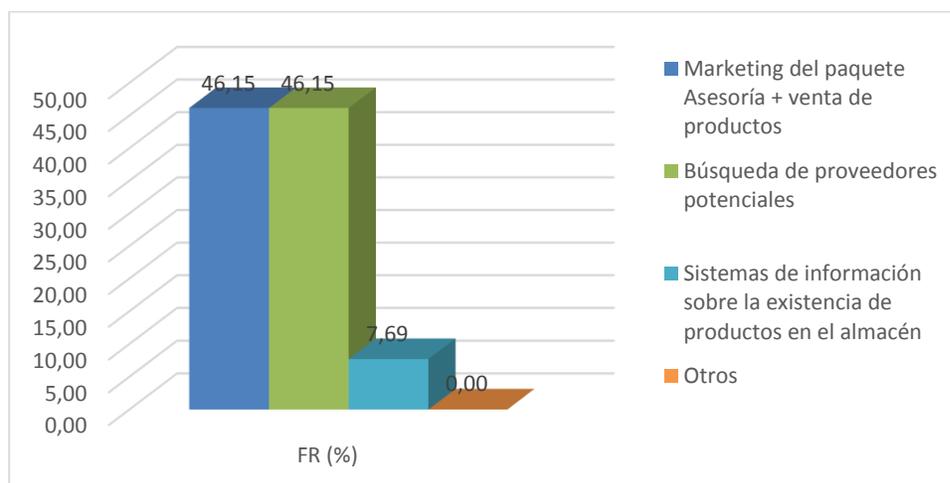


Figura 29. Objetivos para la modificación o mejora de los procesos internos

De acuerdo a lo manifestado por los encuestados en la tabla 23 y figura 29, los objetivos para la mejora de los procesos internos en la empresa están orientados en un 46,15% al marketing del paquete Asesoría y ventas de productos debido a la satisfacción del cliente y el impacto en los resultados financieros, seguidamente de la búsqueda de proveedores potenciales para ofrecer variedad y disminución de costos, en la actualidad y con el crecimiento de la empresa se busca el proveedor directo sin intermediarios para obtener rentabilidad y competitividad.

Amendola (2004) afirma, una vez conocidos los procesos internos, la organización puede implementar mejoras para ofrecer productos o servicios con mayor atractivo para el cliente. Las variaciones de estos procesos tienen especial impacto en la satisfacción del cliente y en los resultados financieros.

Tabla 24
Indicadores para los objetivos procesos internos

Categorías	F	FR (%)
Número de publicidad del paquete Asesoría + ventas, realizada en los medios de comunicación	4	30,77
Número de proveedores potenciales con oferta económica y crediticia.	7	53,85
Sistema de información en funcionamiento	2	15,38
Otros	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

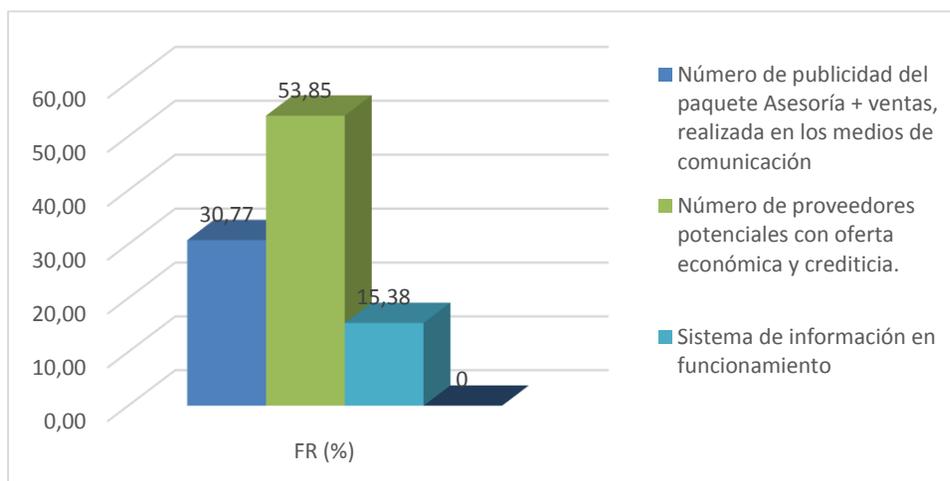


Figura 30. Indicadores para los objetivos de procesos internos

En función de los datos evidenciados en la gráfica, se muestra que un 53,85% de la medición del desempeño en el logro de los objetivos en procesos internos se pudiese efectuar mediante el indicador número de proveedores potenciales con oferta económica y crediticia, debido a la posibilidad de ofrecer variedad de productos y a los mejores precios del mercado, sin perder la liquidez de la empresa. El 30,77 % de la población considera que se logra la medición del desempeño en los objetivos de

procesos internos a través del número de publicidad del paquete Asesoría + ventas, realizada en los medios de comunicación lo que aumenta el volumen de ventas.

Tabla 25

Objetivos en materia de aprendizaje del personal y crecimiento

Categorías	F	FR (%)
Marketing digital	1	7,69
Uso de redes sociales para la promoción de la empresa	6	46,15
Formación en veterinaria	5	38,46
Informes sobre el stock de productos	1	7,69
Otros	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

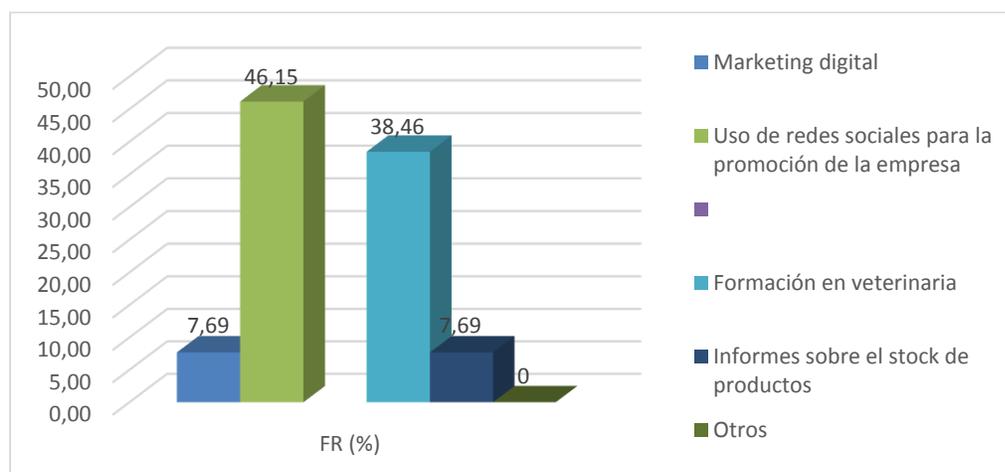


Figura 31. Objetivos en materia de aprendizaje del personal y crecimiento

Tal como demuestra el gráfico 31, los objetivos planteados en materia de aprendizaje del personal y crecimiento de la Empresa Agrovaca4 C.A. están representados en 46,15 % al uso de redes sociales para la promoción de la empresa, donde participan todos los integrantes de la misma y aliados comerciales, 38,46 % a la

formación en veterinaria que forma parte de los servicios de asesoría planteados por la empresa dentro de las perspectivas clientes y procesos internos.

Amendola (2004) hace énfasis dentro del cuadro de mando integral en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sobre las personas y factores concernientes a la infraestructura de la organización, como el clima de trabajo, la productividad del equipo, el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como la formación de nuevos conocimientos.

