



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL PARA LA EMPRESA SUMMA DISTRIBUCIONES C.A SAN
CRISTÓBAL ESTADO TÁCHIRA.**

Autor: Lcda. Lissette D. Gandica

Tutor: Lcdo. Emilio Ramírez P.

San Cristóbal, Enero de 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL PARA LA EMPRESA SUMMA DISTRIBUCIONES C.A SAN
CRISTÓBAL ESTADO TÁCHIRA.**

Trabajo de Grado, para optar al título de Especialización en
Finanzas. Línea de Investigación: Administración y Finanzas

San Cristóbal, Enero de 2016

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado presentado por la Licenciada; **Lisette D. Gandica S.**, con C.I No. 14.180.123; para optar por el Título de Especialización en Finanzas, cuyo título es **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA EMPRESA SUMMA DISTRIBUCIONES C.A SAN CRISTÓBAL ESTADO TÁCHIRA”**, aprobado por el Consejo General de Postgrado, en su reunión de fecha_____de_____de 2015, Según acta No._____

Así mismo hago constar que acepto asesorar a la estudiante, en calidad de tutor, durante el desarrollo del trabajo hasta su presentación final y evaluación.

En San Cristóbal, a los 31 días del mes de julio 2015

Firma

Lcdo. Emilio Ramírez Petrella

C.I V.-12.631.004

DEDICATORIA

Primeramente a Dios todopoderoso por ser mi fuente de inspiración en mis momentos de aciertos y desaciertos, de alegrías y tristezas. Gracias Señor.

A mi Madre; que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi padre; quien desde el cielo guía mis pasos.

A mí amado esposo y compañero de vida; por su ayuda en los momentos de tensión, por motivarme y darme ánimos siempre.

A mi adorado hijo; mi orgullo y gran motivación, por ti mi esfuerzo.

A mis hermanos Víctor y Toya; por siempre estar presentes.

A mis amigos de clases; con quienes compartí momentos inolvidables, los llevo en el corazón.

A mis amigos del Grupo Summa; por su apoyo incondicional en todo momento, espero que esta herramienta les sea de gran ayuda.

Lisette

RECONOCIMIENTO

Expreso mi reconocimiento a la Universidad Católica del Táchira, al personal Docente y Administrativo del área de Post-Grado; en cuyas aulas tuve el inmenso placer de formar parte de sus recursos académicos, y que me permitió la extensión de mis conocimientos en la materia de Finanzas.

Un reconocimiento especial, al Profesor Emilio Ramírez Petrella; tutor del trabajo de grado, por su apoyo en la elaboración del mismo, a través de su asesoría, sus valiosos y oportunos aportes, dado sus excelentes conocimientos sobre la materia, lo que hizo que con su análisis críticas y comentarios constructivos ayudaran fundamentalmente a la concretización del trabajo.

A las empresas Summa Distribuciones C.A. y Summa Distribuciones Zulia C.A., un especial agradecimiento, por la colaboración prestada durante la realización de la investigación.

Lisette

Índice General

Contenido.....	Pp
Índice General.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	30
Perspectivas a utilizar en el Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial para la Empresa Summa Distribuciones C.A.	30
Mapa Estratégico.....	31
Principios del Mapa Estratégico	33
Cuadro de Mando Integral	34
Operacionalización de la variable.	43
Definición de Términos	44
CAPÍTULO II.....	72
Estrategia de la Empresa para conseguir los objetivos planteados en el Cuadro De Mando Integral.....	72
Plan Estratégico	73
Herramienta Estratégica	75
Determinación de los Objetivos Estratégicos	78
Formulación de Planes, Estrategias y Políticas.....	78
Gestión de los Activos Intangibles.....	80
Operacionalización de la Variable.....	89
CAPÍTULO III.....	102
Cuadro de Mando Integral, como herramienta gerencial para la Empresa Summa Distribuciones C.A.	102
Características de los objetivos estratégicos.....	106
Patrones de Mapas Estratégicos en el Sector Privado: Caso empresa Summa Distribuciones C.A.....	109

Confección del mapa estratégico.	112
Factores claves de éxito.	116
Definición de políticas.	117
Redacción de políticas.	118
Iniciativas estratégicas.	118
Indicadores de resultados e inductores de actuación	122
Metas.	133
Construcción del Cuadro de Mando Integral en un	138
Libro de Excel.	138
CONCLUSIONES	144
REFERENCIAS	151

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Pp.
Cuadro 1. Contenido de la perspectiva financiera	36
Cuadro 2.- Contenido de la estructura del cliente	37
Cuadro 3.- Contenido de la perspectiva de procesos internos	39
Cuadro 4.- Contenido de la perspectiva de crecimiento y desarrollo	40
Cuadro 5.- Conceptualización de la variable	43
Cuadro 6.- Operacionalización de la variable	44
Cuadro 7.- Estructura de la población.....	47
Cuadro 8.- Lista de cotejo.....	51
Cuadro 9.- Perspectivas financieras	54
Cuadro 10.- Perspectivas del cliente	59
Cuadro 11.- Procesos internos	62
Cuadro 12.- Aprendizaje y crecimiento	65
Cuadro 13.- Fundamentos de la reputación empresarial	82
Cuadro 14.- Conceptualización de la variable	90
Cuadro 15.- Operacionalización de la variable	90
Cuadro 16.- Cuadro de mando integral.....	93
Cuadro 17.- Atributos.....	95
Cuadro 18.- Síntesis de las perspectivas del CMI; actores e intereses	103
Cuadro 19.- Listado de objetivos estratégicos	105
Cuadro 20.- Matriz de despliegue de objetivos	115
Cuadro 21.- Factores claves de éxito	116
Cuadro 22.- Políticas inductoras acordes a los objetivos.....	117
Cuadro 23.- Acción estratégica.....	119
Cuadro 24.- Matriz de planeamiento estratégico	120
Cuadro 25.- Ejemplo de indicadores e inductores de actuación	123
Cuadro 26.- Indicadores de liquidez	126
Cuadro 27.- Prueba ácida	126
Cuadro 28.- Endeudamiento en el corto plazo.....	128
Cuadro 29.- Índice de apalancamiento	128
Cuadro 30.- Apalancamiento	129
Cuadro 31.- Indicadores de actividad	130
Cuadro 32.- Margen bruto.....	131
Cuadro 33.- Ejemplo de diccionario de indicadores.....	133
Cuadro 34.- Hoja de trabajo para la puesta en ejecución de las acciones estratégicas.....	135

Índice de Figuras

Figura	Pp.
Figura 1. Diagrama de Cuadro de Mando Integral	41
Figura 2. Perspectivas financieras	55
Figura 3. Procesos internos	63
Figura 4. Aprendizaje y crecimiento	66
Figura 5. Cuadro de Mando Integral	94
Figura 6. Atributos	96
Figura 7. Objetivos	113
Figura 8. Construcción del mapa estratégico para la empresa Summa Distribuciones C.A	137



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL PARA LA EMPRESA SUMMA DISTRIBUCIONES C.A SAN
CRISTÓBAL ESTADO TÁCHIRA.**

Autor: Lcda. Lissette, Gandica
Tutor: Lcdo. Emilio Ramírez P.
Año: 2015

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de proponer un cuadro de mando integral como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A San Cristóbal, Estado Táchira; el cual se logró mediante la identificación de las perspectivas financieras, del cliente, procesos internos y aprendizaje o crecimiento. La importancia radica en que se pretende indagar todo lo referente al CMI, como una herramienta que pueda ser aplicada o sugerida a la empresa, por lo que se procura que permita evaluar las estrategias a corto y largo plazo, convirtiéndose en un excelente sistema de gestión y medición estratégico. La metodología se fundamentó en el positivismo lógico, el diseño de la investigación fue de campo, se realizó un enfoque cuantitativo, se utilizó la técnica de la observación directa con una lista de cotejo compuesta por 9 ítems, además una encuesta con un cuestionario "A" de 18 ítems y "B" de 9 ítems, la población fue censal, dando como resultado 7 directivos. Los resultados se procesaron en el programa Excel en cuadros de frecuencia simple y frecuencia relativa los datos se analizaron en gráficos de barras. Se obtuvo como conclusión que el CMI, se construye en 5 fases: definición de los objetivos estratégicos y el producto esperado; diseño de mapas estratégicos; factores claves de éxito; indicadores y metas y seguimiento y utilización del CMI.

Descriptores: Cuadro de Mando Integral, Estrategias, Objetivos, Finanzas.

INTRODUCCIÓN

Las condiciones y exigencias del mercado actual demandan empresas mejor preparadas por lo que administrar una empresa hoy es más difícil que hace veinte años, ya que hubo una transformación de economía cerrada a una abierta con un mayor número de competidores, razón por la cual abrir un negocio se convierte en una tarea a la que hay que incorporar una serie de variables para lograr el éxito y el desarrollo, debido a que en la actualidad las compañías se desarrollan en una voraz competencia, surgida por la era de la información.

En este entorno las organizaciones compiten en contextos diversos y complejos; por lo que se hace indispensable conocer cada objetivo y visión para obtener una adecuada comprensión de los métodos a utilizar para obtener el equilibrio deseado, la cual representa estabilidad económica y financiera para la empresa. Para que las empresas progresen en el entorno económico actual, se deben utilizar sistemas de control de gestión con medición de las estrategias, por ello la planificación financiera es un instrumento vital para la toma de decisiones, razón por la cual las empresas le dedican el mayor número de recursos disponibles para la consecución de sus objetivos.

Así pues, la planificación financiera¹ consiste en tomar decisiones por adelantado, para programar una serie de objetivos y alcanzarlos; el control es una actividad presente en la vida cotidiana del ser humano reside en comparar lo logrado con lo programado; tomando en cuenta que la gestión es un conjunto de técnicas, conocimientos y recursos para lograr una tarea

¹PUNTES, R. (2006). Planificación financiera. Consultada el 16/03/2015. Disponible en: <http://www.babyboomercaretaker.com/Spanish/retirement/financial-planning/Tips-On-Financial-Planning.html>,

planificada², esto se logra mediante la visión y la estrategia de negocios, ya que son lo que dictan el camino hacia donde deben orientarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa.

Es necesario aclarar que la definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones; por tanto se debe identificar exactamente lo que necesita monitorearse, para observar en todos los niveles de la empresa si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales como la administración financiera, cuyo objetivo principal es optimizar los recursos financieros a la vez que minimiza la incertidumbre de la inversión mediante la maximización de las utilidades y del patrimonio neto, por razón de la creación de valor.

Así mismo, Griffin y Ebert³, indican que la piedra angular de una administración financiera efectiva es el desarrollo de un plan financiero, la cual describe las estrategias de una compañía para alcanzar alguna posición financiera futura; por consiguiente, ésta se encuentra enmarcada dentro de la planificación estratégica global de la organización, bajando a su mínima expresión operacional por unidad de negocio, valorando y cuantificando en términos monetarios los planes estratégicos, de gestión y operativos de la empresa.

Es en este punto donde el Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* se considera la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición,

² RUBIO D. P. (2010). Introducción a la Gestión Empresarial. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas: Ediciones Free Libros. consultada el 13/05/2015 disponible en: <http://www.freelibros.org>.

³ GRIFFIN, R y EBERT, R. (1997). Planificación Financiera, conceptos, alcance y beneficios. Consultada el día 10/02/2015. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/ecfin3/RMGS/DOP/DOP%20%28nc-2%29%20FF.pdf>,

con el acceso a los principales almacenes de información brindando la posibilidad de presentar resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

Ahora bien, con el fin de optimizar la medición de resultados y el rendimiento empresarial basado en indicadores intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros; Kaplan y Norton⁴ crean el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, este modelo estudia en cuatro perspectivas muy precisas: (a) financiera, (b) procesos internos, (c) cliente y (d) formación e innovación; se trata de un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, las medidas financieras y no financieras, indicadores provisionales e históricos y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Tal como lo señalan Kaplan y Norton⁵; hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. Éste permite seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

⁴ KAPLAN, y NORTON P. (2002). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Traducción Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002.

⁵ *Ibidem* p.14

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*⁶ es un modelo de planificación financiera muy completo y exitoso adoptado por muchas organizaciones, pues conserva la medición como un resumen crítico de la actuación gerencial, realizando un conjunto de controles más generales, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

En el Estado Táchira existe una empresa denominada Summa Distribuciones C.A, una mediana empresa dedicada a la representación, distribución e importación de productos de consumo masivo, en específico productos de cuidado personal y cuidado del hogar, cuyo fin es consolidarse en todo el país, con un portafolio de productos de marcas reconocidas, orientados siempre a la excelencia de un servicio que satisfaga los requerimientos de clientes y proveedores, además posee valores como; integridad, liderazgo, excelencia al servicio de clientes y proveedores, creatividad, trabajo en equipo y compromiso con el desarrollo del portafolio.

No obstante, en este momento se está presentando un problema con la empresa, ya que no cuentan con estrategias gerenciales para garantizar a través de ellas su rentabilidad y eficiencia, por ende la permanencia en el mercado, utilizando un método antiguo que dejó de ser una alternativa con el tiempo ya que, las pocas ventajas que tenían como no perder ninguna oportunidad y comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento, se enfrentan a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades, al incremento de riesgo de tomar malas decisiones y a la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos.

Así mismo la contabilidad financiera de la empresa no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables, en este caso de estudio faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de esta organización, por tanto la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos si quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

Si el problema que se está presentando no es solucionado, se puede llegar a perder el gran potencial de la empresa, enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, las variables pertenecientes al área de finanzas o departamentos específicos de la empresa. Por tanto no se puede obtener una perspectiva financiera excelente, para poder incorporar la visión de los accionistas y medir la creación de valor de la empresa.

Con la investigación se pretende indagar todo lo referente al Cuadro de Mando Integral, como una herramienta gerencial que pueda ser aplicada o sugerida a la empresa, por lo que se procura que despierte gran interés a los directivos, al considerarse como uno de los modelos más importantes de planificación y gestión de los últimos años, permitiendo a la organización evaluar cómo están sus estrategias a corto y largo plazo, siendo aplicable a pequeñas y grandes empresas, lo que la convierte en un excelente sistema de gestión y medición estratégica.

Dentro de este contexto, la importancia de explicar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo, porque a través de esta herramienta gerencial se clarifica cómo las acciones del día a día

afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el cuadro de mando integral actúa como un sistema de control por excepción, para permitir detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la empresa hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Para dar respuesta a los objetivos de la investigación se hace necesario realizar las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las perspectivas que se van a utilizar en el cuadro de mando integral como una herramienta gerencial en la empresa Summa Distribuciones C.A?, ¿Cómo definir la estrategia de la empresa para conseguir los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral?, ¿Cómo realizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A, San Cristóbal, Estado Táchira?

Ante las interrogantes expuestas, se ha planteado como objetivo general de la investigación “Proponer un Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A San Cristóbal Estado Táchira” el cual se podrá alcanzar procediendo a: 1. Identificar las perspectivas que se van a utilizar en el cuadro de mando integral como herramienta gerencial para empresa Summa Distribuciones C.A, 2. Definir la estrategia de la empresa para conseguir los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral y 3. Realizar el Cuadro de Mando Integral, como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A, San Cristóbal, Estado Táchira.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral o *El Balanced Scorecard*, es considerado como el mejor de los sistemas de gestión y planificación financiera, ha sido aplicado en diversas empresas, se puede decir que se

trata de algo más que desempeño porque consiste en integrar las técnicas de gerencia, la estrategia, los principios de mercadeo y el mejoramiento de procesos, cuyo único fin es la consecución de los objetivos, además es considerado como una herramienta de gestión, la cual ofrece una metodología de servicio empresarial.

Se considera que esta herramienta funciona muy bien con la empresa en estudio, porque le aporta grandes beneficios, razón por la cual se justifica la investigación, por lo que una vez se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, se pueden definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento, para ello, se debe tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el cuadro de mando integral y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo.

La investigación tiene un aporte práctico, porque permite al empresario mejorar la perspectiva financiera al incorporar la visión de los accionistas y al medir la creación de valor de la empresa, además ofrece a la gerencia de la empresa en estudio una herramienta que facilita la obtención de un conocimiento integral de su gestión durante un periodo determinado.

También tiene un aporte social, porque permite mejorar la perspectiva del cliente al reflejar el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costos es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia; dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los

precios de la empresa con los de la competencia. En este segmento se nota que el cliente se beneficia con bajos precios y por ende con productos de calidad. Finalmente se puede acotar que este tipo de trabajo investigativo sirve como referencia a futuras investigaciones que puedan realizarse en esta área.

La delimitación del trabajo de investigación consiste en un enfoque de la variable económica fundamental para el desarrollo de la empresa: el Cuadro de Mando Integral o también conocido como *Balance Scorecard*, ubicándose en el área de ciencias administrativas, el espacio establecido para el desarrollo de la investigación es la empresa Distribuidora de Productos de consumo masivo, denominada Summa Distribuciones C.A ubicada en san Cristóbal Estado Táchira, sobre el cual se propone un Cuadro de Mando Integral, como herramienta gerencial para la mencionada empresa.

El cuadro de mando integral se va a diseñar en función de las necesidades de información que presenta cada unidad estudiada de la organización, para evaluar oportunamente su gestión, tomando en cuenta los postulados teóricos de CMI, por lo que se buscó definir un conjunto de indicadores financieros y no financieros, cualitativos y cuantitativos, internos y externos, que cubran las cuatros perspectivas básicas de la organización contempladas por Kaplan y Norton y que permitan realizar una evaluación integral del desempeño de cada una de esta áreas, así como determinar las relaciones causales que pudiera existir entre ellas.

Ahora bien, en este punto es necesario explicar lo que se entiende por Cuadro de Mando Integral, tal como lo contemplan Norton y Kaplan⁷ es una nueva síntesis que engloba las capacidades competitivas de largo alcance y

⁷KAPLAN, y NORTON P. (2002). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Traducción Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002.

el objetivo del modelo de contabilidad financiera, se trata de los indicadores financieros tradicionales de la actuación del pasado con medidas de los inductores de actuación futura; los objetivos e indicadores del CMI o *Balanced Scorecard* se derivan de la misión y estrategia de una organización; la actuación de una empresa se estudia a través de cuatro estructuras: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento; basándose en estas cuatro perspectivas es posible constituir un Cuadro de Mando Integral.

En este sentido, muchas empresas poseen sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros pero lo hacen para mejorar en el momento, en sus operaciones frente al cliente y en las líneas de productos más importantes, éstas organizaciones utilizan sus indicadores financieros para el feedback a corto plazo.

Es evidente entonces que este modelo pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la empresa, entendiendo que los factores que conducen al éxito son a largo plazo, por tanto las cuatro perspectivas que se han mencionado del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos, los resultados y las estrategias utilizadas para llegar a esos resultados.

Con esta investigación y la propuesta de este modelo de planificación financiera como una herramienta gerencial, se busca que la empresa Summa Distribuciones C.A., involucre al personal de todos los niveles en la consecución de sus objetivos, vinculándolos con los indicadores financieros alineando sus estrategias para logran ser más eficientes y exitosos, diferenciándose de las demás empresas distribuidoras de consumo masivo del Estado Táchira, esto se traduce en mejores ingresos y más satisfacción a largo plazo.

Para el normal desarrollo de la investigación se hace imprescindible dar a conocer los antecedentes históricos del Cuadro de Mando Integral, que data desde los años 80 aproximadamente, cuando los ejecutivos de empresas estaban convencidos que los indicadores financieros tradicionales no eran suficientes para gestionar eficazmente su desempeño y los reemplazaban por indicadores operacionales, la cual argumentaban que debía existir un equilibrio entre estos indicadores; ya para el año 1992 Norton y Kaplan publicaron su propuesta de Tablero Balanceado de Mando⁸, esto luego de realizar investigaciones por casi un año en empresas líderes en la dirección y manejo de su desempeño.

Efectivamente el Cuadro de Mando Integral (CMI) consiguió medir más que el desempeño, y así integrar la estrategia, la evaluación de desempeño y las técnicas más recientes de gerencia (EVA, ABC), consiguiendo los principios de mercadeo y mejoras del servicio, además se logró el mejoramiento de procesos y se logró optimizar la gestión de calidad. Luego de comprobar la efectividad de este modelo lo profundizaron aplicándolo en empresas del sector energético, de la banca, del sector asegurador, y se apoyaron en el Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión empresarial.

Es así como en el año 1996 se publica el libro *The Balance Scorecard* por sus autores y creadores de este modelo Norton y Kaplan⁹ los orígenes de este libro datan del año 1990 donde participó David Norton como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico, luego de varias reuniones bimestrales y con los altos directivos de empresas reconocidas desarrollaron un nuevo modelo de medición de la actuación relacionada con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos

⁸ KAPLAN, y NORTON P. (1992). Tablero de Mando: ediciones Planetario. p.208

⁹ *Ibidem*. p. 213

de fabricación y eficacia de los nuevos productos, incluyeron el valor del accionista, las mediciones de productividad.

Cabe agregar que, para lograr la conexión con los directivos crean un cuadro de mando, que cada vez cubría más las necesidades de las empresas; es así como las discusiones y reuniones condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que etiquetaron como Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) constituido por cuatro perspectivas muy precisas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) interna y (d) innovación y formación; éstas perspectivas equilibran los objetivos a corto y largo plazo, junto a las medidas financieras y no financieras, unido a los indicadores provisionales e históricos y las perspectivas de actuación internas y externas; por esta razón varias empresas implementaron este modelo piloto, luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación y buenos resultados obtenidos. A lo largo del tiempo las experiencias pusieron de manifiesto que los directores innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no solo para clarificar y comunicar la estrategia sino para gestionarla, este sistema se había convertido en un sistema de gestión central.

En otro orden de ideas, pero en relación al tema, han surgido varias investigaciones, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes: en Marzo de 2009, Uribe Pedro¹⁰, realiza un trabajo especial de grado para obtener el título de *Magíster Scientiarum* en Finanzas de la Universidad de los Andes Colombia, cuyo título se denomina “Cuadro de Mando Integral para la Empresa Falabella de Colombia S.A.”, cuyo objetivo consistió en proponer un modelo de Cuadro de Mando Integral, para la mencionada empresa, con el fin de analizar los indicadores efectivos para la puesta en marcha de dicho modelo, considerado un modelo de gestión que traduce la

¹⁰ URIBE R. (2009). *Cuadro de Mando Integral para la Empresa Falabella de Colombia S.A.* Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de los Andes Colombia.p.12

estrategia en objetivos relacionados entre sí, con indicadores y planes de acción.

El análisis de esta investigación corresponde a la naturaleza de un estudio descriptivo, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, el diseño de la investigación es no experimental; para la cual abarca dos modalidades correspondientes al análisis documental y de campo, con datos primarios, mientras que la población en la investigación la conforman los Gerentes Ejecutivos de la empresa Falabella de Colombia S.A, constituido por 192 Gerentes Ejecutivos aproximadamente, la muestra se calculó por la fórmula de poblaciones infinitas. La recolección de datos se realizó mediante el cuestionario, se aplicó la técnica de la encuesta dirigida, con un instrumento de evaluación la cual consistió en un cuestionario estructurado con veintisiete (27) preguntas estructuradas, que se responden con SI y NO, No sabe, No contesta.

Se obtuvo como conclusión que una de las principales funciones de los directivos y gerentes de empresas consiste en definir la estrategia de la empresa para conseguir los objetivos planteados, a través del Cuadro de mando integral, tomando en cuenta la planificación estratégica de la empresa como herramienta para el desarrollo del plan estratégico empresarial, la cual ofrece una herramienta para adecuarla a cualquier sistema de negocio.

Siguiendo con la revisión de los antecedentes en Enero de 2006, Avendaño¹¹. de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela, para alcanzar el grado de Especialista en Costos, realizó una investigación denominada “Cuadro de Mando Integral, para el control de Gestión en Oster de Venezuela, S.A” cuyo objetivo general

¹¹AVENDAÑO Y. (2006). “Cuadro de Mando Integral, para el control de Gestión en Oster de Venezuela, S.A. Trabajo de Grado de especialización no publicado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela p.11

consistió en diseñar un cuadro de mando integral para el control de gestión para Oster de Venezuela S.A; y los objetivos específicos consistieron en: diagnosticar la necesidad de diseñar un cuadro de mando integral para Oster de Venezuela S.A como herramienta para el control de gestión, elaborar un mapa estratégico de Oster de Venezuela S.A, identificar los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto de cada perspectiva. La investigación se desarrolló bajo el diseño de campo no experimental con modalidad descriptiva. Como conclusiones se obtuvo que esta propuesta permita a la empresa mejorar su desempeño para así asegurar su permanencia en el mercado con una mayor competitividad.

El aporte que genera esta investigación al trabajo consiste en el análisis teórico de la optimización del sistema de gestión como una herramienta a través de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que se van a analizar en el desarrollo del trabajo de investigación; éstas son: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.

Para finalizar con la revisión de antecedentes, Ramírez¹² en el año 2008, realizó un trabajo de investigación en la Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas, para obtener el Título de Especialista en Organización de Empresas, denominado “Cuadro de mando integral como estrategia para la misión de una organización, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. El objetivo general consistió en analizar el CMI, como estrategia de énfasis en la consecución de objetivos financieros, esta estrategia incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas, financieras, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, estas cuatro

¹² RAMÍREZ H. (2008). *Cuadro de mando integral como estrategia para la misión de una organización, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica*. Trabajo especial de grado de especialización no publicado de la Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas. p. 21

perspectivas que plantea el CMI, han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores; no obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales.

La metodología de la investigación consistió en una investigación documental porque se realizó una revisión minuciosa de la literatura y fuentes históricas; el nivel de conocimiento y estrategias empleadas, determinan los objetivos a los cuales se quieren llegar por medio de documentos, referencias bibliográficas, leyes, libros, periódico, tratados y conferencias. El aporte de la investigación al trabajo de grado que se está realizando consistió en el análisis de la estrategia empresarial determinada por la generación de valor EVA, para dar prioridad al cuadro de mando integral como una herramienta para optimizar la empresa. En este segmento se hace una sinopsis de todo el material bibliográfico de Kaplan y Norton, donde explica detalladamente todos los conceptos relacionados con el CMI, la vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando integral con su estrategia, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas.

Ahora bien, en toda exploración es necesario analizar las bases teóricas con el propósito de comprender de una manera objetiva lo que se está realizando; para obtener los elementos básicos conceptuales y así fundamentar teóricamente la investigación se va a analizar los postulados de Kaplan y Norton donde especifican el Cuadro de Mando Integral, considerado de la siguiente manera: el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. Sigue poniendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros, incluyendo inductores de actuación de esos objetivos financieros, también mide la actuación de la organización desde

cuatro perspectivas: Finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento¹³.

Según se ha citado, el cuadro de mando integral toma en cuenta a la empresa donde determina que ésta es la que centra el control de la gestión en unos pocos indicadores relacionados con la visión y la estrategia, también se basa en incluir indicadores no financieros relacionados con objetivos importante para la empresa. Lo anteriormente descrito, define una de las razones por las que se propone la investigación para la empresa Summa Distribuciones S.A.

Cuyo fin es mejorar y optimizar los indicadores financieros y no financieros a través de estrategias relacionadas con la estrategia y misión, ya que una vez que la empresa se oriente hacia el uso de esta herramienta, se espera que mejore la actividad financiera, tomando en cuenta a los clientes, considerados el gran potencial de la empresa, analizando cada proceso interno para descubrir las fallas o puntos críticos que se deben mejorar y por último incluir la formación y el crecimiento para impulsar el aprendizaje y desarrollo de la organización, para ello se debe identificar la infraestructura que corresponde a la empresa para generar un crecimiento a largo plazo, apoyándose en tres fuentes primordiales: las personas, sistemas y procedimientos.

De igual forma, la investigación se desarrollará en base al aporte dado por diversos autores que han publicado el resultado de sus investigaciones, así como de normas constitucionales, legales y sublegales, permitiendo sostener de mejor manera el cumplimiento de los objetivos planteados. Los aportes teóricos conceptuales, se fundamentan en datos bibliográficos,

¹³ KAPLAN, R. NORTON D. (2002). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Traducción Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002. p.14

científicos, y jurídicos, la cual permitirán establecer bases sólidas sobre las cuales se pueden sostener los elementos que se obtendrán.

La metodología a utilizar para el desarrollo de la presente investigación, busca otorgar una herramienta fundamental, como es el conocimiento que se encuentra presente en el entorno, tratando de no cambiar lo que existe; sino proporcionar un sentido de entendimiento al estudio o a la investigación propuesta, es por esto que se basa en un paradigma positivista¹⁴, porque se fundamenta en el positivismo lógico o empirismo, la cual asume la objetividad como única vía para alcanzar el conocimiento y lo considera como sinónimo de descubrimiento de las relaciones causales que existen entre los fenómenos.

Según la naturaleza de los objetivos a cumplir, el diseño de la investigación es de campo. Al respecto Sabino¹⁵ lo define como: aquellos que se basan en información de datos primarios recolectados directamente de la realidad, permitiendo entonces conocer las verdaderas condiciones donde se han conseguido los datos, haciendo a la vez posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas respecto de la calidad de medición.

Lo que indica que, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, para la cual se va al lugar de los acontecimientos. En este sentido al momento de recolectar la información, lo que se pretende es asistir a la empresa Summa Distribuciones S.A, para obtener la información de primera mano o en forma directa del personal encuestado.

¹⁴PALELLA S. y FELIBERTO M. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 2da edición. Caracas Venezuela. p.186

¹⁵SABINO C. (1992). *Proceso de la Investigación*: Editorial Panapo. Caracas Venezuela. p.89

El enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que parte del principio de que la realidad es imparcial, estática, divisible, correlativo, por lo que su naturaleza de información es factible de ser traducida a números, mientras que el tipo de investigación es descriptiva, según Bunge¹⁶, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, donde es el investigador quien recoge los datos sobre la base de una teoría, expone y resume la información de manera cuidadosa y luego analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Tomando el concepto de población de Acevedo y Rivas¹⁷, donde manifiestan que la población son todas las unidades de investigación que se seleccionan de acuerdo con la naturaleza de un problema para generalizar los datos recolectados. La población en la investigación la conforman los directivos y empleados de la empresa, denominada Summa Distribuciones S.A. San Cristóbal Estado Táchira. Así mismo se pretende obtener mediante el censo poblacional para este estudio tomando en cuenta los postulados Bernal¹⁸, que lo define de la siguiente manera: comprende el análisis de todos los elementos de un determinado grupo; lo que determina que se va a estudiar a la población en su totalidad.

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera

¹⁶ BUNGE, M. (1959). La ciencia: su método y su filosofía. Editorial Sudamericana. Argentina p.90

¹⁷ ACEVEDO M. y RIVAS, C. (2008), Metodología de la Investigación: ediciones Palermo. Caracas, Venezuela. p.272

¹⁸ BERNAL, S. (2000). *Estadística Aplicada a la Investigación Científica*: editorial Lecuna Bogotá Colombia. p.108.

exacta y lo más cercano a la realidad. La recolección de los datos se procura realizar mediante el cuestionario, por lo que Ballestrini¹⁹ establece que el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Mientras que la validez Hernández, Fernández y Baptista²⁰ afirman que, la validez es fundamental en el proyecto de investigación, por lo que se hace a través de juicio de expertos, refiriéndose a la revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado, para evitar errores y es realizada por un panel de especialistas conocedores del tema en estudio y con experiencia en metodología de investigación

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales, validez y confiabilidad, ya que con ello se determina la revisión de la presentación del contenido. De hecho se estima que la validez se constituye en el procedimiento que permite determinar la consistencia interna de los instrumentos en cuanto a que midan lo que se proponen medir. Hernández²¹ (*et.al*; 2002) expresan que la validez es la precisión con que una prueba mide la conducta especificada y advierte que se trata de la conducta y no del contenido especificado en el objeto sometido a comprobación. Para el análisis e interpretación de los resultados, la información se va acopiar con el instrumento para ser procesado en el programa *Excel*, luego se procede a ordenar los datos obtenidos de acuerdo a los indicadores de la variable, utilizando para el análisis el procedimiento de estadística descriptiva específicamente obtención de frecuencia relativa y porcentaje, los cuales se van a representar en tablas y gráficos.

¹⁹ BALLESTRINI, M. (2005). *Técnicas y diseño de la Investigación*: ediciones Paulini. México. p.285

²⁰ HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2002). *Metodología de la investigación*. 4ta Edición: ediciones Mc Graw -Hill (p.56).

²¹ *Ibíd*em .p.41

Una vez que se ha definido la metodología, se procede a operacionalizar la variable, por lo que Fidias²², define la variable como una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, siendo objeto de análisis, medición, manipulación, o control en una investigación; es decir; son características observables, visibles o perceptibles de algo siempre al cambio o variaciones; por tanto para este caso de estudio la variable objeto de estudio consiste en el cuadro de mando integral, siendo considerada la variable independiente. Más adelante en el desarrollo de los respectivos capítulos se desglosarán los objetivos definiendo cada una de las variables, con sus respectivos indicadores e ítems y estableciendo el instrumento a utilizar.

²² FIDIAS, A. (2008). *Metodología de la Investigación*: editorial Nueva Era. Bogotá, Colombia. p.57

CAPÍTULO I

PERSPECTIVAS A UTILIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA EMPRESA SUMMA DISTRIBUCIONES C.A.

Para conseguir el desarrollo de este objetivo se va a realizar un análisis conceptual de discernimiento e indagación de la teoría relacionada al Cuadro de Mando Integral, con el fin de identificar las perspectivas que se van a utilizar en el cuadro de mando integral como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A. En consecuencia se va a desarrollar el cuadro de mando integral cuya esencia y conceptos fundamentales se sintetizan a continuación. Para ello se considera el enfoque que presentan los autores Kaplan y Norton, los cuales se describen a continuación:

El enfoque de Kaplan y Norton²³: El Cuadro de Mando Integral

Para estos autores la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables.

Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello debe considerarse que transitar el nuevo escenario competitivo del tercer milenio con éxito no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores

²³ KAPLAN, R. y NORTON, D. (2002). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Traducción Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002. p.14

financieros de la actuación pasada. Los mismos son inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones. A continuación se desarrolla el contenido del mapa estratégico, herramienta indispensable para realización del cuadro de mando integral, el cuál debe servir como una guía en momentos críticos en la empresa.

Mapa Estratégico

El Mapa estratégico²⁴ es una herramienta que proporciona una visión macro de la estrategia de una organización, y provee un lenguaje para describirla, por tanto es considerada como una descripción gráfica de la estrategia, sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Ahora bien, como el objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es dotar a las organizaciones de valores numéricos para medir su éxito. El principio subyacente es que no se puede controlar lo que no se puede medir. Los mapas estratégicos²⁵, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir. Cabe decir que en el mapa estratégico se muestran las perspectivas, tomando en cuenta lo siguiente: 1. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos; es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente; 2. La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles,

²⁴ POLANCO J. (2010). *Mapa Estratégico*: Universidad Católica Del Salvador “UNICAES”. Consultado el día 09/04/2015. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/40239542/Que-es-el-mapa-estrategico#scribd>

²⁵ *Ibíd.*

encontrándose ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos; 3. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente; 4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe identificar claramente las tareas de capital humano, tecnología o capital de la información y el entorno, todo esto relacionado con la cultura organizacional, que sirve de apoyo al proceso, cuyo fin es generar la creación de valor; por tanto, en última instancia, este permite que se cumplan los objetivos financieros.

En el contexto de las perspectivas anteriores, se debe establecer los objetivos tomando en cuenta los cuatro puntos anteriores, que servirá de clave para obtener el valor y la estrategia. La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo, por tanto el mapa estratégico codifica esta información, las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

Significa entonces que, se deben alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas, siendo esta la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identificar las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional. Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

Principios del Mapa Estratégico

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias, ya que está relacionada con la inversión en activos intangibles con vistas a un rendimiento a largo plazo normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener buenos resultados a corto plazo. Así, el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y articular el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

En este sentido, la estrategia se basa en una proporción de valor diferenciada para el cliente, satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sostenible de valor, la claridad de esta proposición de valor es la dimensión más importante de la estrategia. En efecto el valor se crea mediante procesos internos, la perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los cuadro de mando integral describen los resultados, o sea, lo que la empresa espera lograr: aumentos de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad; aumentos en la cuota que la empresa obtiene del gasto de los clientes mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes. Los procesos internos eficaces y coordinados determinan cómo se crea y sostiene el valor.

Los procesos internos se clasifican en cuatro grupos: (a) Gestión de operaciones, (b) Gestión de los clientes, (c) Innovación y (d) Procesos reguladores y sociales. En el Mapa estratégico la conjugación de todos los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas enfocándose hacia ejes estratégicos, relacionados directamente a la misión y visión institucional. Es decir que podemos orientarnos a través de las diversas estrategias definidas en la correlación lógica de los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas definidos a los intereses de la organización.

Los pasos para crear un mapa estratégico²⁶ en función del Cuadro de Mando Integral se mencionan a continuación: 1. Realizar un diagnóstico estratégico; 2. Definir los ejes estratégicos del plan estratégico, que serán contemplados en el Mapa estratégico; 3. Direccionar cada uno de los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del CMI (Clientes, Finanzas, Procesos Internos y Aprendizaje); 4. Correlacionar los diversos objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas en función de aquellos ejes estratégicos considerando las estrategias y el tiempo que dispondrá la organización. Todas estas estos senderos confluirán en la misión y visión de la empresa.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes²⁷:

1. *Perspectivas Financieras*: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

²⁶ KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2.000. Barcelona. Octubre

²⁷ *Ibíd.*

Para el caso de estudio, la empresa Summa Distribuciones, C.A; se requiere conocer o determinar indicadores financieros relacionados con ingresos provenientes de ventas, rendimiento de capital y el valor económico agregado, considerado este último como el beneficio que se obtiene por la ventas sobre el costo de la totalidad de recursos utilizados tanto ajenos como propios, así como su contribución a que la empresa comprenda mejor el concepto de valor hacen que este indicador sea uno de los índices más utilizados dentro del análisis económico financiero de la empresa, de ellos se destacan tres:

(a) Valor económico agregado como indicador o medida de valor creado para el accionista. Su interpretación se basa normalmente en la diferencia, por lo que cuando este sea positivo, es decir rentabilidad económica superior al costo de la estructura financiera, se entiende que se está creando valor por la cantidad obtenida y en caso contrario se destruye.

(b) También es frecuente el empleo del valor económico agregado como medio de evaluación de la gestión empresarial y baremo en la fijación de los incentivos para la dirección y en general para el personal hoy en día es común fijar una estrategia de gerenciamiento o gestión basada en el valor, que tiene como objetivo orientar todas y cada una de las decisiones empresariales, involucrando a toda la organización, en la búsqueda de creación de valor.

(c) Por último, el valor económico agregado, se utiliza frecuentemente para valorar empresas mediante la actualización de los flujos futuros previstos del mismo. Este indicador es esencial para determinar el valor agregado de la empresa Summa Distribuciones C.A, pues su resultado equivale en condiciones ideales al valor actual de los flujos de caja, considerado como el método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los

pagos generados por una inversión, ya que proporciona la diferencia entre el valor actual de las unidades monetarias cobradas y pagadas.