Tabla 26

Indicadores para el objetivo aprendizaje del personal y crecimiento

Categorías	F	FR (%)
Cantidad de trabajadores formados	7	53,85
Número de actividades de formación	0	0,00
Cantidad de publicidad sacada por las redes sociales	6	46,15
Otros	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

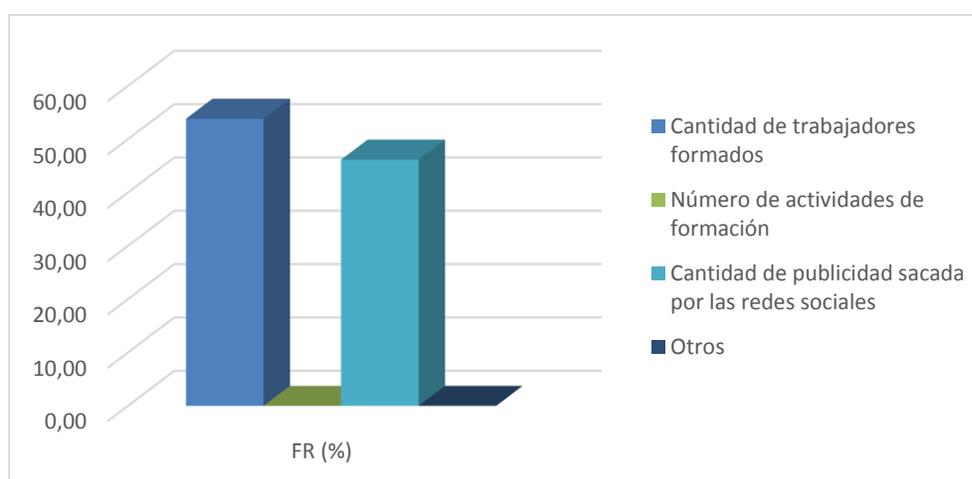


Figura 32. Indicadores para el objetivo aprendizaje del personal y crecimiento

En el gráfico 32, se observa que la medición en cuanto a los objetivos de aprendizaje del personal y crecimiento de la empresa se divide en un 53,85 % a la cantidad de trabajadores formados y el restante a la cantidad de publicidad sacada por las redes sociales ambos indispensables en la actualidad para el crecimiento de la empresa.

En síntesis el modelo de Kaplan y Norton plantea cuatro perspectivas básicas desde donde se debe analizar la organización: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, aprendizajes y crecimiento donde se establece la causalidad entre objetivos financieros y no financieros, promoviendo así la generación de indicadores.

Los empleados de la empresa Agrovaca4 C.A. son conscientes de que los indicadores de desempeño no solamente monitorean el aspecto funcional del personal sino también sus competencias conductuales (trabajo en equipo, liderazgo, entre otros.), y su aporte de valor para la empresa.

Tabla 27

Obstáculo desvinculación de la misión y visión con los objetivos, para el uso del cuadro de mando integral

Categorías	F	FR (%)
Si	13	100,00
No	0	0.00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A.

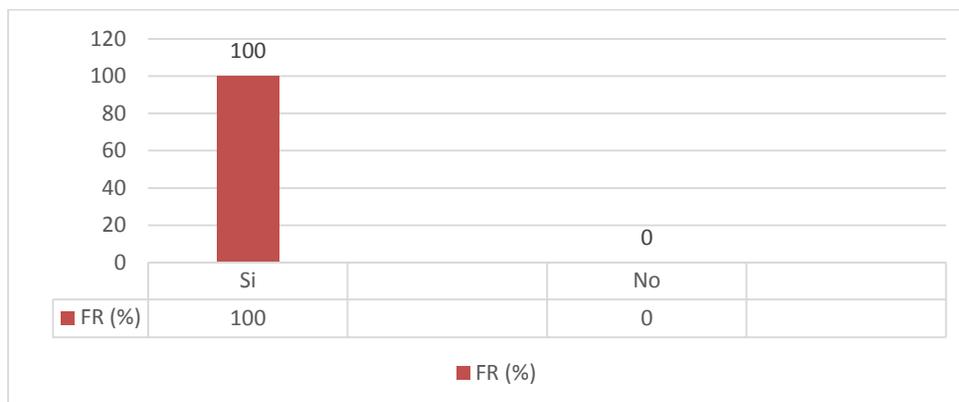


Figura 33. Obstáculo desvinculación de la misión y visión con los objetivos, para el uso del cuadro de mando integral

El 100 % de los encuestados afirma que la desvinculación de la misión con los objetivos si ocasiona un obstáculo para el uso del cuadro de mando integral debido a que la empresa debe tener en consideración su objetivo presente y lo que desea a futuro, si las exigencias a largo plazo de la estrategia de la empresa no se traducen en objetivos para departamentos, equipos e individuos no se puede utilizar el cuadro de Mando Integral. Una vez que ya existe un nivel básico de comprensión de los objetivos, los empleados harán lo que haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla.

Kaplan y Norton (2002) afirman, al no compartir claramente la visión con todos los empleados de la organización no se llega al consenso sobre lo que su visión y estrategia significan realmente, de esta manera los grupos persiguen diferentes objetivos. El cuadro de mando integral crea consenso y trabajo de equipo, traduce una visión a temas estratégicos clave que pueden ser comunicados, esto aumentara el nivel de motivación y participación en la consecución de los objetivos estratégicos.

Tabla 28
Obstáculo la no asignación de recursos para el logro de la misión y visión, en el uso del Cuadro de Mando Integral

Categorías	F	FR (%)
Si	13	100,00
No	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A

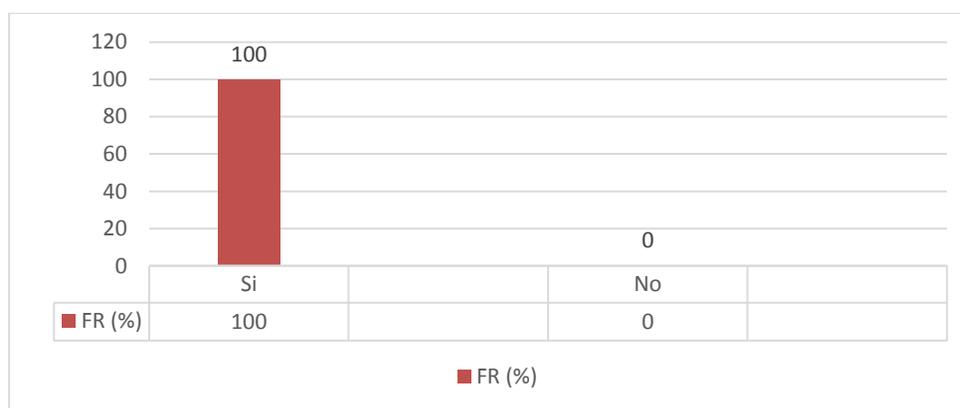


Figura 34. Obstáculo la no asignación de recursos para el logro de la misión y visión, en el uso del Cuadro de Mando Integral

En la representación gráfica se puede visualizar que el 100 % opina que es una barrera para el uso del Cuadro de mando Integral no contar con los recursos humanos o financieros, manifiestan que en la empresa la asignación de recursos se realiza para objetivos financieros a corto plazo, no relacionan presupuesto y estrategia.

Kaplan y Norton (2002) expresan que la tercera barrera para la implantación de la estrategia es el fracaso en vincular los programas de actuación y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo. Es decir las empresas tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia. El problema con

esta forma de actuar es que los recursos humanos y financieros van una vez más ligados a objetivos financieros a corto plazo y no a una estrategia a largo plazo.