Cuadro 1. Contenido de la perspectiva financiera

Aspectos a controlar	Medidas
Crecimiento de ingresos y cartera de clientes	-Aumento por: las ventas, nuevos clientes, nuevos productos o servicios actuales y nuevos mercados. -Aumento de rentabilidad por: clientes, Productos, mercados
Reducción de costos y mejora en la productividad	-Reducción de costos operativos y de estructura -Ventas por: empleados, vendedor y maquinaria
Utilización e inversión en activos	-Utilización de maquinaria y activos -Rotación de stocks -Días medios de cobro y de pago -Rentabilidad de las ventas -Rentabilidad del capital
Valor para los accionistas	- Utilización e inversión en activos
Gestión de riesgo	-Valoración de riesgos a la empresa

Fuente: Muñiz (2013) p. 283

2. *Perspectivas del Cliente:* es necesario identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

En este sentido esta es la premisa más importante de la empresa Summa Distribuciones C.A, después de las perspectiva financiera, porque permite satisfacción del cliente, siendo éste el factor más importante de la empresa, por tratarse de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, la cual comercializa al mayor marcas de reconocida trascendencia y excelente calidad, por lo que deben tener una cartera seleccionada de clientes satisfechos, para ello tomando en cuenta al cliente con respecto a lo siguiente: la fidelidad, nueva adquisición clientelar, la rentabilidad del cliente o el valor agregado que éste aporta la organización.

Cuadro 2.- Contenido de la estructura del cliente

Aspectos a controlar	Medidas
Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas, dado en término de: -Número de clientes -Dinero gastado -Volumen de unidades vendidas por unidad de negocios
Incremento de clientes	Mide en términos absolutos o relativos: la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes de negocio
Retención de clientes	Sigue la pista en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones con sus clientes.
Satisfacción de clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener al cliente.

Fuente: Kaplan y Norton (2000) p. 81

3. *Perspectiva de procesos internos:* en este paso se identifican los procesos críticos que permita a la unidad de negocio entregar las propuestas

de valor que atraen y retiene a los clientes de los segmentos seleccionados para satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Por tanto bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra identificar procesos totalmente nuevos, no solo para mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

En este punto se deben identificar los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la empresa. Así que al contemplar la perspectiva de los procesos internos se debe llevar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda por su organización, funcionamiento y resultados.

El Cuadro de Mando Integral exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado. En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo, el CMI debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros.

Razón por la cual este modelo es excelente para la empresa Summa Distribuciones C.A; ya que permite analizar los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio la cual deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Por esta razón a continuación se va a describir el contenido de la perspectiva de procesos internos.

Cuadro 3.- Contenido de la perspectiva de procesos internos

Aspectos a controlar	Medidas
Innovación	-Medir las ventas procedentes de nuevos productos o servicios -Medir el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios Medir el costo de introducir nuevos productos con respecto al beneficio a obtener. -Medir las ventas perdidas por el retraso de nuevos productos
Operaciones: Tiempos de proceso, calidad y costos	Medir los tiempos de realización de la producción de productos o servicios -Medir los efectos de los defectos, rendimientos, merma, repeticiones, devoluciones, reclamaciones, etc.
Servicio de postventa: tiempo, calidad y costo.	-Medir los efectos para el servicio postventa: calidad del servicio, costo del servicio, entre otros.

Fuente: Muñiz (2013) p. 285

4. Perspectiva de formación y crecimiento: esta perspectiva identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones.

Una vez que se han revisado los postulados de Fernández²⁸ considerado como el responsable de liderar el proyecto de implantar un

²⁸ FERNÁNDEZ, Abelardo. *Ayudando a implantar la estrategia en el CMI*. IESA. Revista de Antiguos Alumnos. Marzo de 2002. p.22

cuadro de mando en la organización. Entre sus funciones están las siguientes: (a) Coordinar las diferentes tareas que surjan durante la construcción del cuadro de mando, desde concertar reuniones y moderarlas, hasta dirigir el análisis de los resultados de dichas reuniones; (b) El facilitador además deberá suministrar metodologías a los directivos y al personal que se vea implicado durante la elaboración de esta herramienta; (c) El facilitador debe actuar de impulsor y concertador durante los diferentes problemas y estancamientos que se produzcan a lo largo de las discusiones mantenidas para fijar estrategias, objetivos e indicadores.

Cuadro 4.- Contenido de la perspectiva de crecimiento y desarrollo

Aspectos a controlar	Medidas
Calidad del personal: satisfacción, retención y productividad	-Utilizar medidas para evaluar la satisfacción del personal, el efecto de retener a los empleados claves y la productividad de los empleados
Calificación de los trabajadores	-Medir el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo y medir la evolución de la calificación de los trabajadores.
Capacidades de los sistemas de información	-Utilizar medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información
Motivación y alineamiento	-Medir el número de sugerencias y la calidad de las mismas así como su realización -Medir la eficacia del trabajo en equipo.

Fuente: Muñiz (2013) p.285

El diagrama que se presenta a continuación, resume todo lo referente al cuadro de mando integral, razón por la cual una vez que se muestre a la empresa para que sea utilizado como una herramienta, puede llegar a generar cambios significativos en la Dirección de Finanzas, Dirección de Mercadeo y Ventas, Dirección de Operaciones, Dirección de Recursos Humanos, y la Gerencia de Contraloría, de la empresa Summa Distribuciones C.A.

La siguiente figura 1, muestra las perspectivas financieras que corresponde a los objetivos que la empresa debe hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas, mientras que la perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior, con la información que se obtiene se deben alcanzar aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

Figura 1. Diagrama de Cuadro de Mando Integral²⁹



En la figura 1 también se representan los procesos internos de la organización, que serán medidos a través de los procesos críticos; un ejemplo de ello son las relaciones con los proveedores; ya que si estos forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporadas dentro de la perspectiva de procesos internos; es decir que los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral; aquí también se observa el aprendizaje, según la perspectiva de formación y crecimiento, debe indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que

²⁹ KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2.000. Barcelona. Octubre.

apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad eficaz, buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

En definitiva, las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores; no obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, para la empresa objeto de estudio puede necesitarse una o más perspectivas adicionales.

Sistema de Variables

Definición de variable.

Las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedades que se dan en individuos, grupos u objetos. Es decir, son características observables de algo susceptibles de cambios o variaciones.

Variable independiente.

Ramírez³⁰ explica, la comprobación de la existencia de una relación de dependencia entre ambas es el proceso de investigación que se debe emprender. La variable independiente a desarrollar en este capítulo corresponde a las perspectivas que se van a utilizar en el cuadro de mando integral y la variable dependiente Ramírez³¹, la interpreta de la siguiente manera; en tanto que su aparición en escena depende de la presencia de otra variable: la cual corresponde al cuadro de mando integral como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A,

³⁰ RAMÍREZ, W. (1997). *Variables para el proceso de investigación científica*: Ediciones Norma. Caracas Venezuela. p.122

³¹ *Ibíd.* p. 123

En tal sentido, se presenta a continuación la conceptualización de las variables a ser utilizadas para el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado.

Cuadro 5.- Conceptualización de la variable

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual
Identificar las perspectivas que se van a utilizar en el cuadro de mando integral como herramienta gerencial para empresa Summa Distribuciones C.A.	Perspectivas financieras, perspectivas del cliente, perspectivas internas y perspectivas de innovación y formación.	Las perspectivas en el cuadro de mando integral, representan la ejecución de la estrategia de la empresa desde el punto de vista de la Dirección General, por lo que ésta debe estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación; por ello los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

Nota: La autora del presente Trabajo Especial de Grado. UCAT (2015)

Operacionalización de la variable.

Fidias³² considera a la operacionalización de la variable como un proceso mediante el cual se transforma la variable de concepto abstracto a términos concretos, observables y medibles; es decir en dimensiones e indicadores. Asimismo, Fidias³³, expresa que en la operacionalización de la variable se debe destacar la dimensión, considerada un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición, en

³² Fidias A. (2006), *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta edición. Editorial Espíteme. Caracas Venezuela. p.63

³³ Ibidem.pp.61-62

ella también se destaca los indicadores considerados por el autor como un indicio, señal de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones.

Cuadro 6.- Operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica/ Instrumento	Ítems
Perspectivas que se van a utilizar en el cuadro de mando integral como herramienta gerencial para empresa Summa Distribuciones C.A.	Mapa estratégico	-Estructura organizativa -Misión, Visión -Objetivos estratégicos -Valores.	Observación/ Lista de cotejo	1,2,3,4 5,6, 7,8 9
	Financieras	-Eficiencia económica	Encuesta/ Cuestionario	1, 2, 3: 3.1,3.2, 3.3; 4, 5
	Del cliente	-Liderazgo de marca -Conocimiento del consumidor		6,7,8,9,10
	Procesos internos	-Innovación -Velocidad de comercialización		1, 11.1,11.2, 11.3; 12,13
	Aprendizaje y crecimiento	-Tecnología óptima -Personal motivado, calificado		4, 14.1,14.2; 15,15.1; 16,17,18

Fuente: Gandica, UCAT (2015)

Definición de Términos

Activos: es un bien tangible o intangible que posee una empresa o persona natural. Por extensión, se denomina también activo al haber de una empresa, el activo forma parte de las cuentas reales o de balance. (Lárraga B.; 2006)

CMI: acróstico de cuadro de mando integral (Norton y Kaplan; 2002)

Contabilidad financiera: Es la utilización de ciertos principios al registrar, clasificar y resumir, en términos monetarios, datos financieros y

económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente las operaciones de la vida de una empresa. (Brito; 1999; p.208)

Gestión estratégica: Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales, es el nivel más alto de actividad gerencial. (Uzcátegui; 2008; p.63)

Inventario de riesgos críticos: es un listado de áreas, materiales, tareas y equipos ordenados jerárquicamente de acuerdo al potencial de pérdidas, el cual ha sido estimado asumiendo la probable consecuencia de un determinado incidente, accidente o falla operacional con consecuencias objetivamente previsibles.(Rodríguez C; 2009; p.81)

Mapa Estratégico: son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. (Norton y Kaplan; 2002)

Objetivos estratégicos: a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. (Norton y Kaplan; 2002)

Procesos Críticos: Dentro de una empresa, los riesgos operacionales incontrolados pueden ocasionar disfunciones o deterioros en el entorno (Operarios, Equipos, Materiales y Medio Ambiente [OEMMA]), afectando el normal desarrollo de las operaciones productivas e impidiendo la obtención

de resultados planeados en término de cantidad, calidad, costo y oportunidad. (Rodríguez C; 2009; p.81)

Valor económico agregado: "EVA", por sus siglas en inglés, es una herramienta financiera que se define como el resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. (Acuña; 2009; p.69)

En otro orden de ideas, la metodología que a utilizar está relacionada con el nivel de investigación, para ello se realiza un análisis descriptivo, donde contiene las definiciones y explicaciones relativas al objetivo, evento o característica que se pretende describir; por lo tanto se puede señalar que la investigación descriptiva³⁴ permite narrar y analizar los aspectos relevantes de las perspectivas que a utilizar en el cuadro de mando integral como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A; mientras que el diseño de la investigación está enmarcado dentro de un diseño de campo³⁵ definido como: aquellos que se basan en información de datos primarios recolectados directamente de la realidad, permitiendo entonces conocer las verdaderas condiciones donde se han conseguido los datos, haciendo a la vez posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas respecto de la calidad de medición. Todo lo anteriormente descrito, determina que el investigador se dirige al lugar de los hechos a observar los acontecimientos, tal y como suceden sin alterar los resultados o las variables. Se delimitan los hechos que conforman el problema,

La población objeto de estudio se determinará a través del censo poblacional, por lo que se obtiene la misma población constituida por los directivos y gerentes de la empresa Summa Distribuciones C.A. San Cristóbal Estado Táchira, compuesto aproximadamente por cuatro directivos

³⁴ TAMAYO y Tamayo, M. (2000). *El proceso de la investigación Científica*: Limusa Wiley. D.F México. p. 54.

³⁵ SABINO, C. (1992). *El proceso de investigación*: Panapo. Caracas Venezuela. (p.89).

y tres gerentes, desglosados de la siguiente manera; un director de finanzas, un director de mercadeo, un director de operaciones, un director de recursos humanos, un gerente de contraloría y un gerente administrativo y un gerente comercial.

En total la población está conformada por siete directivos de la mencionada empresa a los que se va a emitir un cuestionario, las direcciones y gerencias se escogieron intencionalmente en virtud de que las mismas representan las principales unidades funcionales de la empresa entre las cuales se desarrollan todos los elementos básicos que constituyen direccionamiento estratégico de la empresa. Además se considera la relación de cada una de las direcciones y gerencias con las cuatro perspectivas que contiene el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, siendo las respectivas dependencias y unidades las que constituyen el punto de partida para el levantamiento de la información relacionada con las necesidades y demandas de la empresa para efectos de realizar el cuadro de mando integral.

Cuadro 7.- Estructura de la población

Subordinación	Unidad
Dirección	-Finanzas -Mercadeo -Operaciones -Recursos humanos
Gerencia	-Contraloría -Administrativo -Comercial
Total	7 Directivos y gerentes

Fuente: Gandica UCAT (2015)

En otro orden de ideas, la técnica de recolección de información es considerada por Tamayo y Tamayo³⁶ como el proceso mediante el cual se obtendrán las informaciones que permitirá comprobar los hechos para establecer las conclusiones de la investigación. Para ello se seleccionó como técnica para la recolección de datos una lista de cotejo previamente estructurada, con los aspectos que se desean conocer de la empresa objeto de estudio con el fin de obtener información de acuerdo al mapa estratégico, la cual se muestra en cuadro ocho, mediante la técnica de la observación, para observar la estructura organizativa, la misión, visión, objetivos estratégicos y los valores.

La lista de cotejo³⁷ consiste en una lista de criterios o de aspectos que conforman indicadores de logro que permiten establecer su presencia o ausencia de características a observar, se usa para comprobar la presencia o desaparición de una serie de indicadores de logro, aspectos o aseveraciones, por lo que a través de ella se puede verificar si los indicadores de logro, aspectos o aseveraciones se manifiestan en una ejecución y observar ciertas características que deben estar presentes en el objeto o proceso, verificando si un comportamiento está o no presente en la actuación o desempeño de los directivos o gerentes de la empresa.

Así mismo para recolectar la información referente a las perspectivas que se van a utilizar en el cuadro de mando integral, se realizará mediante la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario para dar cumplimiento a las perspectivas financieras, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

³⁶ TAMAYO y Tamayo, M. (2000). El proceso de la investigación Científica: Limusa Wiley. D.F México. p. 7254.

³⁷ *Ibíd.*

De acuerdo a Padrón³⁸, una encuesta consiste en la recolección de información de una población o muestra determinada, mediante la colaboración directa de cada uno de sus componentes. Por su parte, Sabino³⁹ define el cuestionario como el instrumento idóneo para recabar la información en un grupo homogéneo ahorrándose tiempo y personal en suministrarlo.

En esta parte de la investigación se aplica un cuestionario, compuesto por siete directivos de la empresa Summa Distribuciones, C.A. las cinco preguntas están relacionadas con las perspectivas financieras, para medir la eficiencia económica; mientras que para la variable relacionada con las perspectivas de los clientes, se estructuran cinco ítems; en la variable referida con procesos internos se constituyen tres ítems y para el indicador aprendizaje y crecimiento, se realizan cinco ítems; siendo todas ellas dicotómicas o cerradas; es decir que se responden con sí o no. (Ver anexo 1).

Ahora bien, con respecto a la validez, de acuerdo a lo explicado por Fidias⁴⁰, se manifiesta que la validación es fundamental en el proyecto de investigación, se hace a través de juicio de expertos. La validez debe medir lo que pretende medir y no otra cosa, se deben omitir datos no significativos, para adecuarse al problema en estudio. De esta manera, se cumple con la validación por parte del juicio de expertos, tomando en cuenta a tres expertos, quienes califican cada uno de los ítems de acuerdo a la pertinencia, coherencia, validez interna y redacción.

Se va a utilizar la siguiente técnica de análisis de la información de los datos recolectados previamente: se organizan y clasifican los datos de

38 PADRÓN, C. (2000). Estadística aplicada al proceso de investigación científica: McGraw-Hill: Interamericana. Caracas Venezuela. p.55

39 SABINO, C. (1992). *El proceso de investigación*: Panapo. Caracas Venezuela. p.144

40 FIDIAS, A. (2008). *Metodología de la Investigación*: editorial Nueva Era. Bogotá, Colombia. p.69

acuerdo a las técnicas de análisis cualitativas básicamente de análisis documental del contenido y las técnicas utilizadas para la observación de la información recolectada a lo largo del estudio, al culminar la fase de recolección de los datos y de la información en general, explica Ballestrini⁴¹ han de ser sometidos al análisis que implica la ordenación y jerarquización los mismos, para poder presentarlos e interpretarlos.

⁴¹ Ibídem p. 169

Análisis e Interpretación de los Resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos, a través de la aplicación de la lista de cotejo como guía para llevar a cabo la técnica de la observación directa; una vez aplicada en la empresa Summa Distribuciones, C.A; se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 8.- Lista de cotejo

Ítem	Indicadores	SI	No
1	¿Se muestra en un lugar visible la estructura organizativa de la empresa?		x
2	¿Se muestra en un lugar visible la misión de la empresa?	x	
3	¿Se muestra en un lugar visible la Visión de la empresa?	x	
4	¿La empresa difunde los valores de la organización, como una de sus estrategias para ser cada día mejores?	x	
5	¿Se evidencia la existencia del Organigrama funcional de la empresa?		x
6	¿La empresa tiene instalaciones físicas adecuadas para el desarrollo del ambiente laboral?	x	
7	¿La empresa tiene instalaciones físicas adecuadas para el desarrollo empresarial?	x	
8	¿Se observa una adecuada comunicación de los directivos o gerentes con el personal que allí labora?		x
9	¿Se percibe actitud favorable para el trabajo en equipo?	x	

Fuente: Gandica UCAT 2015

Análisis

Partiendo de la observación realizada a la empresa Summa Distribuciones C.A, se observó que a primera vista no se encuentra la estructura organizativa de la empresa, esta es muy importante porque sirve para formalizar los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue; por tanto si no están visibles se pierde la comunicación y la autoridad.

Así mismo se observó que si se muestran en un lugar visible la misión y visión de la empresa; lo que indica que existen fundamentos claros de las estrategias a seguir para mantenerse en el mercado, lo asumen como la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión, por lo que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

También se observó empresa diariamente difunde los valores de la organización, como una de sus estrategias para ser cada día mejores, es muy importante que se tomen en cuenta los valores porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo, permitiendo posicionar una cultura empresarial, marcando patrones para la toma de decisiones, por lo que se promueven un cambio de pensamiento y evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa, para lograr una baja rotación de empleados, evitando conflictos entre el personal, logrando el éxito en los procesos de mejora continua.

No obstante, no se evidencia la existencia del organigrama funcional de la empresa, por tanto se pierde la utilidad que este simboliza al representar

un elemento valioso en el análisis organizacional y para la división de funciones, se muestran los niveles jerárquicos, se exponen las líneas de autoridad y responsabilidad, los empleados conocen mejor los canales formales de la comunicación y a los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, conociendo las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma. De esta forma, se observó que la empresa sí tiene instalaciones físicas adecuadas para el desarrollo del ambiente laboral, e instalaciones físicas adecuadas para el desarrollo del ambiente empresarial. De vital importancia para que los empleados puedan ejercer su cargo en un ambiente de trabajo acorde a las condiciones establecida en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat).

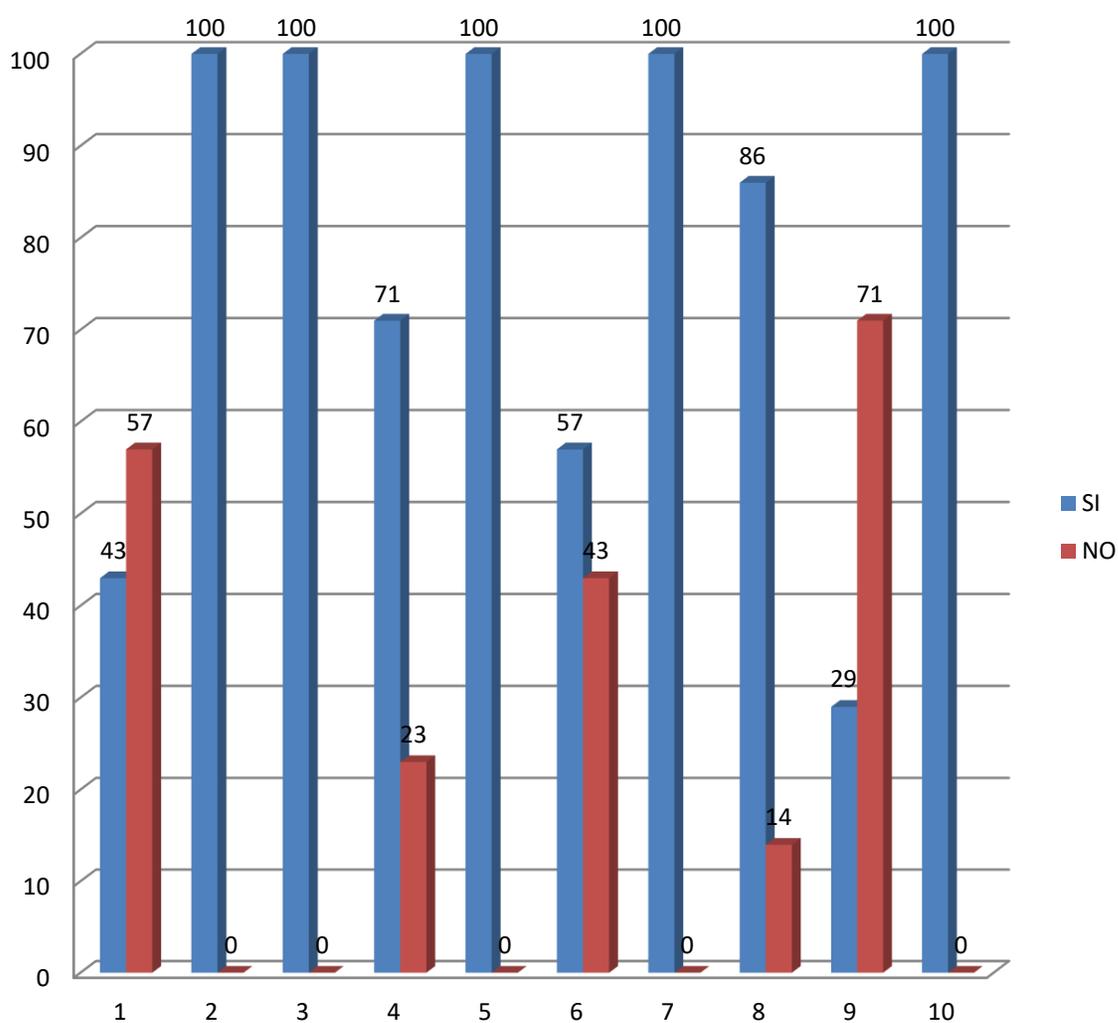
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, compuesto por 18 ítems; Las primeras cinco preguntas están relacionadas con las perspectivas financieras para medir la eficiencia económica; para la variable relacionada con las perspectivas de los clientes, se estructuran cinco ítems para obtener información del liderazgo de marca y conocimiento del consumidor; la variable procesos internos se compone de tres ítems, para obtener información de innovación y velocidad de comercialización; para el indicador aprendizaje y crecimiento, se realizan cinco ítems, para obtener información acerca de tecnología, personal motivado y calificado; siendo todas ellas dicotómicas o cerradas; es decir que se responden con sí o no.

Cuadro 9.- Perspectivas financieras

INDICADOR	Ítem No.	PREGUNTAS	SI		NO		TOTAL	
			F	%	F	%	F	%
Perspectivas financieras	1	¿En la empresa se ha observado el crecimiento de ingresos y cartera de clientes?	3	43	4	57	7	100
	2	¿La empresa se procura la reducción de costos operativos y de estructura?	7	100	0	0	7	100
	2.1	¿En la empresa se analizan las ventas por empleados, relacionada con cada vendedor?	7	100	0	0	7	100
	3	¿La empresa ha realizado en el último año inversión en activos, como maquinaria y equipos de trabajo?	5	71	2	23	7	100
	3.1	¿En la empresa se cumple la rotación de los stocks de mercancías?	7	100	0	0	7	100
	3.2	¿En la empresa se mide el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión?	4	57	3	43	7	100
	3.3	¿La empresa monitorea constantemente la rentabilidad de las ventas?	7	100	0	0	7	100
	3.4	¿La empresa monitorea constantemente la rentabilidad del capital?	6	86	1	4	7	100
	4	¿La empresa realiza inversiones en activos que generan valor para los accionistas?	5	71	2	3	7	100
	5	¿En la empresa constantemente se mide el riesgo financiero?	6	86	1	4	7	100

Fuente: encuesta aplicada a la Empresa Summa Distribuciones C.A

Figura 2. Perspectivas financieras



Fuente: Datos recolectados en la encuesta aplicada a la Empresa Summa Distribuciones C.A.

Análisis

Los datos analizados con respecto al indicador de perspectivas financieras, indican que cuando se realiza la pregunta 1. ¿En la empresa se ha observado el crecimiento de ingresos y cartera de clientes? se obtiene como resultado que el 57 % de los directivos encuestados afirman que no

hay crecimiento de ingresos y la cartera de clientes no se ha incrementado; todo ello debido a los problemas de escasez de productos de cuidado personal y cuidado del hogar que distribuye en la empresa, lo que ha generado la caída en las ventas y la disminución de los ingreso unido a la retirada de la cartera de clientes.

Así mismo el ítem 2. La pregunta fue la siguiente ¿En la empresa se procura la reducción de costos operativos y de estructura?; la respuesta obtenida por los directivos consistió en un 100% de afirmación donde indican que esta empresa sí está al tanto de la reducción de costos operativos y de estructura, porque los gastos de operación son destinados a mantener el activo en condiciones apropiadas de trabajo, la empresa toma en cuenta los gastos administrativos: los sueldos, los servicios de oficinas y gastos financieros. En el ítem 2.1 la pregunta que se realizó consistió en ¿En la empresa se analizan las ventas por empleados, relacionada con cada vendedor?, el 100% de los directivos coinciden en afirmar que sí se analizan las ventas por cada vendedor, porque el vendedor es la punta de lanza del futuro de la empresa y son ellos los que determina parte de su éxito.

Con respecto al ítem 3. La pregunta realizada consistió en: ¿La empresa ha realizado en el último año inversión en activos, como maquinaria y equipos de trabajo?, el 71% del personal directivo respondió afirmativamente; porque esperan obtener beneficios económicos en el futuro.

Para el ítem 3.1, la pregunta que se realizó fue: ¿En la empresa se cumple la rotación de los stocks de mercancías?; aquí el 100 de los directivos encuestados afirmaron que sí se cumple la rotación de los stocks de mercancías, porque es uno de los parámetros utilizados para el control de gestión de la función logística o del departamento comercial de una empresa. La rotación del stock de mercancías expresa el número de veces que se han renovado las existencias de un artículo durante un período, normalmente un

año, este valor constituye un buen indicador sobre la calidad de la gestión de los abastecimientos, de la gestión del stock y de las prácticas de compra de una empresa. Así mismo para el ítem 3.2 la pregunta que se realizó consistió en: ¿En la empresa se mide el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión?, la respuesta obtenida determina que el 57% del personal directivo encuestado afirma que sí se mide el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por cada unidad monetaria invertida en un proyecto de inversión. Analíticamente se calcula dividiendo el valor actualizado de los flujos de caja de la inversión por el desembolso inicial.

Mientras que el ítem 3.3 la pregunta que se realizó consistió en: ¿La empresa monitorea constantemente la rentabilidad de las ventas?, en este ítem se obtuvo como respuesta que el 100% de los encuestados afirmaron que sí se monitorea la rentabilidad de las ventas, por razón de planes tácticos implementados a corto plazo, mediante campañas de comunicación, los esfuerzos de distribución, las políticas de precios y los procesos de negociación internos y externos, representando la estrategia ó táctica desarrollada e implementada por el Director de mercadeo y sus asistentes.

Cuando se analiza el ítem 3.4, cuya pregunta consistió en: ¿La empresa monitorea constantemente la rentabilidad del capital?; el 86% respondió que sí porque relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener lucro, a su vez muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos, por tanto la rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos.

En el ítem 4. La pregunta realizada consistió en: ¿La empresa realiza inversiones en activos que generan valor para los accionistas?, como respuesta se obtuvo que el 71% de los directivos encuestados afirma que sí realiza pequeñas inversiones en activos que generan valor para los

accionistas, porque considera que la política de inversión en la empresa es básico en la política financiera.

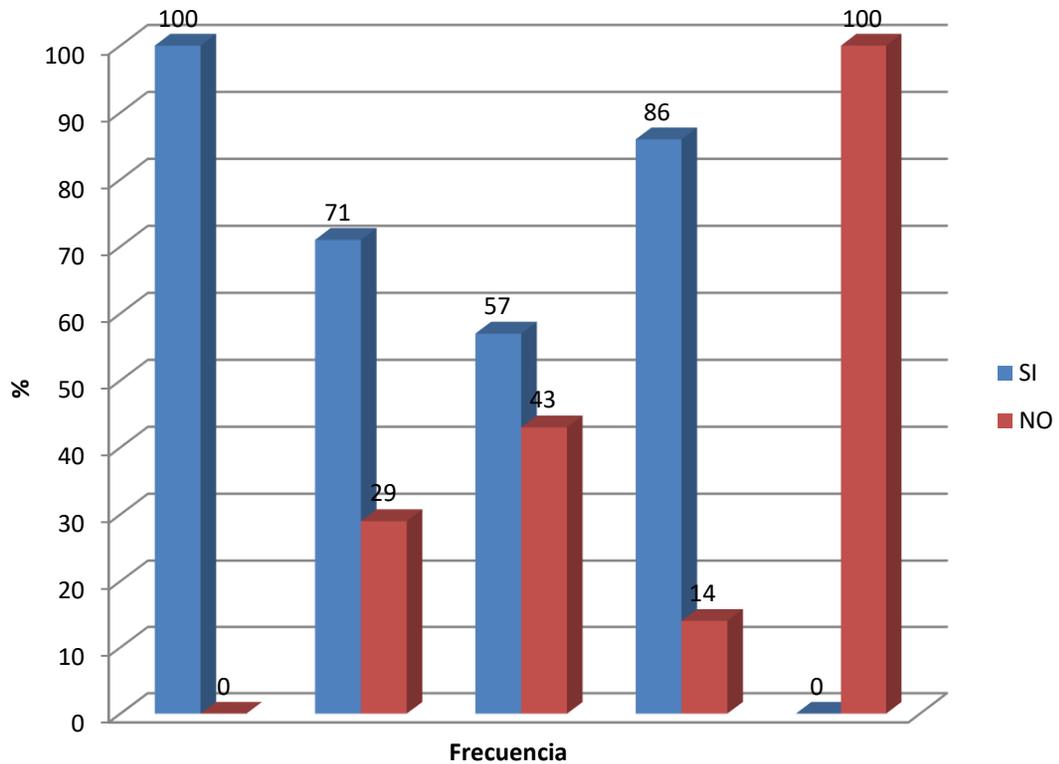
Para finalizar; en el ítem No. 5, se realizó la siguiente pregunta: ¿En la empresa constantemente se mide el riesgo financiero?, se obtuvo como respuesta que el 100% de los directivos encuestados afirmaron que sí se mide el riesgo financiero en términos de deuda, cuando existe más deuda se dice que tiene un alto riesgo financiero. Se determinó que uno de los indicadores más utilizados para medir el riesgo financiero son los beneficios antes de intereses e impuestos.

Cuadro 10.- Perspectivas del cliente

INDICADOR	Ítem No.	PREGUNTAS	SI		NO		TOTAL	
			F	%	F	%	F	%
Perspectivas del cliente	6	¿La empresa determina la cuota de mercado, reflejando la proporción de ventas, dado en término de número de clientes, dinero gastado, volumen de unidades vendidas por unidad de negocios?	7	100	0	0	7	00
	7	¿La empresa mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes?	5	71	2	29	7	00
	8	¿La empresa mide constantemente la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones con sus clientes?	4	57	3	43	7	00
	9	¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado?	6	86	1	14	7	00
	10	10.- ¿La empresa mide el beneficio neto de un cliente, después de descontar los gastos necesarios para mantener al cliente?	0	0	7	100	7	00

Fuente: encuesta aplicada a la Empresa Summa Distribuciones C.A

Figura 3. Perspectivas del cliente



Fuente: Datos recolectados en la encuesta aplicada a la Empresa Summa Distribuciones C.A.

Análisis

Los resultados indican que en el ítem 6, cuando se realizó la siguiente pregunta: ¿La empresa determina la cuota de mercado, reflejando la proporción de ventas, dado en término de número de clientes, dinero gastado, volumen de unidades vendidas por unidad de negocios?, se obtuvo como resultado que el 100% de los directivos encuestados mencionan que sí se determina la cuota de mercado, reflejando la proporción de ventas, dado en término de número de clientes, dinero gastado, volumen de unidades vendidas por unidad de negocios.

En cuanto al ítem 7; la pregunta que se realizó consistió en: ¿La empresa mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes?; la respuesta estuvo contrastada con el 71% de afirmación; lo que indica que la empresa tiene productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento, para capitalizar este potencial debe dedicar recursos al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios.

Con respecto al ítem 8, en la pregunta realizada: ¿La empresa mide constantemente la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones con sus clientes?, la respuesta obtenida por los directores y gerentes de la empresa consistió en un 86% que manifestó que si mide la tasa a la que la unidad de negocio retiene las relaciones con sus clientes, porque consideran que los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos.

Así mismo para el ítem 9, se realizó la siguiente pregunta: ¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado?, la respuesta relacionada consistió en un 86% de afirmación por parte de los directivos de la empresa, en la cual manifiestan que las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto o servicio a tiempo.

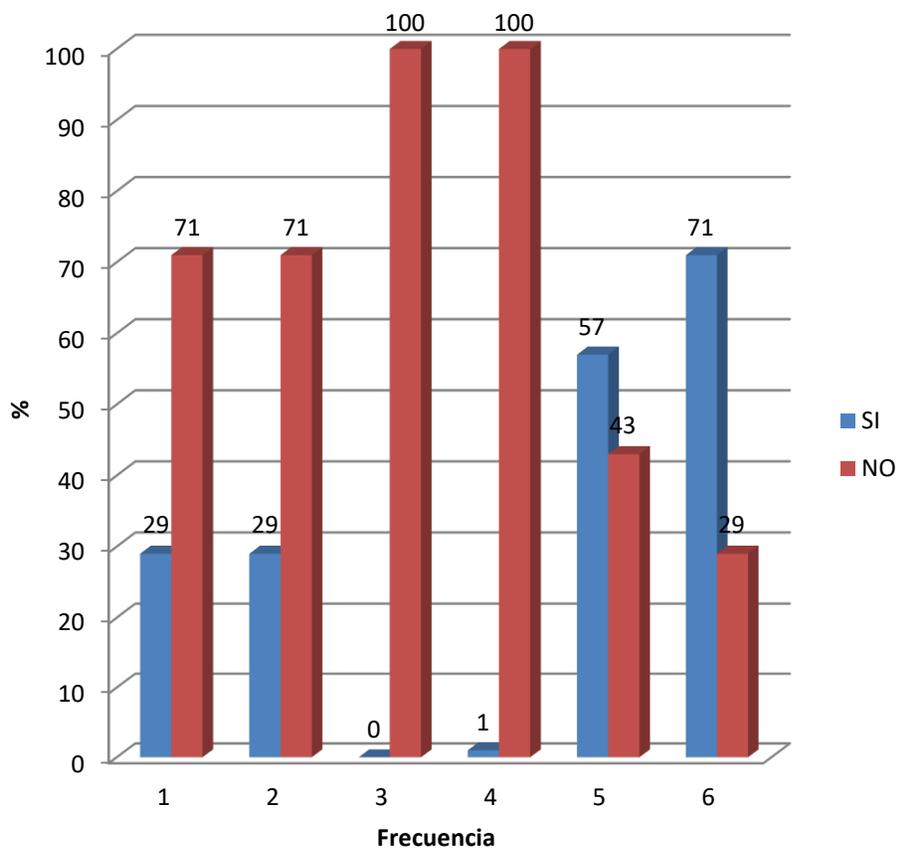
Para el ítem 10. La pregunta realizada consistió en: ¿La empresa mide el beneficio neto de un cliente, después de descontar los gastos necesarios para mantener al cliente?, el 100% de los directivos respondió de forma negativa, lo que indica que no mide el beneficio neto de un cliente, después de descontar los gastos necesarios para mantener al cliente.

Cuadro 11.- Procesos internos

INDICADOR	Ítem No.	PREGUNTAS	SI		NO		TOTAL	
			F	%	F	%	F	%
Procesos internos	11	¿La empresa calcula las ventas procedentes de nuevos productos o servicios?	2	29	5	71	7	100
	11.1	¿La empresa mide el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios?	2	29	5	71	7	100
	11.2	¿La empresa mide el costo de introducir nuevos productos con respecto al beneficio a obtener?	0	0	7	100	7	100
	11.3	¿La empresa mide las ventas perdidas por el retraso de nuevos productos?	0	0	7	100	7	100
	12	¿La empresa mide el resultado de los defectos, rendimientos, merma, repeticiones, devoluciones o reclamaciones?	4	57	3	43	7	100
	13	¿En la empresa se miden los efectos para el servicio postventa, relacionada con calidad del servicio y costo del servicio?	5	71	2	29	7	100

Fuente: encuesta aplicada a la Empresa Summa Distribuciones C.A

Figura 4. Procesos internos



Fuente:

Datos recolectados en la encuesta aplicada a la Empresa Summa Distribuciones C.A.

Análisis

Los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta se manifiestan a continuación: cuando se realizó la pregunta no. 11 ¿La empresa calcula las ventas procedentes de nuevos productos o servicios?, se obtuvo como resultado que el 71% de los directivos encuestados manifestaron que no se calculan las ventas procedentes de nuevos productos o servicios.

Para el ítem 11.1, la pregunta que correspondió fue ¿La empresa mide el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios?, los resultados muestran un 71% de negación, lo que indica que la empresa no mide el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios. De esta manera se realiza el ítem 11.2, la pregunta que correspondió para este ítem fue la siguiente: ¿La empresa mide el costo de introducir nuevos productos con respecto al beneficio a obtener?, la respuesta que se obtuvo por parte de los directivos consistió en el 100% donde indican que no se mide el costo de introducir nuevos productos con respecto al beneficio a obtener; ya que en el último año no se ha logrado introducir nuevos productos. Mientras que el ítem 11.3 muestra la siguiente pregunta: ¿La empresa mide las ventas perdidas por el retraso de nuevos productos?, la respuesta fue que el 100% de los directivos mencionaron que no se miden las ventas perdidas por el retraso de nuevos productos, pues no han llegado nuevos productos.

Con respecto al ítem 12. La pregunta que se relacionó fue la siguiente; ¿La empresa mide el resultado de los defectos, rendimientos, merma, repeticiones, devoluciones o reclamaciones?, se obtuvo como respuesta que un 57% de los directivos afirmaron que sí se mide el resultado de los defectos en la mercancía, las devoluciones o reclamaciones; No obstante la empresa no fabrica productos; por tanto no miden; rendimientos, merma ni repeticiones.