Tabla 29
Obstáculo inexistencia de cultura de medición para el uso del Cuadro de Mando Integral

Categorías	F	FR (%)
Si	13	100,00
No	0	0,00
Total	13	100.00

Fuente: Personal de la empresa Agrovaca4, C.A

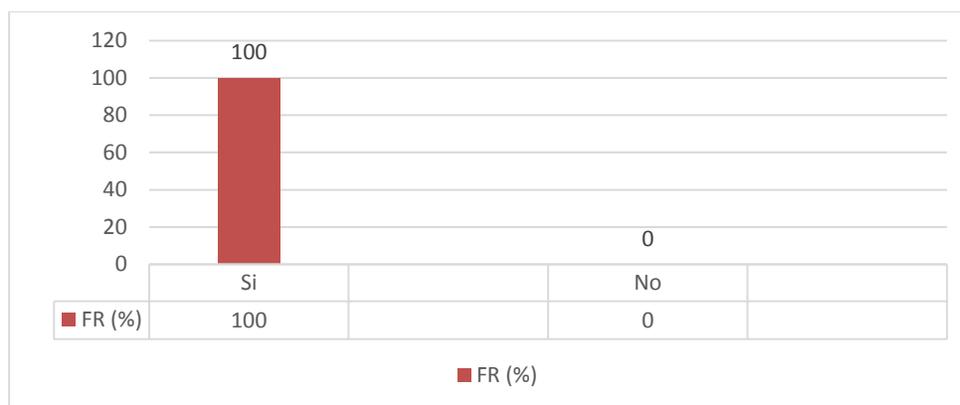


Figura 35. Obstáculo inexistencia de cultura de medición para el uso del Cuadro de Mando Integral

La totalidad de la población encuestada asegura que la inexistencia de cultura de medición constituye una barrera para el uso del Cuadro de Mando Integral, manifiestan que debe existir feedback para conocer si la estrategia ejecutada está funcionando. En la empresa en algunas ocasiones se realizan reuniones para fomentar la participación

en la estrategia y se cree que no todo el personal entiende la estrategia. Según Kaplan y Norton (2002), la barrera final para la implantación de la estrategia es la falta de feedback sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La gestión estratégica está conformada por una serie de pasos denominados “tareas administrativas de la dirección estratégica”, que deben ser ejecutados para conseguir ventajas competitivas en un entorno globalizado. En referencia a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4, C.A. se encontró lo siguiente:

En la tarea 1: Desarrollar visión y misión, la gerencia realiza un estudio del ambiente externo relativo a las dimensiones políticas, legales, económicas, sociales y tecnológicas. También analiza el entorno más cercano a la empresa representado por proveedores, clientes, competencia y fuerza laboral. En menor medida analiza el ambiente interno de la empresa para la identificación de esas capacidades y recursos que posee la empresa. Es decir, existen debilidades en la recolección de información relevante para el diseño o modificación de la visión y misión de la organización. Sobre estos dos elementos filosóficos, los encuestados manifestaron que algunas veces son dadas a conocer en las reuniones frecuentes que hace la gerencia con los trabajadores, aunque no contiene los elementos señalados por expertos en el área.

En la tarea 2: En la determinación de objetivos, los encuestados manifestaron que casi nunca se realizan o son de su conocimiento de forma clara y precisa. Igualmente pasa con la tarea 3 (Diseño de estrategias). Aunque la gerencia ejercida por el propietario principal realiza frecuente reuniones con los trabajadores manifestando sus inquietudes sobre la situación actual y la forma en que se está ejecutando las labores asignadas.

En la tarea 4: Ejecución de la estrategia, en esta fase los encuestados indicaron que algunas veces existe asignación de recursos a los departamentos para llevar a cabo sus funciones conforme a lo planteado por la gerencia, casi nunca existen procedimientos diseñados para ejecutar la estrategia ni planes motivacionales para estimular a los trabajadores en los logros de las metas asignadas. Aunado a esto, consideran que algunas

veces existe un liderazgo interno en la ejecución de las tareas. Como un factor positivo e importante para el monitoreo es la existencia de sistemas de información y comunicación.

En la última tarea de la administración estratégica (Tarea 5), referida a la evaluación del desempeño, los encuestados afirmaron que no manejan herramientas tales como: planes, presupuestos e indicadores. Esto significa que no existe un punto de comparación para determinar si los resultados obtenidos en un período de tiempo determinado se corresponden a lo planificado o a lo deseado.

Ahora bien, en cuanto a los objetivos e indicadores que se pudiesen formular desde las perspectivas del cuadro de mando integral, se obtuvo consenso entre el personal de los siguientes:

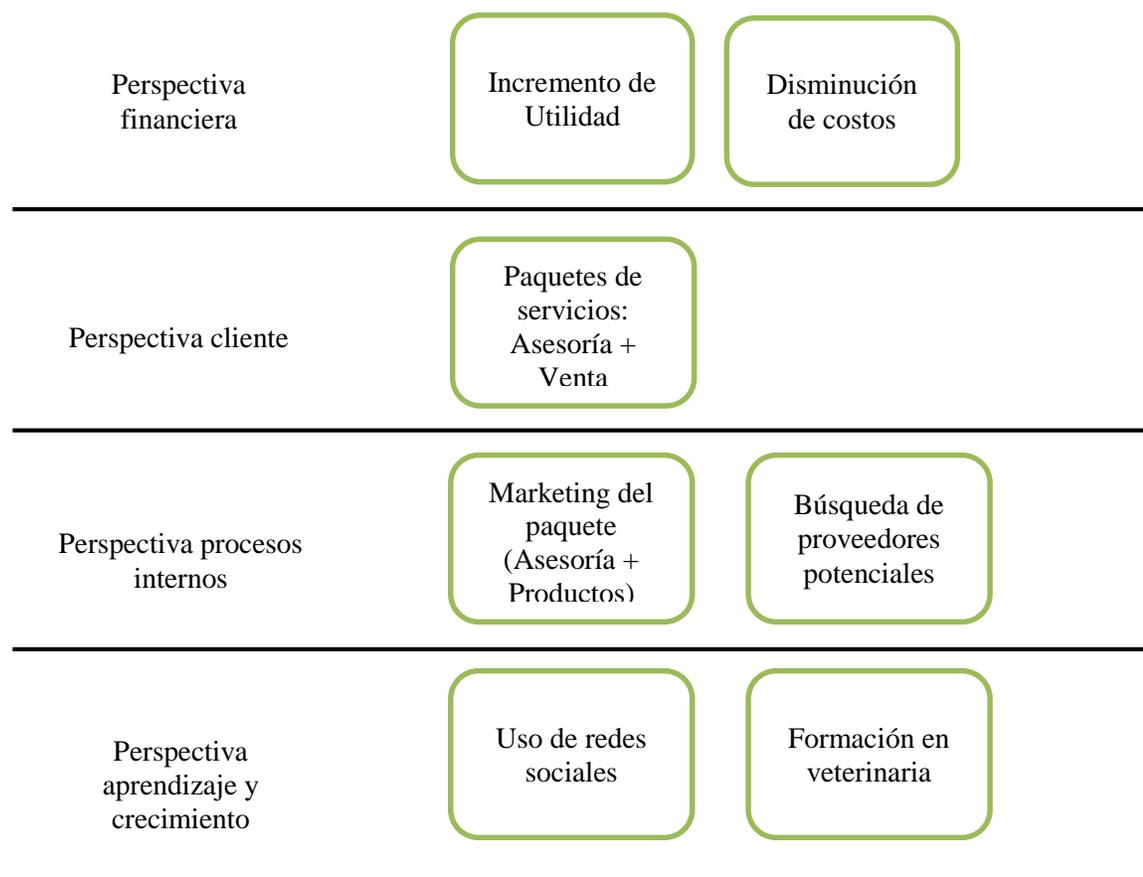


Figura 36. Objetivos desde la perspectiva del cuadro de mando integral

Como se observa en la figura 39, los trabajadores señalaron como objetivos desde la perspectiva financiera el incremento de la utilidad y en menor medida la disminución de los costos, para su medición proponen los indicadores % de incremento de la utilidad y % de disminución de los costos. Desde la perspectiva cliente, la totalidad de los encuestados señalaron como objetivo ofrecer a los clientes paquetes conformados por el servicio de asesoría en el área agropecuaria más la venta de los productos; con su indicador Número de paquetes vendidos. En la perspectiva Procesos internos se observa una relación entre los objetivos planteados desde este enfoque con el objetivo de la perspectiva cliente, los trabajadores consideran que es necesario trabajar en función al marketing del paquete (Asesoría + venta de productos) y en la búsqueda de proveedores potenciales para diversificar la línea de productos; con los indicadores número de publicidad elaboradas del paquete y número de proveedores potenciales contactados. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, plantearon los objetivos de formación en el uso de redes sociales y la formación en el área de veterinaria, con los indicadores cantidad de publicidad por redes sociales y cantidad de trabajadores formados.

Hasta acá se constató que desde el enfoque de las tareas de la administración estratégica los trabajadores no tienen claro los objetivos, estrategias e indicadores de medición, quizás porque no logran concatenar todos los elementos en una figura única. Desde la herramienta cuadro de mando integral, con la elaboración del mapa estratégico los trabajadores tienen la oportunidad de identificar la relación causa - efecto entre los objetivos planteados en cada perspectiva y de una vez proponer el indicador para su medición.

Como barreras para la implementación del cuadro de mando integral los trabajadores identificaron la desvinculación de misión, visión con los objetivos; la falta de asignación de recursos a los departamentos y la inexistencia de cultura para el uso de sistemas de medición. En consecuencia, los trabajadores plantean como acciones para eliminar dichas barreras:

Recomendaciones

Para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Agrovaca4, C.A. Se deben cumplir con una serie de requerimientos asociados al proceso de elaboración, ejecución y seguimiento a lo planteado en dicha herramienta. En primer lugar, la gerencia y jefes de departamentos deben adquirir competencias en las distintas herramientas que se pueden utilizar para la elaboración del análisis externos e internos y sensibilizarse con respecto a la importancia de la misión y visión organizacional.

Con la información obtenida en el diagnóstico interno y externo, revisar con la participación de los trabajadores la visión y misión actual. También es importante el reconocimiento de los valores que identifican a la empresa. Estos tres elementos filosóficos (visión, misión y valores) tienen que ser publicados en la organización y comprendidos por todo el personal.

Realizar mesas de trabajos con los gerentes medios (Jefes de departamentos) para la revisión de los objetivos desde las perspectivas del cuadro de mando integral, socializar los cambios con el personal a su cargo; el análisis de la relación entre los objetivos de las perspectivas y el diseño de los indicadores para su medición. Claro está, las mesas de trabajo deben realizarse luego que el personal haya recibido la formación.

Gestionar ante las universidades locales la inscripción en programas de formación en materia de gerencia estratégica, o en alguna otra área gerencial.

Implementar un mecanismo de evaluación del desempeño de los departamentos, el más indicado sistema de indicadores ajustados a los objetivos de cada perspectiva.

Mantener en el tiempo el uso de las herramientas que suministran las teorías de la gerencia estratégica para que forme parte de la cultura organizacional elementos de planificación de largo, mediano y corto plazo y el uso de herramientas de control.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Presentación de la propuesta

En todo tipo de empresa es fundamental la planificación, ya que en esta fase se parte de un diagnóstico tanto del contexto como de la situación actual interna (los recursos y capacidades disponibles) para establecer el rumbo a seguir, las estrategias a poner en práctica, la distribución de los recursos y las respectivas medidas de desempeño.

Una de las herramientas ampliamente utilizadas en el mundo empresarial tanto para la dirección como en la fase de control es el cuadro de mando integral. Destacándose entre sus beneficios la visión integral o en conjunto de los objetivos financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje, con la respectiva relación causa – efecto.

En las PYMES se presentan debilidades de carácter gerencial porque los propietarios no tienen formación en el área, sus trabajadores en la mayoría de los casos son familiares con las mismas condiciones de formación académica; en consecuencia, este tipo de organizaciones tienen deficiencias en todas las etapas del proceso administrativo. La empresa Agrovaca4, C.A. no escapa de esta realidad aun cuando el socio principal es contador público.

Bajo las premisas anteriores, la investigadora fundamentándose en los objetivos estratégicos reseñados por el propietario, con el debido consenso de los trabajadores obtenido con la aplicación del cuestionario, presenta los objetivos por cada perspectiva que plantea el cuadro de mando integral, los indicadores para su medición, el mapa estratégico señalando los vínculos existentes entre los objetivos de las perspectivas.

Seguidamente, se muestran las acciones que la empresa Agrovaca4, C.A. deben implementarse para que existan las condiciones favorables que faciliten el uso permanente del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica. El último apartado de la propuesta se refiere al estudio de factibilidad de las acciones para la implementación de la herramienta cuadro de mando integral.

Objetivos de la propuesta

Definir la estrategia de la empresa Agrovaca4, C.A. a partir del cual se construirán los objetivos del cuadro de mando integral

Presentar mediante el mapa estratégico los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y las conexiones entre sí, de la empresa Agrovaca4, C.A.

Formular indicadores claves para la medición de los objetivos de las cuatro perspectivas.

Establecer las acciones para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4, C.A.

Cuadro de mando integral

El primer paso para la elaboración del cuadro de mando integral es la definición de la estrategia de la empresa Agrovaca4, C.A. de la cual se derivan los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas. Para Thompson y Strickland (2004), la estrategia de una empresa consiste en el enfoque o iniciativas que el empresario pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones de la competencia y fortalecer su posición en el mercado.

De acuerdo a la información suministrada por el propietario de la empresa objeto de estudio, la empresa actualmente está implementando la estrategia del proveedor de bajo costo, dicha estrategia consiste en hacer la empresa rentable creando una ventaja sustentable en costos sobre los competidores, una forma de hacerlo es mantener la magnitud de reducción en los precios, generar suficiente volumen adicional de ventas para incrementar las utilidades totales como mecanismo de compensar la pequeña utilidad por pieza vendida. Para los citados autores, esforzarse por ser el proveedor de bajo costo en toda la industria es un poderoso enfoque competitivo en mercados que tienen los compradores sensibles a los precios.

A partir de la estrategia “Del proveedor de bajo costo”, el propietario de la empresa propuso los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas, luego con la aplicación

del cuestionario se determinó el consenso con los trabajadores, quedando los objetivos como se muestran en la tabla 36.

Tabla 30

Objetivos estratégicos desde las perspectivas del cuadro de mando integral de la empresa Agrovaca4, C.A.