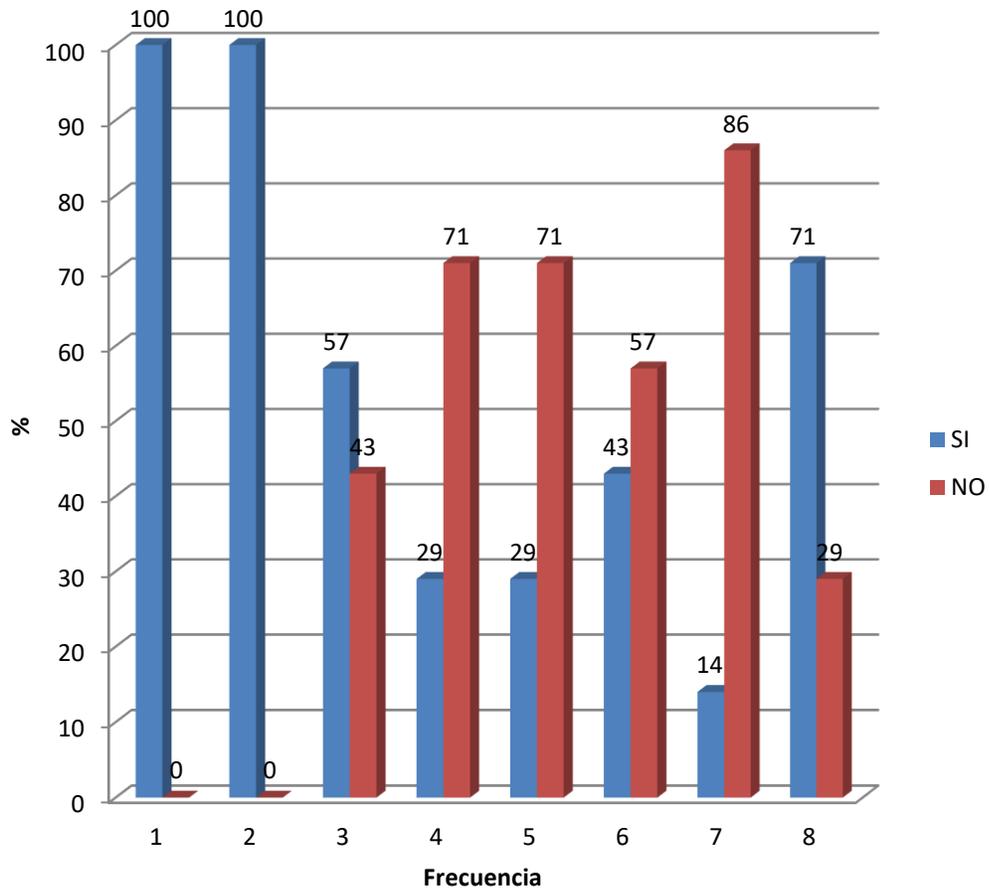
Cuando se realizó la pregunta en el ítem 13. ¿En la empresa se miden los efectos para el servicio postventa, relacionada con calidad del servicio y costo del servicio?, la respuesta que se obtuvo fue del 71% afirma que sí se miden los efectos para el servicio postventa, relacionada con calidad del servicio y costo del servicio.

Cuadro 12.- Aprendizaje y crecimiento

INDICADOR	Ítem No.	PREGUNTAS	SI		NO		TOTAL	
			F	%	F	%	F	%
Aprendizaje y crecimiento	14	¿La empresa utiliza medidas para evaluar la satisfacción del personal?	7	100	0	0	7	100
	14.1	¿Los directivos de la empresa se preocupan por retener a los empleados claves?	7	100	0	0	7	100
	14.2	¿En la empresa se mide constantemente la productividad de los empleados?	4	57	3	43	7	100
	15	¿La empresa mide el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo?	2	29	5	71	7	100
	15.1	¿La empresa mide la evolución de la calificación de los trabajadores, en el desarrollo de su trabajo?	2	29	5	71	7	100
	16	¿Se utilizan medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información?	3	43	4	57	7	100
	17	¿En esta empresa se mide el número de sugerencias y la calidad de las mismas así como su realización?	1	14	6	86	7	100
	18	¿La empresa mide la eficacia del trabajo en equipo?	5	71	2	29	7	100

Fuente: encuesta aplicada a la Empresa Summa Distribuciones C.A

Figura 5. Aprendizaje y crecimiento



Fuente: Datos recolectados en la encuesta aplicada a la Empresa Summa Distribuciones C.A.

Análisis

Con respecto al indicador aprendizaje y crecimiento, se realizaron 8 preguntas, las cuales se explican a continuación: el ítem 14, la pregunta que se realizó fue la siguiente: ¿La empresa utiliza medidas para evaluar la satisfacción del personal?; se obtuvo como resultado que el 100% de los directivos encuestados coinciden en afirmar que sí utilizan medidas para evaluar la satisfacción del personal, cuyo fin es crear condiciones e influir de una manera cualitativa en las personas que integran la empresa.

Con respecto al ítem 14.1, la pregunta que correspondió consistió en: ¿Los directivos de la empresa se preocupan por retener a los empleados claves?, cuyo resultado confirma que un 100% de los directivos encuestados afirman que sí se preocupan por retener a los empleados claves, se habla de compromisos, que implican que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otras competidoras en un mismo entorno.

En el ítem 14.2, la pregunta consistió en: ¿En la empresa se mide constantemente la productividad de los empleados?, la respuesta que se obtuvo, consistió en un 57% de los directivos afirman que sí miden la productividad de los empleados, por lo que es considerado un factor clave en la administración del recurso humano.

Con respecto al ítem 15, se realizó la siguiente pregunta: ¿La empresa mide el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo?, cuya respuesta que se obtuvo refleja que el 71% manifestó que no mide el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo, por tanto el análisis del puesto resultara más complejo.

En el ítem 15.1, ¿La empresa mide la evolución de la calificación de los trabajadores, en el desarrollo de su trabajo?, el 71% de los directivos encuestados manifestaron que no miden la evolución de la calificación de los trabajadores, en el desarrollo de su trabajo.

Para el ítem 16, la interrogante fue: ¿Se utilizan medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información?, el resultado que se obtuvo es del 57% que manifiesta que no se utilizan medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información, perdiéndose este potencial, porque debería permitir mejorar la productividad y el rendimiento de la empresa competitiva.

Con respecto al ítem 17, la pregunta que correspondió fue la siguiente; ¿En esta empresa se mide el número de sugerencias y la calidad de las mismas así como su realización?, el resultado obtenido fue del 86% del personal directivo, la cual manifestó que no se mide el número de sugerencias y la calidad de las mismas así como su realización.

El último ítem 18, fue relacionado a la siguiente pregunta; ¿La empresa mide la eficacia del trabajo en equipo?, cuyo resultado obtenido refleja que el 71% de los directivos encuestados afirman que sí evalúan la eficacia del trabajo en equipo, porque para la empresa los trabajadores persiguen un propósito común apoyado en unos valores compartidos y unos objetivos.

Análisis General de los Resultados

De acuerdo al análisis realizado y a los resultados obtenidos se obtuvo como conclusiones lo siguiente:

(a) El diseño o selección de indicadores es una de las etapas más importantes en la elaboración del cuadro de mando integral de la organización, el indicador diseñado o seleccionado ha de ser capaz de medir correctamente la estrategia asociada, así como aportar valor para la toma de decisión referente a las acciones necesarias para mejorar dicho indicador.

Según la observación realizada a la empresa, se determinó que el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa, la comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad. Por último, el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización capital humano, de información y organizacional para obtener un desempeño excepcional.

(b) A continuación se muestra una relación de indicadores que se deben utilizar en la perspectiva financiera, tal y como se ha citado en el párrafo anterior el indicador seleccionado depende de varios factores como la estrategia planteada, la tipología de la organización: (a) índice de liquidez, (b) porcentaje de reducción de costos, (c) rentabilidad de los fondos de los accionistas, (d) valor económico agregado, (e) flujo de caja, (f) coeficiente de rentabilidad neta, (g) crecimiento en los ingresos por ventas, (h) porcentaje de ingresos respecto a nuevos clientes, (i) aumento del retorno sobre los activos, (j) ventas por personal de la organización.

(c) Con respecto al indicador perspectivas del cliente; se obtuvo como conclusiones que la empresa sí determina la cuota de mercado, reflejando la proporción de ventas, dado en término de número de clientes, dinero gastado, volumen de unidades vendidas por unidad de negocios, por lo que se crean vínculos con los clientes y proveedores utilizando la segmentación de los clientes, para ofrecer productos hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes; además la empresa tiene productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento, para capitalizar este potencial debe dedicar recursos al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; por tanto se enfocaron a medir la tasa a la que la unidad de negocio retiene las relaciones con sus clientes, porque consideran que los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, ellos tienen preferencias diferentes y valoran de forma desigual los atributos del producto o servicio.

Razón por la cual en las relaciones que la empresa mantiene con los clientes incluye la entrega del producto o servicio a tiempo circunscribiendo la dimensión de la respuesta y el plazo de entrega, y la satisfacción del cliente cuando éste compra en la empresa. No obstante, se determinó que la empresa no mide el beneficio neto de un cliente, después de descontar los gastos necesarios para mantener al cliente.

(d) Con respecto al indicador procesos internos, se determinó que en la empresa no se calculan las ventas procedentes de nuevos productos o servicios, por lo que se observa que la empresa está fallando en este indicador. Asimismo no miden el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios, por tanto tampoco se mide el costo de introducir nuevos productos con respecto al beneficio a obtener; ya que en el último año no se ha logrado introducir nuevos productos, por la escasez de materia prima, problemas para la importación de productos y problemas de distribución de los mismos, por tanto se miden las ventas perdidas por el retraso de nuevos productos, pues no han llegado nuevos productos.

Sin embargo, más adelante el estudio otorgó como resultado que sí se mide el resultado de los defectos en la mercancía, las devoluciones o reclamaciones; no obstante la empresa no fabrica productos; por tanto no miden; rendimientos, merma ni repeticiones, pero sí se miden los efectos para el servicio postventa, por ser considerado un servicio muy importante ya que permite asegurar una compra regular o repetida, por lo que una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

(e) Cuando se analizó el indicador aprendizaje y crecimiento, se obtuvieron los siguientes resultados; en la empresa sí se utilizan medidas para evaluar la satisfacción del personal, cuyo fin es crear condiciones e influir de una manera cualitativa en las personas que integran la empresa, por tanto se observa que sí se preocupan por retener a los empleados claves; en este sentido la eficacia de una buena campaña de retención pasa por realizar un buen diagnóstico inicial para conocer los factores que motivan la pérdida de talento, pero también aquellos que estimulan su retención, es necesario saber no sólo por qué la gente se va, sino también por qué se queda.

Los directivos afirman que sí se mide la productividad de los empleados, por lo que es considerado un factor clave en la administración del recurso humano, tampoco se mide el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo, por tanto el análisis del puesto resultará más complejo, por lo cual no se permite definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para desempeñar efectivamente el trabajo. De igual manera se determinó que en la empresa no miden la evolución de la calificación de los trabajadores, en el desarrollo de su trabajo, por tanto se encuentra una falla bastante grave, que puede implicar disminución de satisfacción del personal, y por ende baja en la productividad.

Tampoco utilizan medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información, desaprovechándose este potencial, que permite optimizar el rendimiento y la ganancia de la empresa, además es fundamental para evaluar las técnicas actuales y la tecnología disponible desarrollando sistemas que brinden eficiencia y eficacia de la gestión de la información relevante. De igual manera la empresa no toma en cuenta las sugerencias, pero sí evalúan la eficacia del trabajo en equipo, porque para la empresa los trabajadores persiguen el trabajo en equipo ya que este desarrolla habilidades y conocimientos, el poder colectivo del grupo puede más que la habilidad individual.

Por tanto, el cuadro de mando integral viene a resolver problemas que están sucediendo en la empresa Summa Distribuciones C.A; puesto que permite vislumbrar la introducción y valoración de los activos inmateriales, como las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; fidelidad de clientes, por no poder asignarles valores financieros fiables, en este caso de estudio faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de esta organización, por tanto la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos si quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando integral con su estrategia⁴², consiste en una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas, desarrollada en el capítulo anterior, pero se van a nombrar para mejor entendimiento de la lectura, estas son; perspectivas financieras, perspectivas del cliente, perspectivas internas y perspectivas de innovación y formación; de manera que estas perspectivas se deben tomar como medidas a ser utilizadas para articular y comunicar la estrategia empresarial del negocio, bien sea para coordinar las iniciativas individuales de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Es así como este modo de empleo del cuadro de mando lo transforma en un sistema de comunicación, de formación e información y no en un sistema de control tradicional.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando mencionadas anteriormente permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, si son contruidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada. Por esta razón al intentar

⁴² BROOKING, A. (1997). "El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio". Editorial Paidós. Barcelona.

comunicar la estrategia a través del cuadro de mando integral se requiere tener en cuenta tres principios:

(a) Las relaciones causa - efecto: una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto, por ello debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

(b) Los inductores de actuación: las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.

(c) La vinculación con las finanzas: deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.

Finalmente es destacable que lejos de ser simplemente un nuevo sistema de medición, el cuadro de mando integral se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella, para comunicar la estrategia a toda la organización, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, obtener reciprocidad para mejorar o modificar la estrategia. Para ello se va a definir todo lo referente a la estrategia, cuyo fin es poder realizar el plan estratégico para la empresa Summa Distribuciones C.A.

Plan Estratégico

El plan estratégico⁴³ es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía que incluye

⁴³ MARTÍNEZ, F. (1994). *Planeación estratégica creativa*. México. Editorial Prentice Hall.

directivos, gerentes o empresarios, cuál será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años, para determinarlo se van a definir tres tipos de planes estratégicos, como son el plan estratégico cuantitativo, este plan establece las cifras que debe alcanzar la compañía, mientras que el plan estratégico manifiesto; describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir y el plan estratégico temporal, indica los plazos que dispone la compañía para alcanzar esas cifras. En este sentido, el plan estratégico recoge tres puntos principales:

(a) *Objetivos*: un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre conseguir. A continuación se van a citar un ejemplo para mejor comprensión de lo expuesto: Conseguir una facturación de 1.500.000 Bs. para el 2018.

(b) *Políticas*: una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer, por ejemplo: Establecer una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días.

Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos.

(c) *Acciones*: una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre realizar:

-Asistir a los principales congresos del sector para mejorar la formación interna. Por tanto, las acciones se suelen agrupar de tal manera que sea sencillo identificar su origen y, a su vez, su finalidad. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o simplemente como acciones puntuales.

En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito, generalmente menos de 20 páginas, concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la empresa. En este sentido, describe una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director; no obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual que más adelante se va a desarrollar.

Herramienta Estratégica

Interpretando a Johnson y Scholes⁴⁴, el Cuadro de Mando Integral resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. Este fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de *Harvard* y el consultor David Norton de la firma *Nolan y Norton*, 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.

En efecto, los directivos empresariales han acogido muy bien el Cuadro de Mando Integral, ya que permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que

⁴⁴ Johnson, G y Scholes K. (1997). *Business & Economics*: ediciones Prentice Hall. p.302

permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).

Según Robert Kaplan y David Norton (*op.cit;2000*), el CMI busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. Esta herramienta conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto; la mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los reportes financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Diagnóstico financiero estratégico.

Tal como lo plantea Gómez⁴⁵ es importante que el diagnóstico tenga una cobertura más amplia, no se limite al simple enfrentamiento de valores contenidos en los estados financieros convencionales, proporcione elementos de juicio sobre las causas internas o externas que explican el incumplimiento de los planes y realmente la labor del planeamiento. Al recomendar que el diagnóstico se aborde mediante la cobertura de otros

⁴⁵ GÓMEZ A. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Mc- Graw Hill Interamericana, S.A. Segunda edición. Bogotá. Pp.37-38.

asuntos complementarios con el fin de alcanzar una visión integral de la actuación empresarial, se indica que él constituye el punto de partida de las acciones que puede desplegar la gerencia para asegurar el logro de los objetivos estratégicos, con base en el análisis preliminar de la información demandada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el ambiente donde se desenvuelve la actividad empresarial, así como las fortalezas y las debilidades internas.

Se puede afirmar que Gómez⁴⁶ coincide en el planteamiento que definir la misión y visión establece las bases de los compromisos de los retos que se asumirán frente a la sociedad para la cual trabaja, frente a los inversionistas por una justa retribución del capital aportado, frente al recurso humano al brindarles equilibrio entre metas corporativas y expectativas de las personas que colocan su esfuerzo y frente al mercado en cuanto a los bienes y servicios que garanticen beneficios acordes a los recursos invertidos. El diagnóstico corporativo determina si lo anteriormente planteado trasciende el ámbito promocional o se adapta y encaja con la realidad de los resultados comprobados.

Por tanto el diagnóstico financiero aplica para todas las empresas, la misión juega un papel fundamental, si una empresa establece como misión ser reconocidos por la calidad de sus productos deben hacer énfasis en esa verdad comercial; si la misión estipula el interés por mantener relaciones comerciales con la clientela habrá que determinar el grado de satisfacción de estos clientes y determinar la población de clientes que desertaron o no ratificaron la confianza comercial con esta empresa. Lo anteriormente descrito define la razón de que el diagnóstico en torno a la imagen es integral, por tal motivo es primordial que la imagen y prestigio de la empresa se consolide y que esto sea el punto de partida para el éxito de la organización.

⁴⁶ *Ibídem.*

Determinación de los Objetivos Estratégicos

Luego de establecer la imagen corporativa y consolidarla, la meta es el establecimiento de los objetivos estratégicos. Señala Gómez⁴⁷, que las expectativas optimistas o pesimistas trazadas alrededor de los objetivos mencionados, necesariamente deben supeditarse al reconocimiento de fortalezas o factores claves de éxito, los cuales se puede reforzar o mantener, buscando debilidades susceptibles de erradicar o de atenuar y a la concreción de las capacidades empresariales que pueden obrar negativa o positivamente sobre las pretensiones comerciales y financieras incorporadas en los planes.

Siguiendo con lo que plantea este autor los objetivos estratégicos tienen el sustento teórico de la gerencia orientada al logro y la fundamentación conceptual se alimenta de pronunciamientos teóricos, entre los que se destacan: lograr un alto sentido de pertenencia; niveles de venta, utilidades; relaciones eficientes de coordinación con respecto a los mercados; clima organizacional donde prevalezca el respeto entre las personas, que aumente la iniciativa y creatividad; el logro de negocios con clientes rentables; estructura de financiamiento favorable; proyectos y planes rentables; disminución de costos de producción; progreso y crecimiento a través de planes de negocio que incorporen alternativas y alianzas estratégicas.

Formulación de Planes, Estrategias y Políticas

Una vez analizados los fundamentos de Gómez⁴⁸ luego de establecidos los objetivos, se deben fijar las estrategias en consonancia con la existencia de patrones homogéneos que intervienen y se ubican donde existan las mejores condiciones de costos, tributarias y de infraestructura. Al concretar

⁴⁷ *Ibídem.* p.51.

⁴⁸ *Ibídem.*

estos objetivos y estrategias se debe considerar la libre movilización de los capitales, disminución del costo de las transacciones monetarias y la integración de los sistemas financieros que repercuten directamente en las gestiones de financiamiento e inversión.

Así mismo las organizaciones deben promover el desarrollo de las competencias conceptuales (saber adquirido), técnicas (saber hacer) y humanísticas (saber actuar) todo esto con el fin de estimular el recurso humano. La estrategia se puede clasificar en estilos de focalización, diferenciación y liderazgo en costos. El estilo permite a las organizaciones la consolidación de proposiciones de valor en su atención personalizada. Independientemente de la tipología o el estilo de estrategia que se utilice estas constituyen el alcance de los objetivos estratégicos. La determinación de las estrategias resuelve la pregunta de qué hacer para alcanzar los objetivos de la forma más óptima posible.

Fundamentos del diagnóstico empresarial.

En las organizaciones la medición de la evaluación objetiva utilizando indicadores financieros suele ser apropiada en cuanto a obtener alta rentabilidad, altos ingresos; sin embargo, un ambiente óptimo, un clima organizacional acorde, una misión y visión bien orientada constituyen un escenario casi perfecto; razón por la cual se debe realizar un diagnóstico para aprovechar las oportunidades que se puedan presentar.

Cuando Gómez⁴⁹ plantea que el diagnóstico no puede limitarse a la simple revisión actual e histórica de los resultados internos, se refiere a que siempre será imprescindible compararlos con los estándares arrojados por las firmas de los adversarios, por el sector donde se actúa y por la economía en su conjunto. En fin para este autor el diagnóstico es la columna vertebral

⁴⁹ *Ibíd.*, p.95

del planeamiento empresarial, trasciende la frontera tradicional del sistema fundamentado en razones de naturaleza financiera y en el análisis vertical u horizontal, sustentado en los datos suministrados por los estados financieros.

El diagnóstico se realiza para promover las estrategias y políticas y encontrar respuestas convincentes del comportamiento de una organización; suelen hacerse preguntas relacionadas con los indicadores financieros, acciones de mercado, inversiones, equilibrio financiero, rentabilidad entre otras; cada una de estas interrogantes debe generar una respuesta para en el futuro actuar de mejor manera. En este sentido, para comprender un poco más acerca del Cuadro de Mando Integral, se va a realizar un análisis del plan operativo anual⁵⁰, a continuación se desarrollan los supuestos planteados por Aceves (2004).

Gestión de los Activos Intangibles

El nombre de los activos intangibles, se debe a que la misma representa un fenómeno de naturaleza inmaterial, es decir, sin esencia física, basado solamente en el conocimiento, y por lo tanto es difícil identificarla con precisión, característica que según Martín de Castro⁵¹, implica relevantes condiciones para su medición, sin embargo, esta misma naturaleza es la que la está convirtiendo en un factor clave de éxito empresarial. Para analizar los activos intangibles es necesario definir la reputación empresarial, factor clave en la acumulación de valores empresariales.

La reputación, para Barreiro, Diez, Ruzo, y Losada⁵², es un activo de construcción social que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de

⁵⁰ ACEVES, V. (2004). *Dirección estratégica*: Editorial Mc-Graw Hill. México DF

⁵¹ MARÍTN de C. G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. ESIC Editorial. p.108

⁵²BARREIRO J.M; DIEZ, J.A; RUZO, S.E y LOSADA, P.F (2003). *Gestión Científica Empresarial*. 1ª edición, NETBIBLO S.L. Coruña. p.223

las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad. La acumulación de valoraciones homogéneas en períodos sucesivos redundará en la reputación de la empresa. Esto es, mientras la legitimidad trata de encuadrar las actuaciones de la empresa dentro del marco institucional imperante en un momento determinado, la reputación toma un perímetro intertemporal, en el intento de unir actuaciones pasadas a las expectativas de futuro. En este sentido, se puede entender la legitimidad como un estadio previo a la reputación.

Por su parte, Deephouse⁵³ afirma que la reputación surge de la evaluación de una empresa por parte de los grupos de poder en términos de su influencia, estima y conocimiento. Es decir, nace por las interacciones con las partes interesadas, así como por la información de la empresa y sus actuaciones que han circulado entre sus grupos de interés, incluyendo intermediarios informativos especializados, por tanto constituye el resultado de un proceso de legitimación social en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa, que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarios para la creación de valor y obtención de rentas.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Guédez⁵⁴ indica que la reputación corporativa es la valoración, admiración y reconocimiento que la empresa recibe como resultado de los buenos resultados económicos, financieros, impositivos, legales, de las transparentes responsabilidades éticas y sociales de la disposición proactiva con que se asumen los desafíos del negocio, de la

⁵³ DEEPHOUSE, D. L. (2000) Environmental Shareholder Activism: Considering Status and Reputation in Firm. Cultural Agenda Setting and the Role of Critics: An Empirical Examination in the Market for Art-House Films Communication. Consultado el 09/04/2015. Disponible en: <http://www.jom.sagepub.com/content/26/6/1091.abstract>.

⁵⁴ GUÉDEZ, V. (2008). *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación Empresarial*. Venezuela. Editorial Planeta.

relación comprometida con los grupos de interés, así como de la vocación de añadirle valor al país donde opera.

De este modo, la reputación es la consecuencia simultánea de ser lo que se es, ser lo que se quiere aparentar, y ser lo que se debe ser. Para captar mejor el alcance de esta propuesta se desglosará visualmente la afirmación: 1. Ser lo que se es (transparencia); 2. Ser lo que se quiere aparentar (proactividad); 3. Ser lo que se debe ser (excelencia)

Cuadro 13.- Fundamentos de la reputación empresarial

Preguntas	Aportes	Significados
Por qué	Causas	-Responsabilidades (financieras y operativas)
Por qué del por qué	Origen	-Responsabilidades (Humanas y sociales) -Conducta ética
Para qué	Objetivos	-Identidad -Imagen
Para qué del para qué	Fines	-Posicionamiento -Competitividad -Contribución al desarrollo sostenible -Contribución al bien común

Fuente: Adaptado de Guédez (2008).

Ahora bien, el cuadro 13, indica que la reputación corporativa tiene sus fundamentos en un por qué, el cual está representado por la primera responsabilidad de toda organización empresarial, que consiste en cumplir adecuadamente con sus compromisos financieros y operativos para las cuales la empresa fue creada, generar empleo, producir riquezas, además de pagar sus impuestos y cumplir con las leyes; de manera tal que cuando esto es realizado con la integridad que procede de decir lo que se hace y hacer lo que se dice, se constituye la transparencia, se logran las condiciones básicas para obtener reputación ante las partes interesadas.

En consecuencia, esos porqué admiten un nivel de profundización con los “por qué de los por qué”, los cuales se refieren a las

responsabilidades humanas y sociales de la empresa, es decir, a las que las vinculan con sus grupos de interés. De igual forma en este nivel se encuentran las conductas éticas que suponen un alcance proactivo para hacer el bien más por el bien mismo, la conducta ética es algo superior a la integridad, honestidad y transparencia, se considera que la empresa Summa Distribuciones C.A se preocupa por la conducta ética, considerado un punto importante para la empresa la cual se debe prestar mayor atención; razón por la cual se desarrolla en este apartado.

A lo largo de los planteamientos hechos, se hace referencia a la contribución humana y social de la organización, que resulta ser la función que procede de su propio diseño, debido a que la organización es un conjunto de competencias humanas e interacciones con el entorno social, donde opera y tiene una gran responsabilidad relativa al desarrollo del bien común. Ese bien común consiste en lograr el pleno desarrollo de las condiciones dignas de existencias para todos los asociados y grupos de interés, accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad, gobierno, medio ambiente, entre otros.

Ahora bien, todo lo anteriormente descrito se puede lograr cuando se apliquen todas las competencias y recursos para ser eficiente, eficaz y excelente, generando valor agregado en el entorno donde ésta se desenvuelve, razón de ser de la empresa Summa Distribuciones C.A, por ello la fundamentación de la reputación corporativa se encuentra definida en todos los componentes del cuadro 13.

En este sentido, según todo lo analizado e investigado, la reputación empresarial constituye un activo intangible representado por la historia de la empresa, su plataforma ética (misión, visión, valores, estrategias), así como la manera de integrar armónicamente estas acciones pasadas, con el presente y el futuro de la organización para provocar un juicio positivo por

parte de las partes interesadas al momento de comparar la organización con sus competidores.

Importancia de los activos intangibles.

Carrillo, Díaz y Tato⁵⁵, explican que la importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso, en este sentido la reputación corporativa y la marca, entre otros, se consideran valores fundamentales en el entorno de las grandes organizaciones. Así, la dirección de las entidades más poderosas, como el resto de empresas, necesitarán conocer estos nuevos valores intangibles y aprender a gestionarlos. Las razones de este aumento de valor pueden centrarse sobre todo en:

1. Los recursos tangibles cada día tienen más difícil generar ventajas competitivas, sin embargo, los intangibles son más valorados, las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto, para orientarse hacia nuevos valores no materializables a priori, y del todo fundamentales en el entorno de la administración del siglo XXI. En esta línea, mientras el valor de la organización gire cada vez más en torno a lo inmaterial: las marcas, patentes, el conocimiento técnico, las habilidades de la gente, el centro neurálgico de la empresa se moverá inexorablemente hacia esta área.

2. Esta tendencia es mucho más acusada en organizaciones que comercializan servicios, por su propia naturaleza, este tipo de bienes se adaptan mejor a la filosofía de lo intangible presente en el panorama de la comunicación organizativa.

⁵⁵ CARRILLO, V.; DÍAZ, A. y TATO, J. (2008). *El 'Valor de lo Intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa: El caso de la marca TELEFÓNICA*. Observatorio (OBS*) Journal, número 7. Universidad de Extremadura. Extremadura-España

Siguiendo este orden de ideas, en los postulados realizados por Olcese, Rodríguez y Alfaro⁵⁶ se encuentra que las organizaciones poseen tres categorías de recursos intangibles, presentando necesaria atención a objeto de poder gerenciar los bienes inmateriales para posicionar tanto los productos/servicios de la empresa como la organización misma en el mercado donde se ejecutan sus acciones y se elaboran las estrategias, por tanto estas categorías son las siguientes:

(a) Activos intangibles no financieros: entre los activos intangibles no financieros la marca representa un bien paradigmático, el cual puede aparecer en el balance comercial de las empresas que hayan establecido un precio para la transacción económica de esa marca.

(b) El conocimiento organizacional: el conocimiento organizacional, no protegido por patentes representa otro recurso intangible de gran valor que a diferencia de la marca no puede contabilizarse económicamente, debido a la naturaleza de este conocimiento impide su retención, a partir de este hecho, las organizaciones buscan retener y fidelizar a sus empleados valiosos.

(c) Capital relacional: el capital relacional está constituido por las relaciones con los grupos de interés de la empresa, que cuando son eficaces, aumentan el grado de confianza mutua garantizando así lealtad para con la empresa y sus productos.

En resumen, la optimización de este tipo de capital constituye una prioridad para las empresas de excelencia a nivel mundial, implantando estrategias de gestión de estos recursos intangibles de contenido relacional, como la responsabilidad, la cultura o la reputación corporativa.

⁵⁶ OLCESE, A.; RODRÍGUEZ, M. y ALFARO, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Editorial Mc-Graw Hill. España.

Ventajas de la gestión de activos intangibles.

Con respecto a las ventajas de la gestión de activos intangibles, Navarro⁵⁷, menciona que la reputación corporativa aunque no pueda verse ni tocarse, es un importante activo estratégico que, como tal, hay que saber gestionar. A continuación se muestran las ventajas de competir en el mercado basándose en activos intangibles, cuyas principales características son las siguientes:

1. *Inimitabilidad*: es conocido que en mantenimiento de una ventaja competitiva está basado en la posesión de recursos y capacidades difícilmente imitables por otros. Los activos tangibles son imitables tarde o temprano, mientras que los activos intangibles interrelaciones entre las partes interesadas son imposibles de imitar.

2. *No comerciables*: los activos físicos pueden ser adquiridos en los mercados, incluidos los conocimientos o habilidades de una persona o un equipo, que puede dejar la empresa para irse con la competencia, sin embargo los activos intangibles son imposible de comprar, entonces se trata de conocimientos poseídos por las diversas partes interesadas y socialmente complejos.

3. *Rendimientos limitados crecientes*: los activos físicos se desgastan con el uso, por tanto, sus rendimientos son decrecientes, mientras que los activos intangibles no se deterioran por el uso, ni con el paso del tiempo, por el contrario, con el paso del tiempo se consolidan, como sucede con los buenos hábitos, además, al basarse en el diálogo entre las partes interesadas se producen fenómenos de fertilización cruzada (creatividad, nuevas formas de desarrollo) que aumentan la productividad.

⁵⁷ NAVARRO F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa*. España. Editorial ESIC.p.203

4. *Menor inestabilidad de los rendimientos*: los precios de los activos físicos son variables en el tiempo, mientras que los intangibles tienden a ser más estables.

5. *Promueven la innovación radical*: el propio origen de los activos intangibles hace que se promueva la innovación, la diversidad de los puntos de vista, el contacto directo con la realidad físico-social, son de gran ayuda para descubrir necesidades sociales y adaptarse a ellas.

6. *Aceptación social*: que lleva necesariamente a la legitimación social de la empresa, licencia para operar.

7. *Precisan de la confianza*: se refuerza la confianza en la compañía.

8. *Aportan a la generación del bien común en la sociedad*: como consecuencia propia de la conducta ética del diálogo entre las partes interesadas y la aspiración de ser un ciudadano corporativo, la organización contribuye a la creación de un clima propicio para el desarrollo del bien común entre todas las partes interesadas, poniendo su secreto de marca al servicio de éste.

Construcción de indicadores de gestión de intangibles.

Una vez que se han analizado los criterios de Taylor⁵⁸ con respecto a la construcción de los indicadores de gestión intangibles, se denota que casi siempre estos índices utilizan la encuesta como método para la obtención de la información, los aspectos más utilizados para medir la reputación empresarial son la calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado, la responsabilidad social así como medioambiental, la fortaleza

⁵⁸ TAYLOR, J. (1979). *Planificación estratégica para la empresa de éxito*. USA. Editorial Alexander Hamilton Institute.

financiera, la capacidad de innovación, la capacidad para atraer, desarrollar y retener a los trabajadores con talento.

El índice debe ser elaborado a partir de una encuesta dirigida a los ejecutivos, directivos y analistas de diversos sectores de la actividad económica. Los encuestados deben calificar ocho indicadores en escala del uno al diez, estos atributos son los siguientes:

1. Fortaleza financiera
2. Calidad de la dirección
3. Valor de las inversiones a largo plazo
4. Uso de los activos/eficiencia
5. Grado de innovación
6. Capacidad para atraer, desarrollar y mantener gente con talento
7. Calidad de los productos y servicios ofrecidos
8. Responsabilidad ante la sociedad en general.

Es preciso recalcar que existe una gran expectativa en la empresa Summa Distribuciones C.A, para que pueda lograr los objetivos cuando comience a utilizar los planes estratégicos, los cuales forman parte de la columna vertebral de la empresa, en este caso los planes estratégicos se pueden definir como un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas organizacionales, tomando en cuenta criterios éticos al momento de elaborar el proceso de planeación estratégica, para que ésta sea exitosa, ya sea incorporando los indicadores propios del mundo empresarial o estableciendo estándares morales para tomar las decisiones

organizacionales diarias para suministrar el patrón frente al cual se deben evaluar dichas decisiones.

El involucramiento de la ética en los planes estratégicos de las organizaciones es de vital importancia, pues la misma garantizará una reputación corporativa en positiva en su entorno: con los clientes, proveedores, inversionistas, entes gubernamentales y competidores, logrando desarrollar activos intangibles de difícil imitación, los cuales influirán de manera satisfactoria tanto en el posicionamiento de las marcas así como de la propia empresa, como al final en la cuenta de resultados de la organización.

Esto podría derivar en la confianza hacia la empresa por parte de todos sus grupos de interés importantes, ya que, cuando los clientes, acreedores, empleados, comunidades, gobierno, confían en la organización, se facilita en buena medida tanto las relaciones comerciales, como se garantiza la contribución de la organización al capital social así como al bien común de la comunidad donde ésta efectúa sus operaciones.

Operacionalización de la Variable

Fidias⁵⁹, expresa que en la operacionalización de la variable se debe destacar, la dimensión considerada un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición, en ella también se destacan los indicadores considerados por el autor como un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones.

Este objetivo relacionado con la estrategia de la empresa para conseguir los objetivos planteados, se realiza el siguiente cuadro al

⁵⁹ FIDIAS A. (2006), *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta edición. Editorial Espíteme. Caracas Venezuela. p.63.

conceptualizar la variable, de manera que se pueda desglosar y conseguir el objetivo planteado.

Cuadro 14.- Conceptualización de la variable

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual
Definir la estrategia de la empresa para conseguir los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral	Decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación.	Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, la cual está dirigida a la obtención de los mismos. Se considera el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. K. J. Halten: (1987).

Fuente: Gandica UCAT (2015)

Cuadro 15.- Operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica/ Instrumento	Ítems
Decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de la empresa.	Cuadro de Mando Integral	Herramienta de gestión financiera	Encuesta	1,2
		-Objetivos estratégicos	Cuestionario	3
		-Indicadores		4, 5: 5.1, 5.2
-Reputación	Escala de Lickert	6		
-Relaciones causa-efecto		7		
-Intangibles		8		
-Atributos		9		

Fuente: Gandica, UCAT (2015)

A continuación se expone el análisis representativo realizado a la estrategia de la empresa para conseguir los objetivos planteados, la cual contiene las definiciones y explicaciones relativas al objetivo, evento o característica que se pretende describir; por lo tanto se puede señalar que la investigación descriptiva⁶⁰ permitió narrar y analizar los aspectos relevantes de las decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa tomando en cuenta al cuadro de mando Integral como una herramienta de gestión financiera, la cual se analizan los objetivos estratégicos, los indicadores, la reputación de la empresa, las relaciones causa-efecto y los activos intangibles, además siguientes atributos: fortaleza financiera, calidad de la dirección, valor de las inversiones a largo plazo, uso de los activos/eficiencia, grado de innovación, capacidad para atraer, desarrollar y mantener gente con talento, calidad de los productos y servicios ofrecidos, responsabilidad ante la sociedad en general. Todos ellos se van a utilizar en el cuadro de mando integral como herramienta para empresa Summa Distribuciones C.A.

La población objeto de estudio quedó definida en el objetivo anterior, la cual se determinó a través del censo poblacional, por lo que se obtuvo la misma población constituida por los Directivos y Gerentes de la empresa Summa Distribuciones C.A. San Cristóbal Estado Táchira, compuesto aproximadamente por cuatro directivos y tres gerentes, desglosados de la siguiente manera; un director de finanzas, un director de mercadeo, un director de operaciones, un director de recursos humanos, un gerente de contraloría y un gerente administrativo y un gerente comercial. En total la población está conformada por siete directivos y gerentes, respectivamente de la mencionada empresa a los que se va a emitir un cuestionario

⁶⁰ TAMAYO y Tamayo, M. (2000). *El proceso de la investigación Científica*: Limusa Wiley. D.F México. p. 54.

Para la recolección de los datos se selecciona la técnica de la encuesta y como instrumento de medición se selecciona el cuestionario con el fin de dar cumplimiento a la estrategia de la empresa para conseguir los objetivos planteados, y tomar las decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de la empresa objeto de estudio.

Con respecto al análisis e interpretación de los resultados, Fidias⁶¹, explica que en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso; la cual indica que una vez aplicado el instrumento de recolección de información compuesto nueve ítems; donde los primeros ocho son preguntas dicotómicas; es decir se responde con sí o no, y el ítem nueve comprende una escala de Lickert, procediendo a analizar los resultados obtenidos por medio del programa EXCEL, realizando tablas estadísticas, para representarlos por razón de frecuencia relativa y frecuencia porcentual, mediante gráficos de barra que permitan el análisis cuantitativo y cualitativo de cada una de las variables objeto de estudio.

El cuestionario consta de nueve ítems (ver anexo 2), con una variable denominada decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa. Para el primer indicador nombrado, herramienta de gestión financiera, se emplean dos ítems, mientras que el indicador objetivos estratégicos, se establece un ítem, para los indicadores de gestión se establecen cuatro ítems, y para los indicadores reputación, relaciones causa-efecto e intangibles, se establece un ítem respectivamente, finalmente para el indicador atributo se establece la escala de Lickert con ocho ítems, donde el número uno indica carencia de atributo y el número cinco indica abundancia de atributo.