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera	Aumentar la utilidad anual de la empresa Agrovaca4, C.A. Disminuir los costos de compras de los productos y los gastos operativos de la empresa.
Clientes	Ofrecer paquetes de Asesoría + productos Ofertar nuevas líneas de productos con precios económicos. Incursionar en ventas online para incrementar los ingresos totales.
Procesos internos	Elaborar catálogos sobre la oferta de tipos de paquetes de asesoría + productos. Efectuar el marketing de la oferta de paquetes y las nuevas líneas de productos. Crear la tienda online a través de la aplicación de instagram Formalizar alianzas con nuevos proveedores
Aprendizaje y crecimiento	Formar a los vendedores en: Comercio electrónico y marketing digital Formar al personal de administración en gestión de compras Capacitar a los trabajadores en materia de insumos agropecuarios

La empresa comercial Agrovaca4, C.A. desde la perspectiva financiera se plantea como objetivos estratégicos el incremento de la utilidad anual y la disminución de los

egresos, por supuesto que ese último objetivo tiene incidencia directa en el aumento de la utilidad. Para lograr el primer objetivo financiero, desde la perspectiva cliente se propone como objetivos ofrecer un valor añadido a los productos mediante la asesoría profesional en el área de siembra o veterinaria según sea el caso. También se plantea el ofrecimiento de otras líneas de productos con precios económicos a los fines de incrementar los ingresos totales. A largo plazo se propone la participación en el comercio electrónico a través de las ventas en línea y con ello disminuir los gastos operativos.

Desde el punto de vista de procesos internos, la empresa se plantea como objetivos el diseño de catálogos digitales de la oferta de paquetes (Asesoría + productos) para dar a conocer los tipos de paquetes; efectuar tanto el marketing tradicional como en redes sociales para publicitar los paquetes y las nuevas líneas de productos en el estado Barinas como a nivel nacional; crear la tienda virtual para captar nuevos clientes, ya que el uso de aplicaciones como el instagram brinda la oportunidad de incursionar en el mercado nacional. Para ampliar la oferta de productos se planteó como medio el acuerdo de cooperación o alianzas con nuevos proveedores, de manera de trabajar con la modalidad de ventas a consignación.

Ahora bien, para alcanzar esas mejoras o innovación en los procesos internos y por ende incrementar los ingresos por ventas, es necesario la formación del personal en el área de: comercio electrónico y marketing digital (Dirigido a los vendedores), gestión de compras (personal administrativo) y en área de insumos agropecuarios por ser los productos principales que ofrece la empresa.

En el mapa estratégico siguiente se observan las relaciones causas – efectos que existen entre los objetivos estratégicos.

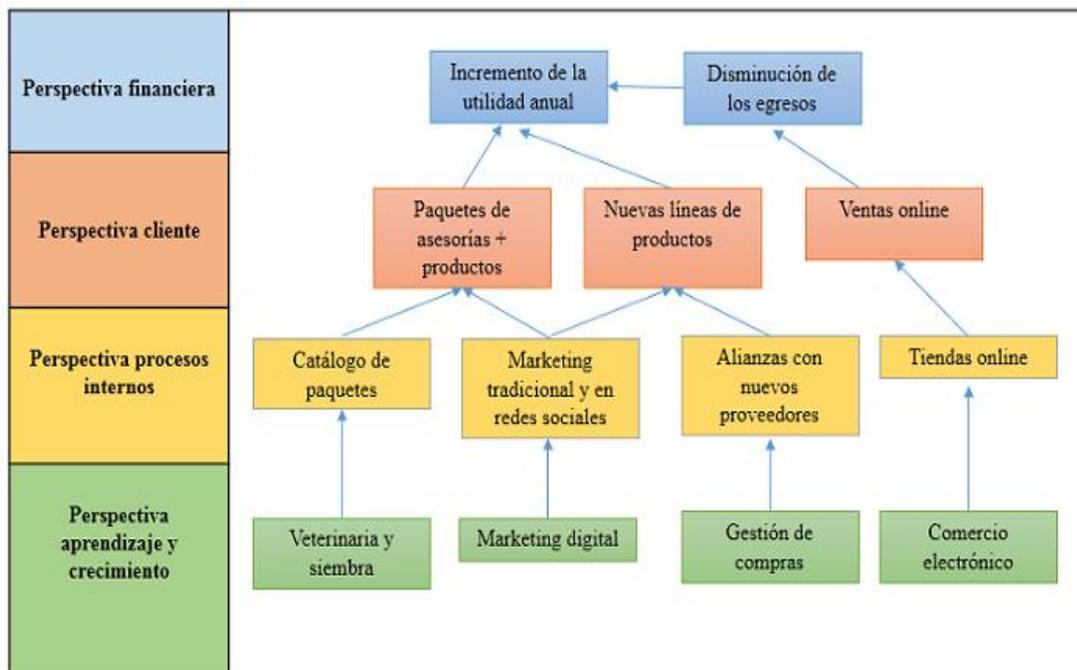


Figura 37. Mapa estratégico de la empresa Agrovaca4, C.A.

El siguiente paso es la formulación de indicadores para la medición de resultados de cada uno de los objetivos propuestos, en la tabla 37 se muestra la propuesta de indicadores.

Tabla 31

Indicadores claves por objetivos estratégicos del cuadro de mando integral de la empresa Agrovaca4, C.A.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores claves
Financiera	Aumentar la utilidad anual de la empresa Agrovaca4, C.A.	% Variación de la utilidad = (Utilidad del año 2022/Utilidad del año 2021) * 100%
	Disminuir los costos de compras de los productos y los gastos operativos de la empresa.	% Variación de los costos de compras = (Costos de compras del año 2022/Costos de compras del año 2021) * 100%

Tabla 31 (Cont.)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores claves
Clientes	Ofrecer paquetes de Asesoría + productos	Cantidad de paquetes vendidos
	Ofertar nuevas líneas de productos para la diversificación de las fuentes de ingresos.	Monto de ventas de los nuevos productos ofertados
	Incursionar en ventas online para ampliar su participación en el mercado nacional	Número de ventas realizadas a través de la tienda online
		Número de clientes captados a través de la tienda online
Procesos internos	Elaborar catálogos digitales sobre la oferta de tipos de paquetes de asesoría + productos.	Número de catálogos digitales
	Efectuar el marketing de la oferta de paquetes y las nuevas líneas de productos.	Número de clientes que recibieron el catálogo digital
		Número de post publicados en las redes sociales
		Número de reel publicados en las redes sociales
	Formalizar alianzas con nuevos proveedores	Número de alianzas realizadas con nuevos proveedores
Crear la tienda online a través de la aplicación de instagram	Tienda online en funcionamiento	

Tabla 31 (Cont.)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores claves
Aprendizaje y crecimiento	Formar a los vendedores en: Comercio electrónico y marketing digital	Número de vendedores formados en comercio electrónico
		Número de vendedores formados en marketing digital
	Formar al personal de administración en gestión de compras	Número de empleados formados en gestión de compras
	Capacitar a los trabajadores en materia de insumos agropecuarios	Número de trabajadores formados en materia de insumos agropecuarios

Para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica, es importante que en la empresa se realicen una serie de acciones con el propósito de lograr el uso de dicha herramienta de forma permanente, además de que en la misma se obtengan mejores resultados económicos a raíz de su utilización.

Acción 1. El propietario (Gerente general) y los gerentes por departamentos tienen que adquirir formación en materia de administración estratégica para que utilicen las herramientas de análisis de los factores externos e internos que afectan a la empresa, información útil para la formulación de la estrategia. Así como también, en materia de control de gestión y especialmente del cuadro de mando integral.

Acción 2. Formalizar la misión, visión y valores, elementos filosóficos indispensables para la creación de la cultura organizacional deseada, en este proceso es importante la participación de todos los trabajadores a los fines de crear compromiso y pertinencia con la empresa.

Acción 3. Revisar la estrategia que actualmente tiene la empresa conjuntamente con los gerentes de los departamentos, a partir de la estrategia redactar los objetivos estratégicos por cada perspectiva y diseñar los respectivos indicadores

Acción 4. Explicar a todos los trabajadores la herramienta del cuadro de mando integral, los objetivos estratégicos y los indicadores que se emplearán para medir el logro de los objetivos.

Acción 5. Crear la unidad o asignar la responsabilidad al departamento de administración de: 1) Recabar la información, 2) Efectuar el cálculo de los indicadores de forma mensual y 3) Consignar el respectivo informe al propietario de la empresa.

Estudio de factibilidad de las acciones para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Agrovaca4, C.A.

La factibilidad hace referencia a la posibilidad de ejecutar planes, programas, estrategias, acciones o cualquier otra propuesta destinada a resolver o mejorar una situación previamente diagnosticada. En el estudio en cuestión, en primer lugar se indagó sobre el interés del propietario del negocio de utilizar tanto herramientas de planificación como de control, y de su formación académica pues eso facilita la implementación de la herramienta Cuadro de mando integral.

El propietario de la empresa Agrovaca4, C.A. es licenciado en contaduría pública, esto significa que tiene formación gerencial, situación que facilita el entendimiento de la respectiva herramienta. Así como también manifestó el interés en la investigación y sus resultados, cabe destacar que el propietario conjuntamente con la investigadora redactó los objetivos estratégicos y sus posibles indicadores, presentados como alternativa de respuesta en el cuestionario diseñado para la recolección de la información. Así se confirmó si los trabajadores conocen sobre los objetivos que el propietario ha explicado en las reúnés que se hacen en la empresa. En cuanto a la factibilidad económica y operacional se muestra en la tabla 38.

Tabla 32

Factibilidad económica y operacional de las acciones para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Agrovaca4, C.A.

Acción	Responsable	Costo	Mobiliario y equipo
Formar al personal en materia de gerencia estratégica, una persona recibirá la formación y luego socializará dicha información con el resto del personal	Jefe de administración.	Diplomado en gerencia estratégica dictado por la UNELLEZ, por participante 20\$.	Un equipo con conexión a internet.
Formalizar la misión, visión y valores	Gerente general con los jefes de departamentos	Ninguno	Sala de reuniones, un computador
Clarificar la estrategia con los gerentes de departamentos	Gerente general con los jefes de departamentos	Ninguno	Sala de reuniones, un computador
Traducir la estrategia en objetivos estratégicos y diseñar los indicadores	Gerente general con los jefes de departamentos	Honorarios profesionales del asesor 60\$	Sala de reuniones y un computador

Tabla 32 (Cont.)

Acción	Responsable	Costo	Mobiliario y equipo
Explicar a los trabajadores la herramienta de cuadro de mando integral y presentar el mapa estratégico con sus indicadores	Gerente general	Ninguno	Sala de reuniones, un computador y un video beam.
Designar responsables del control y seguimiento	Jefe de administración	Ninguno	Computador, impresora y material de oficina

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (Quinta edición). Venezuela: Editorial Episteme
- Amendola, L. (2004). *Application of Balanced Scorecard in the Project Management.*, Recuperado en Julio 07, 2021 de <http://www.pmi-bcn.org/articulos/LA-Project-BSC-2004.pdf>
- Arrieta, I. (2006). *Reflexiones en torno al Balanced Scorecard de gerencia.com*. Artículos. [Citado en Julio 17 de 2021].
- Acevedo, Diofante (2006). *Generación de Indicadores de Gestión y Resultados* primera edición, Alpha Omega Estudio Creativo C.A. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, J. (2006). *Procedimientos técnicos de la investigación documental*. Caracas-Venezuela, Editorial Panapo.
- Bavaresco de P., A. (2001). *Proceso Metodológico en la Investigación*. Maracaibo, Editorial de la Universidad del Zulia.
- Basurto, A (2005). *Sistema Empresa inteligente. Una propuesta al mundo sobre cómo debe ser la empresa de la era del conocimiento*. México: Editorial empresa inteligente. [Libro en línea]. <https://books.google.co.ve/books?id=EF5f9ybFfIoC&pg=PA260&dq=SISTEMA+DE+VALORES+EN+LA+ORGANIZACION&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjNypzWipzjAhUB2VkkHd8ABPoQ6AEIXDAJ#v=onepage&q=SISTEMA%20DE%20VALORES%20EN%20LA%20ORGANIZACION&f=false> (p.263) [17 Marzo, 2021]
- Blanco F. (2001) *El control Integrado de Gestión, Iniciación a la Dirección por Sistemas*. Buenos Aires-Argentina.
- Betancourt, L. (2018). *La gerencia estratégica como modelo de gestión para los órganos de control fiscal en Venezuela. Caso de estudio: Contraloría del estado Bolivariano de Mérida*. Trabajo de Grado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora para optar al título de Magister en Administración mención Gerencia General, Barinas - Venezuela.
- Causante, F. (2015). *La eficiencia en las MICROPYMES, propuesta de un modelo de gestión aplicable a MICROPYMES*. Tesis doctoral de la Universidad de Burgos para optar el título de doctor en Técnicas modernas para la toma de decisiones, España.

- David, F.(2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.
- Dini, M., y Stumpo, G. (2018). *MIPYMES en América Latina*. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para la política de fomento. Santiago de Chile, Editorial CEPAL.
- Dumorné, K. (2012). *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, región de los Ríos, Chile, estudio de casos*. Universidad Austral de Chile. [Libro en línea]. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/#indice> [03 Julio, 2021]
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un enfoque de gerencia*. México: Editorial Pearson Educación
- Estrada, R. (2016). *Cuadro de mando integral para el control de gestión del Instituto Autónomo de Vivienda y Equipamiento de Barrios del estado Barinas (IAVEB)*. Trabajo de Grado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora para optar al título de Magister en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional, Barinas - Venezuela.
- Ferraz, J. y Ramos, L. (2018). *Inclusión financiera para la inserción productiva de las empresas de menor tamaño en América Latina*. Revista de la CEPAL (267). Santiago de Chile: Editorial Organización de las Naciones Unidas
- Francés A. (2006) *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación
- Grant, G. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. (Octava edición). Pamplona: Editorial Arazandi, S.A.
- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Tercera edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado de B., J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. (Tercera edición). Caracas: Editorial Fundación Sypal.
- Ireland, H., Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. (Séptima edición). México: Ediciones Cengage Learning.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. (Segunda edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., Norton, D., (2005). *ALIGNMENT. Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Kaplan, R y Norton, D. P. (2009). *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Guerrero, R. (2020). *Cuadro de mando integral como modelo gerencial de la empresa Mc Donalds Barinas 2*. Trabajo de Grado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora para optar al título de Magister en Administración mención Gerencia General, Barinas - Venezuela.
- Meléndez, D. (2015). *Gestión financiera mediante el uso del cuadro de mando integral, como herramienta de control en las empresas del sector maderero en Venezuela. Caso: Placas Cagua C.A., del grupo Placacentro, Masisa*. Trabajó de Grado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de empresas mención Finanzas, Carabobo - Venezuela.
- Niven, P. (2008). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona.
- Ramírez, T. (2006). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- República Bolivariana de Venezuela. (2001). *Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero*, Gaceta Oficial No. 37164, del 14 de marzo de 2001. Caracas.
- República Bolivariana de Venezuela. (2007). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*, Gaceta Oficial No 5453 Extraordinaria del 24 de marzo de 2000. Caracas.
- República Bolivariana de Venezuela. (2014). *Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social*, Gaceta Oficial No. 6151 Extraordinaria del 18 de noviembre de 2014. Caracas.
- Robbins, S y Coulter M.(2005). *Administración*. (8va Ed.) México: Editorial Pearson Educación.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas. Editorial Panapo.