⁶¹ FIDIAS, A. (2008). *Metodología de la Investigación*: editorial Nueva Era. Bogotá, Colombia. p.111

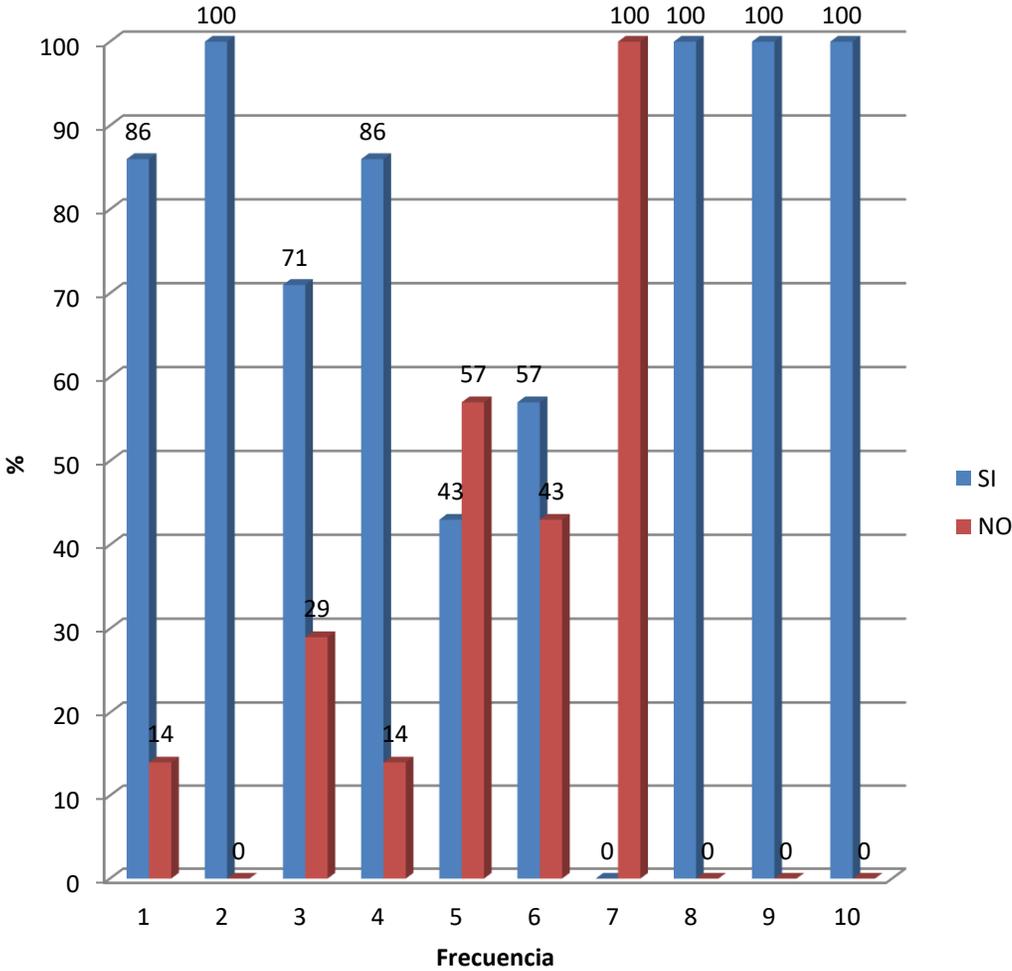
ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Cuadro 16.- Cuadro de mando integral

DIMENSIÓN	Ítem No.	PREGUNTAS	SI	%	NO	%	TOTAL	%
			F		F		F	
Cuadro de Mando Integral	1	¿Conoce usted la existencia del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión de la empresa?	6	86	1	13	7	100
	2	Conociendo los postulados del CMI. ¿Considera usted conveniente implementar un CMI para el control de gestión de la empresa Summa Distribuciones C.A?	7	100	0	0	7	100
	3	¿Tiene usted conocimiento sobre los objetivos estratégicos que existen en su departamento?	5	71	2	29	7	100
	4	¿Usted como gerente o directivo de la empresa, maneja algunos indicadores para evaluar la gestión de la unidad que representa?	6	86	1	13	7	100
	5	Si su respuesta anterior es positiva ¿Los indicadores son suficientes para evaluar la gestión de la empresa?	3	43	4	57	7	100
	5.1	¿Tiene conocimiento que existen indicadores de gestión de activos intangibles?	4	57	3	43	7	100
	5.2	¿En el último año se ha implementado el uso de indicadores de gestión intangibles en su empresa?	0	0	7	100	7	100
	6	¿Considera importante la reputación de su empresa?	7	100	0	0	7	100
	7	¿Considera conveniente establecer relaciones causa-efecto, entre los indicadores de las diversas unidades de la organización?	7	100	0	0	7	100
	8	¿Estaría dispuesto a construir indicadores de gestión de intangibles, en la empresa?	7	100	0	0	7	100

Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada a la empresa Summa Distribuciones C.A

Figura 6. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Datos recolectados en la encuesta aplicada a Summa Distribuciones C.A.

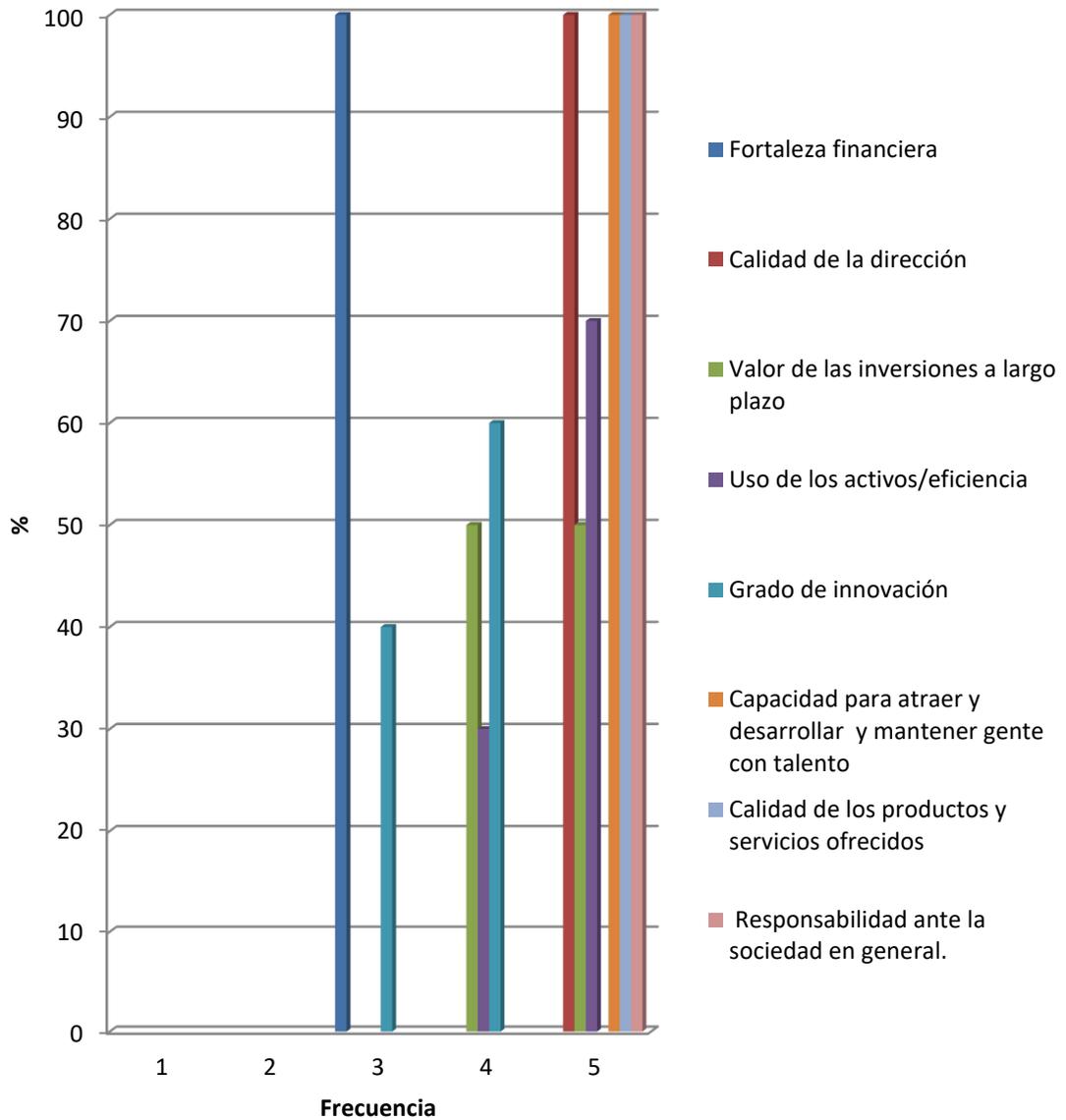
9.- En escala del uno al cinco; cómo considera los siguientes atributos, donde el número uno indica carencia de atributo y el número cinco indica abundancia de atributo:

Cuadro 17.- Atributos

Ítem	Atributos	1	2	3	4	5	F	%
9.1	Fortaleza financiera	0	0	100	0	0	7	100
9.2	Calidad de la dirección	0	0	0	0	100	7	100
9.3	Valor de las inversiones a largo plazo	0	0	0	0	50	7	100
9.4	Uso de los activos/eficiencia	0	0	0	0	70	7	100
9.5	Grado de innovación	0	0	40	60	0	7	100
9.6	Capacidad para atraer, desarrollar y mantener gente con talento	0	0	0	0	100	7	100
9.7	Calidad de los productos y servicios ofrecidos	0	0	0	0	100	7	100
9.8	Responsabilidad ante la sociedad en general.	0	0	0	0	100	7	100

Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada a la empresa Summa Distribuciones C.A

Figura 7. Atributos



Fuente: Datos recolectados en la encuesta aplicada a Summa Distribuciones C.A.

Análisis

Con respecto al ítem 1, ¿Conoce usted la existencia del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión de la empresa?; el 86% respondió que sí conoce la existencia del cuadro de mando integral como

una herramienta de gestión de la empresa, lo que indica que es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, por tanto los Gerentes y altos cargos la deben emplear por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

En relación al ítem 2. La pregunta consistió en: Conociendo los postulados del Cuadro de mando Integral. ¿Considera usted conveniente implementar un CMI para el control de gestión de la empresa Summa Distribuciones C.A?, el resultado obtenido fue que el 100% del personal encuestado afirma que sí es conveniente implementar un CMI para el control de gestión de la empresa Summa Distribuciones C.A, porque es necesario para saber implantar e informar la estrategia corporativa para organizar los recursos y las personas en una dirección determinada, así, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

Cuando se realizó la pregunta 3. Relacionada con ¿Tiene usted conocimiento sobre los objetivos estratégicos que existen en su departamento?, la respuesta que se obtuvo fue del 71% menciona que sí tiene conocimiento sobre los objetivos estratégicos que existen en su departamento, seguido del 29% que mencionó que no tiene conocimiento de los objetivos estratégicos que existen en su departamento, donde se denota que algunos gerentes no tiene clara la visión y misión, por tanto se necesita tener un plan de objetivos claro que le permita llevar los proyectos a buen término.

En cuanto al ítem 4. La pregunta relacionada con este ítem consistió en: ¿Usted como gerente o directivo de la empresa, maneja algunos indicadores para evaluar la gestión de la unidad que representa?, la

respuesta que se obtuvo fue de un 86% del personal directivo y gerente encuestado, la cual afirma que sí manejan algunos indicadores para evaluar la gestión de la unidad que representa, para conseguir los fines o metas a nivel estratégico que se pretende alcanzar a largo plazo, entre ellos los más básicos como son: visión, la misión y los valores.

Para el ítem 5. La pregunta que correspondió fue: Si su respuesta anterior es positiva ¿Los indicadores son suficientes para evaluar la gestión de la empresa?; la respuesta que se obtuvo consistió en el 57% del personal directivo y gerente encuestado opina que no son suficientes para evaluar la gestión de la empresa. Así mismo el ítem 5.1, estuvo relacionado con ¿Tiene conocimiento que existen indicadores de gestión de activos intangibles?, el 57% del personal directivo y gerentes, afirma que sí tienen conocimiento que existen indicadores de gestión de activos intangibles, considerado conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la empresa crezca y en el ítem 5.2 se realizó la pregunta siguiente: ¿En el último año se ha implementado el uso de indicadores de gestión intangibles en su empresa?, la respuesta que se obtuvo fue el 100% del personal directivo y gerentes respondieron que no se ha implementado el uso de indicadores de gestión intangibles en el último año, por tanto se observa que no se ha gestionado el capital intelectual muy necesaria en la gestión del conocimiento.

Con respecto al ítem 6, la pregunta que correspondió fue la siguiente: ¿Considera importante la reputación de su empresa?; para la cual el 100% del personal directivo y gerentes respondieron que sí la consideran importante, clave para atraer talento humano.

En cuanto al ítem 7, la pregunta que correspondió fue la siguiente: ¿Considera conveniente establecer relaciones causa-efecto, entre los indicadores de las diversas unidades de la organización?; la respuesta que

se obtuvo fue un 100% del personal directivo y gerentes, alegando que sí considera conveniente establecer relaciones causa-efecto, entre los indicadores de las diversas unidades de la organización, porque debe existir una secuencia para la empresa que busca utilidad económica, basada en utilidad financiera, satisfacción del cliente, proceso Interno; a través de la capacidad de generar valor unido al crecimiento y aprendizaje mediante la disponibilidad del conocimiento y herramientas requeridas.

En el ítem 8, la pregunta realizada fue la siguiente: ¿Estaría dispuesto a construir indicadores de gestión de intangibles, en la empresa?, el 100% del personal directivo y gerentes, respondió afirmativamente, lo que indica que sí están dispuestos a construir indicadores de gestión de intangibles, en la empresa; lo que hace que una organización sea distinta a otra es el equipo humano del que dispone junto a los intangibles que lo rodean, es decir, no únicamente las personas que lo componen, si no también otros aspectos como su motivación, su formación, sus habilidades, la información de la que disponen.

Para finalizar; en el ítem 9, la pregunta realizada consistió en los atributos de la empresa. El primero estuvo relacionado con la fortaleza financiera, la respuesta que se atribuye el 100% al número 3; es decir existe carencia de este atributo fortaleza financiera, mientras que el 9.2, fue calidad de la dirección, el número asignado consistió en el 4; lo que implica que sí existe calidad de la dirección, mientras que para el 9.3 correspondió el valor de las inversiones a largo plazo, la respuesta estuvo asignada al número 3 y cuatros distribuidas equitativamente en 50%, lo que indica que sí se han obtenido valor las inversiones a largo plazo; para el ítem 9.4, la pregunta realizada consistió en el uso de los activos y la eficiencia de éstos en la empresa, la respuesta obtenida resulto ser el 70% de carencia de este atributo.

Así mismo cuando se pregunto en el ítem 9.5 el grado de innovación que ha tenido la empresa, la respuesta obtenida por parte de los directivos fue el 60% afirma que la empresa no posee este atributo. Con respecto al ítem 9.6, el atributo que se midió consistió en la capacidad para atraer, desarrollar y mantener gente con talento, la respuesta obtenida fue del 100%, indicando la presencia de este atributo tan importante, ahora bien el ítem 9.7 midió la capacidad para atraer, desarrollar y mantener gente con talento, la respuesta otorgada por el personal directivo y gerente de la Empresa Summa Distribuciones C.A, consistió en un 100%, que indica la presencia de este atributo y la pregunta de responsabilidad ante la sociedad en general, el 100% afirmo que este atributo sí existe, ya que la empresa se preocupa por la responsabilidad social empresarial.

Análisis General de los Resultados

De acuerdo a la investigación realizada en relación al cuadro de mando integral, con el fin de conocer el comportamiento de los siguientes indicadores: (a) Herramienta de gestión financiera, (b) Objetivos estratégicos, (c) Indicadores, (d) Reputación, (e) Relaciones causa-efecto y (f) Activos intangibles, se obtuvieron los siguientes resultados:

Con respecto al indicador herramienta de gestión financiera se obtuvo el siguiente resultado: el 86% sí conoce la existencia del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión de la empresa, lo que indica que es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, por tanto los Gerentes y altos cargos la deben emplear por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo y el 100% manifestó que sí es conveniente implementar un CMI para el control de gestión de la empresa Summa Distribuciones C.A, porque es necesario para saber implantar e

informar la estrategia corporativa para organizar los recursos y las personas en una dirección determinada, así, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

Con respecto a los objetivos estratégicos, se determinó que el 71% del personal sí tiene conocimiento sobre los objetivos estratégicos que existen en su departamento, no obstante existe un 29% que no tiene conocimiento de los objetivos estratégicos que existen en su departamento, donde se denota que algunos gerentes no tiene clara la visión y misión, por tanto se necesita tener un plan de objetivos claro que le permita llevar los proyectos a buen término.

En cuanto a los indicadores, se determinó que un 86% del personal sí maneja los indicadores para evaluar la gestión de la unidad que representa, para conseguir los fines o metas a nivel estratégico que se pretende alcanzar a largo plazo, entre ellos los más básicos como son: visión, la misión y los valores y un 57% del personal directivo y gerente opina que no son suficientes para evaluar la gestión de la empresa. Así mismo existe un 57% que sí tienen conocimiento que existen indicadores de gestión de activos intangibles, considerado conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la empresa crezca, mientras que existe un 100% del personal directivo y gerentes la cual mencionan que no se ha implementado el uso de indicadores de gestión intangibles en el último año, por tanto se observa que no se ha gestionado el capital intelectual muy necesaria en la gestión del conocimiento.

Con respecto a los atributos, se determino que existe carencia de fortaleza financiera y sí existe calidad de la dirección, así mismo el personal afirma que sí se han obtenido valor en las inversiones a largo plazo, sin embargo existe carencia del atributo uso de los activos y la eficiencia de éstos en la empresa.

CAPÍTULO III

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA EMPRESA SUMMA DISTRIBUCIONES C.A.

El cuadro de mando integral es una herramienta concebida para gestionar integralmente una organización ya sea una empresa, una entidad gubernamental o una asociación sin fines de lucro⁶². Básicamente consiste en una técnica mediante indicadores que dan cuenta del desempeño y esfuerzos o resultado de los objetivos estratégicos, por ello el cuadro de mando integral es de alta utilidad y eficacia para la empresa, ya que favorece los planes empresariales, es así como suministra la ejecución de una estrategia planeada; además permite ordenar los objetivos y acciones en los distintos ámbitos y niveles de la organización con la estrategia global, avalando el proceso de control estratégico mediante indicadores financieros y no financieros permitiendo la contribución a la rendición de cuentas.

Esta herramienta responde principalmente a dos problemas generalizados; el primero se refiere a que hay una baja cantidad de organizaciones que son capaces de ejecutar un plan estratégico elaborado. Kaplan y Norton (2001) reportan que a inicios de los años 80 menos del 10% de las estrategias formuladas en empresas tenían éxito en la ejecución. El segundo es la predominancia de informes de control basados en indicadores financieros no vinculados con objetivos estratégicos; lo cual requiere de indicadores no financieros. En ese sentido, el cuadro de mando integral reúne de manera equilibrada indicadores financieros y no financieros. A

⁶² NIVEN. P. R. (2002). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona. Gestión 2000.

continuación se muestra en el cuadro 18 una sinopsis de las perspectivas del cuadro de mando integral; donde están presentes los actores e intereses

Cuadro 18.- Síntesis de las perspectivas del cuadro de mando integral; actores e intereses

Perspectiva	Actores interesados	Temas de interés
Financiera	-Accionistas o dueños de la empresa -Inversionistas. -Entidades financieras.	-Rentabilidad. Inversiones. -Eficiencia presupuestaria.
Clientes	-Distribuidores .-Usuarios finales. A veces también se contemplan: -Comunidad y Ambiente.	-Características (calidad) de los productos. -Precio. -Calidad en los servicios -Impacto en la salud y el ambiente de los productos y servicios.
Procesos internos	-Equipos gerenciales de todos los niveles y áreas. -Diseñadores, ingenieros, contralores y auditores.	-Diseño de los procesos productivos: Diseño de los servicios; diseño de los procesos o servicios internos de apoyo; calidad en la gestión y cobranza; sistemas de gestión de calidad (en productos, servicios, ambiente, salud ocupacional, responsabilidad social y otros).
Aprendizaje	Trabajadores, funcionarios o empleados.	-Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. -Clima laboral -Compensación y retribución. -Políticas equitativas de contratación.