- Sánchez, C., Vásquez, M. y Villarreal, C. (2017). *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC*. Trabajo de grado de la Universidad del Pacífico para optar al título de Magister en Gestión pública, Lima – Perú.
- Stephen, P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (Octava edición). México: Pearson educación.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. (1 REIMPRESIÓN). Santa fe de Bogotá, Colombia: 3R Editores
- Serna, H.(2009). *Gerencia Estratégica* (Novena edición). Colombia: Editorial Serie Empresarial.
- Thompson, A., Strickland A. (2004). *Administración estratégica*. (Décima tercera edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Villalba, J. (1996) *Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Yarce, J. (2005). *El poder de los Valores en las organizaciones*. México: Editorial Ruz. [Libro en línea]. <https://es.scribd.com/document/51685615/El-poder-de-los-valores-en-las-organizaciones> [17 Julio, 2021]

ANEXO A. CUESTIONARIO

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración, mención Gerencia General

Barinas, 30 de Marzo de 2022

Estimado Señor (a): _____

La empresa Agrovaca4, C.A. del cual usted forma parte, ha sido seleccionada como sujetos de estudio en una investigación titulada “Cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la empresa Agrovaca4, C.A.”. Para ello se diseñó un cuestionario contentivo de treinta y un (31) preguntas que permitirán recolectar la información de la empresa en donde trabaja. La información suministrada por usted es de carácter confidencial y para insumo exclusivo del investigador; por lo que le sugiero emita su opinión con toda sinceridad.

Instrucciones

El instrumento consta de dos partes, la primera contiene diecisiete (17) preguntas con las cuales se busca describir la gestión estratégica de la empresa. La segunda parte contiene trece (13) preguntas referidas al cuadro de mando integral.

Para todas las preguntas se presentan alternativas que debe seleccionar, marcando con una equis (x), aquella que considere más conveniente.

Apreciando sinceramente su colaboración se despide,

Lcda. Katherine Melean

Parte I. Gerencia estratégica

Marque con una equis (x) la opción de respuesta que se ajuste a la realidad actual de la empresa en el área de la gerencia estratégica.

Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1. En la empresa se efectúa el análisis del entorno general y de la industria para identificar las oportunidades y las posibles amenazas					
2. En la empresa se efectúa el análisis del ambiente interno para detectar las debilidades y potenciar las fortalezas					
3. La visión estratégica de la empresa da respuesta a las interrogantes ¿Hacia dónde vamos? y ¿Por qué?					
4. La visión estratégica suministra información sobre: a) Tecnología b) Enfoque al cliente c) El mercado d) Las capacidades planeadas e) Tipo de empresa a desarrollar					
5. La declaración de la misión da respuesta a las preguntas: ¿Qué somos? y ¿Qué hacemos?					
6. La declaración de la misión contiene los componentes referidos a: a) Clientes b) Productos/Servicios c) Mercados d) Objetivos de la empresa e) Conceptos propios					
7. La declaración de la misión es elaborada con la participación activa de todos los integrantes de la empresa					

Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
8. Los valores (creencias y normas) que guían la conducta de los trabajadores en la empresa están plenamente formalizados					
9. Con base a la visión, los departamentos de la empresa elaboran objetivos de desempeños concretos y medibles					
10. Los departamentos diseñan las estrategias/acciones que se ejecutarán para lograr los objetivos planteados					
11. Los recursos son asignados a los departamentos para la ejecución de las estrategias					
12. En la empresa se establecen los procedimientos que orienten a los trabajadores en la ejecución de la estrategia					
13. En la empresa se establecen planes motivacionales para animar a los trabajadores a lograr los objetivos					
14. En la empresa existen sistemas de información y comunicación que contribuyan al logro de los objetivos					
15. Existe un liderazgo interno que impulse la ejecución de las estrategias y realice retroalimentación.					
16. En la empresa se realiza evaluación del desempeño de los departamentos para la implementación de los correctivos.					
17. En la empresa se implementan herramientas para el control de gestión, tales como: a) Planes b) Presupuestos c) Indicadores de primer nivel					

Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
d) Indicadores de segundo nivel					
e) Otros					

Parte II. Cuadro de Mando Integral

18. De acuerdo a las reuniones sostenidas con la gerencia, en la empresa están planteados objetivos financieros referidos a:
- Incremento de la utilidad
 - Disminución de gastos operativos
 - Disminución de costos
 - Otros, especifique: _____
19. La medición del desempeño en el logro de los objetivos financieros se efectúa mediante los indicadores:
- % de incremento de la utilidad
 - % de disminución de gastos operativos
 - % de disminución de costos
 - Otros, especifique: _____
20. En el departamento de ventas los objetivos referidos a los clientes hacen referencia a:
- Ofrecer nuevas líneas de productos
 - Paquete de servicios de asesorías + ventas de productos
 - Alianzas con nuevos proveedores para obtener en consignación herramientas menores y equipos para el trabajo agropecuario.
 - Otros, especifique: _____
21. La medición del desempeño en el logro de los objetivos clientes se efectúa mediante los indicadores:
- Cantidad de nuevos productos disponibles para la venta
 - Número de paquetes (Asesorías + venta de productos) adquiridos por los clientes
 - Número de alianzas realizadas con nuevos proveedores
 - Otros, especifique: _____

22. Los objetivos para la modificación o mejora de los procesos internos se refieren a:
- a) Marketing del paquete Asesoría + venta de productos
 - b) Búsqueda de proveedores potenciales
 - c) Sistemas de información sobre la existencia de productos en el almacén
 - d) Otros, especifique: _____
23. La medición del desempeño en el logro de los objetivos en procesos internos se efectúa mediante los indicadores:
- a) Número de publicidad del paquete Asesoría + ventas, realizada en los medios de comunicación
 - b) Número de proveedores potenciales con oferta económica y crediticia.
 - c) Sistema de información en funcionamiento
 - d) Otros, especifique: _____
24. Los objetivos planteados en materia de aprendizaje del personal y crecimiento se relacionan con:
- a) Marketing digital
 - b) Uso de redes sociales para la promoción de la empresa
 - c) Formación en veterinaria
 - d) Informes sobre el stock de productos
 - e) Otros, especifique: _____
25. La medición del logro de los objetivos de aprendizaje del personal y crecimiento es medido a través de:
- a) Cantidad de trabajadores formados
 - b) Número de actividades de formación
 - c) Cantidad de publicidad sacada por las redes sociales
 - d) Otros, especifique: _____
26. Considera que al existir una desvinculación de la misión y visión con los objetivos ocasiona un obstáculo para el uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral

Si	()	No	()
----	-----	----	-----

27. Considera que al no asignar los recursos necesarios para el logro de la misión y visión provoca una barrera para el uso de la herramienta de Cuadro de Mando Integral

Si	()	No	()
----	-----	----	-----

28. Considera que la inexistencia de cultura de medición mediante indicadores es una barrera para el uso de la herramienta de Cuadro de Mando Integral en la empresa

Si	()	No	()
----	-----	----	-----

29. Para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Agrovaca4, C.A. se tiene que realizar la formación al personal en materia de:

- a) Planificación estratégica
- b) Cuadro de mando integral
- c) Redacción de objetivos
- d) Formulación de indicadores
- e) Actividades de monitoreo y seguimiento
- f) Otros, especifique: _____

30. Considera que es necesario la contratación de un profesional que sirva de guía en la fases de:

- a) Diagnóstico empresarial
- b) Redacción de la misión y visión de la empresa
- c) Elaboración de cuadro de mando integral
- d) Implementación del cuadro de mando integral
- e) Supervisión durante la ejecución del cuadro de mando integral
- f) Otra, especifique: _____

31. La empresa cuenta con personal profesional calificado para darle continuidad al uso de la herramienta de cuadro de mando integral

Si	()	No	()
----	-----	----	-----

ANEXO B. CARTA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS
SUBPROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

Carta de Validación

Yo, **Rosa Puerta** titular de la Cedula Identidad N° **10.637.568**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al trabajo de grado titulado **CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN ESTRATEGICA EN LA EMPRESA AGROVACA4, C.A.** Presentado por la Licenciada en Contaduría Pública Katherine Melean titular de la Cédula de Identidad N° 20.100.184 para optar al Título de **Magister en Administración** mención **Gerencia General**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 12 días del mes de Abril de 2022



Firma del Experto

Cédula de Identidad

C.I. 10.637.568

Cuadro de Validación para el cuestionario que será aplicado al personal gerencial en la empresa Agrovaca4, C.A.

Datos del Experto

Nombre y Apellido: **Rosa Puerta C.I. 10637568**

Profesión: Contador Público, Estudios de Postgrado: MSc. en Gerencia Pública

Fecha de la Validación: 12/04/2022

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
22	X		X		X		X		
23	X		X		X		X		
24	X		X		X		X		
25	X		X		X		X		
26	X		X		X		X		
27	X		X		X		X		
28	X		X		X		X		
29	X		X		X		X		
30	X		X		X		X		
31	X		X		X		X		

Observaciones: El instrumento puede aplicarse.

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS
SUBPROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

Carta de Validación

Yo, **Ramón Roa** titular de la Cedula Identidad N° **10.745.807**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al trabajo de grado titulado **CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN ESTRATEGICA EN LA EMPRESA AGROVACA4, C.A.** Presentado por la Licenciada en Contaduría Pública Katherine Melean titular de la Cédula de Identidad N° 20.100.184 para optar al Título de **Magister en Administración** mención **Gerencia General**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 15 días del mes de Abril de 2022



Firma del Experto

Cédula de Identidad

C.I. 10.745.807

Cuadro de Validación para el cuestionario que será aplicado al personal gerencial en la empresa Agrovaca4, C.A.

Datos del Experto

Nombre y Apellido: **Ramón Roa** C.I. **10.745.807**

Profesión: Contador Público, Estudios de Postgrado: MSc. en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional Fecha de la Validación: 15/04/2022

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
22	X		X		X		X		
23	X		X		X		X		
24	X		X		X		X		
25	X		X		X		X		
26	X		X		X		X		
27	X		X		X		X		
28	X		X		X		X		
29	X		X		X		X		
30	X		X		X		X		
31	X		X		X		X		

Observaciones: El instrumento puede aplicarse.

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS
SUBPROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

Carta de Validación

Yo, **Carlos Fagilde** titular de la Cedula Identidad N° **13.186.445**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al trabajo de grado titulado **CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN ESTRATEGICA EN LA EMPRESA AGROVACA4, C.A.** Presentado por la Licenciada en Contaduría Pública Katherine Melean titular de la Cédula de Identidad N° 20.100.184 para optar al Título de **Magister en Administración** mención **Gerencia General**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 15 días del mes de Abril de 2022

A handwritten signature in blue ink on a light blue background. The signature is stylized and appears to read 'C. Fagilde'.

Firma del Experto

Cédula de Identidad

C.I. 13.186.445

Cuadro de Validación para el cuestionario que será aplicado al personal gerencial en la empresa Agrovaca4, C.A.

Datos del Experto

Nombre y Apellido: **Carlos Fagilde C.I. 13.186.445**

Profesión: Licdo Administración de empresas, Estudios de Postgrado: MSc. en Educación mención Docencia Universitaria Fecha de la Validación: 15/04/2022

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
22	X		X		X		X		
23	X		X		X		X		
24	X		X		X		X		
25	X		X		X		X		
26	X		X		X		X		
27	X		X		X		X		
28	X		X		X		X		
29	X		X		X		X		
30	X		X		X		X		
31	X		X		X		X		



Observaciones: El instrumento puede aplicars

ANEXO C. CONFIABILIDAD

Fiabilidad

Notas

Salida creada		26-MAY-2022 12:42:22
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\family\Desktop\Analisis de entorno Empresaria.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos4
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	13
	Entrada de matriz	
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.

Sintaxis		RELIABILITY /VARIABLES=p2 p3 p4 p5a p5b p5c p5d p5e p6 p7a p7b p7c p7d p7e p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18a p18b p18c p18d p18e p27 p28 p29 p32 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00,03
	Tiempo transcurrido	00:00:00,05

Escala: ALL VARIABLE

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	13	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,823	33

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
p2	3,46	1,450	13
p3	2,92	1,256	13
p4	3,00	1,291	13
p5a	3,38	1,325	13
p5b	2,69	1,109	13
p5c	2,77	1,641	13
p5d	3,15	1,519	13
p5e	3,15	1,463	13
p6	2,31	1,251	13
p7a	3,31	1,316	13
p7b	2,69	1,109	13
p7c	2,77	1,301	13
p7d	2,69	1,653	13
p7e	3,08	1,441	13

p8	3,62	,870	13
p9	3,62	,961	13
p10	2,77	1,092	13
p11	2,15	,689	13
p12	3,08	,760	13
p13	2,92	1,256	13
p14	2,15	,899	13
p15	2,77	1,536	13
p16	2,85	1,281	13
p17	2,77	,927	13
p18a	2,15	,689	13
p18b	2,62	1,044	13
p18c	2,23	1,235	13
p18d	2,54	1,266	13
p18e	3,38	1,325	13
p27	3,46	2,025	13
p28	2,54	2,025	13
p29	2,54	2,025	13
p32	2,54	2,025	13

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p2	90,62	263,256	,727	,803
p3	91,15	280,641	,413	,815
p4	91,08	277,077	,485	,813
p5a	90,69	285,064	,285	,819
p5b	91,38	295,090	,085	,825
p5c	91,31	270,231	,494	,811
p5d	90,92	276,077	,420	,815
p5e	90,92	277,577	,407	,815
p6	91,77	272,359	,621	,809
p7a	90,77	304,692	-,149	,833
p7b	91,38	295,090	,085	,825
p7c	91,31	275,564	,517	,812
p7d	91,38	271,923	,457	,813
p7e	91,00	284,667	,264	,820
p8	90,46	283,103	,537	,814
p9	90,46	297,936	,022	,826
p10	91,31	289,397	,242	,821
p11	91,92	278,744	,885	,810

p12	91,00	293,167	,224	,821
p13	91,15	278,474	,466	,814
p14	91,92	279,077	,656	,811
p15	91,31	287,064	,195	,823
p16	91,23	325,192	-,590	,845
p17	91,31	279,397	,624	,812
p18a	91,92	283,410	,677	,814
p18b	91,46	302,436	-,109	,829
p18c	91,85	315,308	-,393	,839
p18d	91,54	283,103	,349	,817
p18e	90,69	285,064	,285	,819
p27	90,62	270,090	,381	,817
p28	91,54	259,269	,555	,808
p29	91,54	259,936	,544	,808
p32	91,54	267,936	,415	,815

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
94,08	299,577	17,308	33