Fuente: Miranda Ch. Rónald Heredia, (2007)

Como se puede observar en el cuadro 18; el cuadro de mando integral, trabaja de manera resumida, porque clasifica los objetivos estratégicos bajo las perspectivas supra citadas, para luego traducir los objetivos en indicadores; por esta razón anualmente, se establecen metas

para los indicadores, especificando el nivel deseado que se quiere alcanzar y un nivel mínimo aceptable, de esta manera durante la ejecución se establecen momentos en los cuales se hacen las determinaciones de los niveles reales de cumplimiento o realización de las metas; esos valores reales se incorporan en el cuadro de mando integral el cual muestra una señal visual denominada señales de alerta.

Si la medición real alcanza o supera el nivel deseado de la meta, se tendrá una señal verde, significa que se ha cumplido; si el valor real aún no alcanza la meta deseada pero está sobre el nivel aceptable, se tendrá una señal amarilla, la cual significa precaución; finalmente, si el valor real está por debajo del valor mínimo aceptable, se tendrá una señal roja, denotando peligro, es decir que no se está cumpliendo. Así los gerentes y directivos pueden identificar rápidamente dónde se deben redoblar los esfuerzos y cómo evaluar el desempeño en función de los distintos objetivos. Es necesario acotar que para la construcción del cuadro de mando integral las metas se van a clasificar por fases, con el fin de obtener mejor comprensión de lo analizado.

1) *Primera fase*; corresponde a la definición de los objetivos estratégicos y el producto esperado; lo que indica que el producto que se busca alcanzar en esta fase es un listado de objetivos de largo plazo, relevantes para el logro de la estrategia y clasificados bajo las cuatro perspectivas ya definidas: la financiera, de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje de la organización. El listado se presenta en un formato como el siguiente:

Cuadro 19.- Listado de objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera.	1. Mejorar la rentabilidad empresarial 2. Eficiencia presupuestaria
Clientes.	3. Características (calidad) de los productos .3.1 -Precio
Procesos internos.	4. Calidad en la gestión y cobranza 5. Sistemas de gestión de calidad en productos y servicios
Aprendizaje.	6. Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional . 6.1. Clima laboral 6.2. Compensación y retribución.

Fuente: Miranda Ch. Rónald Heredia, (2007)

En términos generales el proceso de definición de objetivos incluye la identificación y priorización de objetivos vistos para las distintas perspectivas estratégicas; en este caso la Identificación de los objetivos incluye la pregunta, ¿Qué es un objetivo estratégico?; es un enunciado breve, claro y preciso que describe algo que se quiere lograr en el futuro. Es una imagen de los resultados que se esperan alcanzar en la empresa en su conjunto para mejorar la competitividad de la organización y el entorno, con el fin de cumplir con el marco filosófico de la organización (misión, visión, valores) y para cerrar brechas existentes, impulsando aspiraciones de los gerentes o directivos.

Así pues los objetivos estratégicos deben llevar a mejorar el desempeño de la organización en su conjunto pero también la calidad de las funciones gerenciales, ya que proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo en el futuro.

Características de los objetivos estratégicos.

A continuación se plantean varias características útiles para redactar, analizar y refinar los objetivos estratégicos, son de largo o mediano plazo, deben expresar cambios o mejoras incrementales en la situación de la empresa o la institución, deben posibilitar la introducción de nuevas prácticas, nuevas políticas o nuevos sistemas de trabajo y de gestión, deben ser desafiantes pero realistas, son cuantitativos aunque en algunos casos pueden expresarse de manera cualitativa mediante atributos observables, además éstos deben ser verificables.

Seguido se presentan dos modelos que se pueden utilizar para redactar los objetivos estratégicos. El primero es expresarlos como productos o resultados esperados; el segundo se denomina “objetivos más” Taylor⁶³.

Para el caso del objetivo como productos o resultados, lo que debe destacarse es el qué se quiere lograr; es decir el objeto resultante de los esfuerzos que se deben realizar, la calidad percibida de los servicios por parte de los clientes se incrementa progresivamente durante los próximos dos años, con un sistema de oferta productos que se logre con el incremento o la introducción de nuevas líneas de productos de limpieza de marcas reconocidas dirigidas a los distribuidores minoristas, la transparencia de la gestión institucional de los próximos cuatro años se asegura mediante el desarrollo y puesta en ejecución de un sistema de rendición de cuentas, la práctica más generalizada en el medio no es redactar los objetivos como imagen de producto o resultado sino como acción, para lo cual se hace uso de un verbo al inicio de la frase.

⁶³ TAYLOR, J. (1979). *Planificación estratégica para la empresa de éxito*. USA. Editorial. Alexander Hamilton Institute.

De esta manera Taylor⁶⁴, afirma que los dos primeros ejemplos de objetivos estarían expresados de la siguiente forma: Incrementar la percepción de la calidad de los servicios por parte de los clientes en forma progresiva durante los próximos dos años. Aunque esta forma de redactar los objetivos resulta más natural o familiar para muchas personas, tiene el inconveniente de que en los procesos de análisis y planificación estratégica puede llevar a confusiones entre objetivos y actividades. Para evitar tales confusiones es recomendable reservar el uso de los verbos infinitivos para enunciar las actividades con las cuales se propone alcanzar los objetivos.

Ahora bien, con respecto a los objetivos más, estos se llaman así porque se construyen con expresiones tales como más o menos o algunos sinónimos tales como mejora, incremento, reducción, disminución, la cual deben ir acompañadas de algunas frases típicas que se pueden expresar pueden ser: Mejor servicio, más eficiente, más rápido, mayor cantidad, menos trámites.

Este tipo de objetivos debe expresar el objeto de cambio, un aspecto sobre la calidad y la dirección del cambio y el contexto, lugar o ambiente en el cual se realiza el objetivo propuesto; en el primer ejemplo de los que aparecen a continuación, lo que cambia en calidad es la seguridad del personal y del estudiantado, la dirección del cambio se expresa en términos de una mayor entregas de pedidos a los clientes más rápidas y oportunas a partir de un nuevo sistema de logística en la empresa, todos los objetivos estratégicos enunciados deben someterse a la consideración y verificación de los gerentes o autoridades correspondientes, pues ellos son los responsables por la puesta en ejecución.

La forma de hacer la validación puede variar mucho de una institución a otra en virtud de la complejidad de la organización, del estilo o

⁶⁴ *Ibíd.*

los estilos de gestión de las autoridades y de la dinámica del proceso con el cual se realiza en análisis estratégico. Dos formas de validar son las siguientes: Revisión y sugerencias. Los objetivos son leídos y revisados por una o varias personas que hacen anotaciones sobre las adecuaciones, esto puede incluir modificar los objetivos, agregar otros o eliminar algunos.

Reuniones de análisis, se reúnen varios de los gerentes con el equipo de facilitadores y discuten cada uno de los objetivos planteados hasta llegar a un consenso acerca de si son adecuados o cómo deberían quedar expresados.

2) *Segunda fase*; diseño de mapas estratégicos; el producto esperado a partir de la puesta en ejecución de las instrucciones dadas en esta sección, es un mapa estratégico que muestre cómo se mejorará la gestión estratégica en la empresa, institución u organización social concreta, el mapa estratégico puede contribuir a visualizar el producto que se debe elaborar, para ello es importante resaltar que se requiere de gran creatividad e imaginación para construir un mapa de forma inteligente y con sentido estético. ¿Porqué mapas estratégicos? Una de las formas de ver y concebir la estrategia de una organización consiste en entenderla como una hipótesis. Kaplan, R. y Norton, D⁶⁵, afirman con mayor propiedad que realmente la estrategia es un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa – efecto, es una secuencia de declaraciones del tipo si / entonces, dicho en otros términos, la estrategia es un conjunto de hipótesis que los directivos o gerentes establecen con la convicción de que si realizan un conjunto de acciones estratégicas, entonces lograrán cumplir varios objetivos estratégicos y si se alcanzan los objetivos estratégicos, entonces se cumple con la misión y se alcanza la visión de la compañía.

⁶⁵ KAPLAN, y NORTON, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2.000. Barcelona. Octubre

Ahora bien, para representar ese conjunto de hipótesis de manera comprensible, integrada, sistemática y coherente, los autores citados han desarrollado la herramienta de los mapas estratégicos en los cuales se resume de manera gráfica la secuencia de relaciones que se establecen entre los diferentes objetivos que conforman la estrategia. Para mostrar la estrategia integralmente en los mapas estratégicos, los objetivos se organizan en función de las cuatro perspectivas (la financiera, la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento organizativo) y además los objetivos se enlazan unos con otros mediante flechas para indicar las relaciones de causalidad que se establecen entre ellos, en resumen un mapa estratégico describe gráficamente la hipótesis con la que se construirá el futuro de la organización.

Patrones de Mapas Estratégicos en el Sector Privado⁶⁶: Caso empresa Summa Distribuciones C.A.

Para el caso de estudio, se considera que los objetivos relacionados con la perspectiva financiera se colocan en la parte superior del mapa, pues en dicho contexto, los intereses de los propietarios o accionistas de la empresa están relacionados con la rentabilidad de sus inversiones en los negocios, en consecuencia, todos los esfuerzos que se hacen al interior de la empresa deben conducir a mejores resultados financieros.

En esta empresa privada los objetivos financieros van a estar asociados a aspectos tales como: elevar el valor total de la empresa (valor de las acciones o rendimiento por acción), mejorar la rentabilidad de las inversiones o de los activos, mejorar los márgenes de utilidad bruta o utilidad neta, reducir los costos de operación mediante gestión de costos o elevar la

⁶⁶ MIRANDA (2007). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral*. Máster en Administración de Empresa y de Recursos Naturales. Escuela de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica.

productividad, incrementar y diversificar los ingresos provenientes de las ventas u otras fuentes.

El crecimiento de las inversiones por medios como la emisión de acciones, en el segundo nivel del mapa se colocan los objetivos relacionados con la perspectiva del cliente, aquí se supone que en la medida en que los clientes encuentren mejores condiciones tales como mejores características de calidad en los productos y los servicios, menores precios o si perciben que obtienen mayor valor (relación calidad / precio) en los productos o servicios que adquieren, entonces los clientes estarán dispuestos a comprar y pagar por ellos, lo cual lleva de manera directa a que la empresa satisfaga los objetivos de la perspectiva financiera.

Así pues, los objetivos relacionados con los clientes en el sector privado pueden estar relacionados con cuestiones tales como las siguientes: (a) lograr un menor precio de entrega en los productos; (b) mejorar los servicios al cliente en los procesos de compra (venta, para la empresa) y en los servicios postventa, (c) asesorar a distribuidores o vendedores detallistas para que puedan mejorar ellos sus ventas y sus ganancias a partir de la venta de los productos, (d) mejorar la disponibilidad oportuna o inmediata de productos o servicios para cuando el cliente los requiera, (e) aumentar la cantidad de clientes y retenerlos mediante programas o promociones para mejorar la lealtad de los clientes, (f) mejorar la cartera de clientes (concentrarse en clientes más rentables y deshacerse de los poco rentables), (g) fortalecer la imagen pública y el prestigio de las marcas, los productos, los servicios y de la empresa como un todo.

En fin, el tercer nivel del mapa contiene los objetivos relacionados con los procesos internos, puesto que los procesos son los que hacen posible realizar los productos y servicios que finalmente reciben los clientes. Los procesos internos corresponden en primera instancia con la cadena de

valor; es decir con la secuencia de actividades internas que crean valor efectivo para los clientes. Las actividades que no crean valor deben desestimarse a menos que sean procesos de control o requerimientos para la sana gestión.

Entre los objetivos estratégicos asociados con los procesos internos pueden figurar algunas cuestiones como las que se explican a continuación: (a) innovaciones en productos (diseño, características, aplicaciones, materiales), en procesos productivos y en la gestión interna, (b) puesta en ejecución de mejoras en los procesos operativos que conllevan a la construcción de los producción o a la realización de los servicios; esto a su vez puede incluir otros aspectos particulares o concentrarse en mejorar la ejecución de las actividades por parte del personal o mejorar la eficiencia y productividad en los equipos, instrumentos y herramientas de trabajo disponibles, (c) introducción de prácticas de eco-eficiencia (mejor uso de los materiales y de la energía) dentro de la empresa, (d) reorganización y reasignación de tareas y responsabilidades en los grupos de trabajo, cuadrillas, oficinas, departamentos, etc.

En la base del mapa estratégico se colocan los objetivos relacionados con el aprendizaje y crecimiento de la organización. En la medida que los empleados adquieran conocimientos y haya crecimiento organizativo, se estará en condiciones de ejecutar mejor las actividades que conforman los procesos internos. Lo usual es que los objetivos relacionados con los procesos internos comprenden aspectos como los que se mencionan seguidamente:

- 1.- Mejorar las capacidades de los empleados por medio de mejores procesos de selección del personal o mediante actividades de capacitación y desarrollo profesional.

2.- Mejorar las oportunidades para que los empleados aporten ideas y participen en la identificación y resolución de problemas, en mejoras de calidad, en toma de decisiones pertinentes y en actividades de bienestar de los trabajadores.

3.- Mejorar los sistemas de información en cuanto a: o proveer información pertinente y oportuna, o estar accesible para los trabajadores y funcionarios que la requieran, o contar con personal capacitado para hacer un uso eficaz y eficiente de los sistemas de información.

4.- Elevar la motivación y el empoderamiento de los trabajadores.

5.-Mejorar la correspondencia entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos de la empresa.

Confección del mapa estratégico.

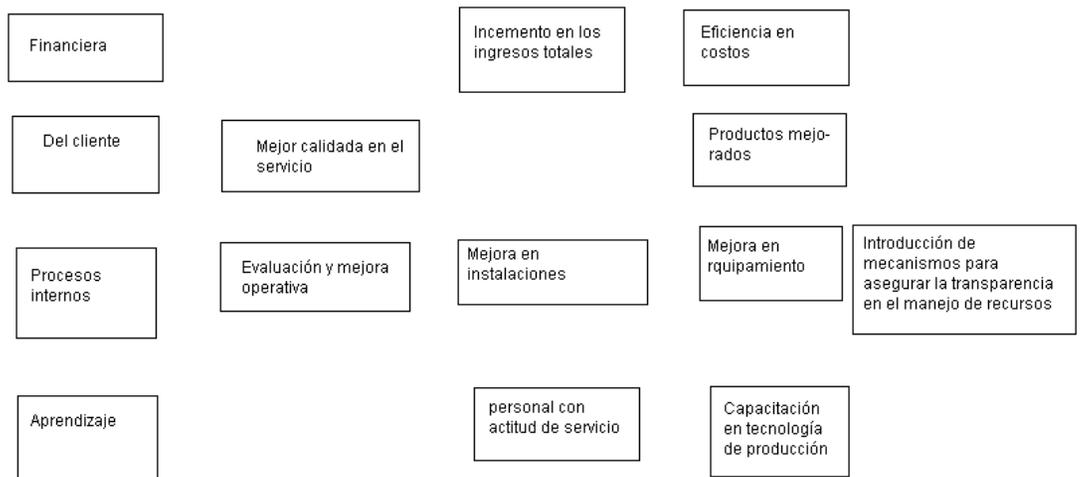
Una vez que se ha hecho la recopilación de los objetivos estratégicos⁶⁷, el primer paso es retomar los objetivos estratégicos formulados y clasificados de acuerdo con cada una de las perspectivas establecidas; si en algún caso se incorporó alguna perspectiva adicional a las cuatro anteriores, esa perspectiva tendrá que reflejarse en el mapa estratégico, para hacer el trabajo de manera práctica, cada objetivo se puede transcribir en una tarjeta; el trabajo se facilita aún más si se usan tarjetas de colores diferentes, una para cada perspectiva, por ejemplo. Rojo o rosado: lo financiero, Azul o celeste: los clientes, Amarillo: los procesos internos y Verde: el aprendizaje.

⁶⁷ RINCÓN, R. (1998) Los indicadores de gestión organizacional; Una guía para su definición, En revista Universidad EAFIT No. 111 (Julio – agosto – Septiembre).Pp43,59.

Definir la secuencia de enlaces.

Las perspectivas deben colocarse en el mapa de tal manera que muestren la secuencia de enlaces entre los objetivos desde la base hasta el ápice del mapa. El patrón general que se utiliza en empresas privadas dedicadas a los negocios consiste en ubicar en la base la perspectiva del aprendizaje y el ápice del mapa se coloca la perspectiva financiera, se debe relacionar y corroborar los objetivos, para ello las tarjetas con los objetivos se agrupan por nivel en correspondencia con cada perspectiva (Figura 7).

Figura 8. Clasificación de objetivos



Fuente: Miranda Ch. Rónald Heredia, (2007)

Se compara el significado de cada tarjeta con los objetivos definidos en las tarjetas adyacentes, de manera sucesiva se van reubicando hasta encontrar una posición adecuada para cada tarjeta, de manera que se puedan establecer con facilidad las relaciones entre unos objetivos y otros; este proceso puede ser muy interactivo y resulta más rico si participa un

equipo de varias personas ya que al establecerse relaciones entre unos objetivos y otros, se puede caer en cuenta de lo siguiente:

(a) Algunos objetivos deberían reexpresarse, (b) se podrían integrar o fusionar objetivos que estaban concebidos como independientes, (c) es posible darse cuenta que deberían agregarse objetivos que no fueron contemplados inicialmente. Conforme se va llegando a una aceptación de los objetivos, de su ubicación y de la manera en que unos conducen al logro de otros, se van colocando las flechas que muestran las relaciones causa – efecto. En esta fase durante el análisis conviene plantearse para cada objetivo un enunciado de hipótesis del tipo “Si este objetivo se logra, entonces... aumenta..., mejora..., determina... o posibilita que se pueda cumplir ...(tal otro objetivo)”.

Edición, composición y diseño.

Finalmente, se mejoran los aspectos formales de la composición y el diseño gráfico para dejar claro el contenido y que resulte comprensible para el personal de los distintos niveles de la organización. Entre los aspectos de diseño es importante usar los principios del diseño gráfico y cartográfico, entre los que se incluye el uso adecuado de los colores teniendo en consideración las características psicológicas de los colores, el tipo y tamaño de letra de acuerdo con la importancia del texto y el balance en el uso del espacio, la economía de palabras, el tipo y grosor de las líneas de acuerdo con la naturaleza de las relaciones y su importancia.

3) *Tercera fase;* Factores claves de éxito, políticas e iniciativas estratégicas, el producto esperado de esta fase de trabajo agrega tres columnas a la tabla de objetivos formulados. De manera unificada se cuenta ahora con una matriz como la que se muestra en el cuadro 20.

Cuadro 20.- Matriz de despliegue de objetivos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Factores claves de éxito	Políticas	Iniciativas estratégicas
Financiera.	1. 2.	1.1. 2.1.	1.1.1. 2.1.1	1.1.1.1. 2.1.1.1.
Clientes.				
Procesos internos.				
Aprendizaje				

Fuente: Miranda Ch. (2007)

Una vez que ha construido la hipótesis estratégica de la organización a partir de la secuencia de relaciones causa y efecto que se establecen entre los objetivos estratégicos, y habiendo dejado en claro dicha hipótesis en el mapa estratégico, es determinante pensar en cómo se materializará ese conjunto de objetivos, por lo que a partir de este momento el pensamiento de los estrategias se concentra en esclarecer qué determina el logro de cada objetivo, con lo cual lo abstracto de la estrategia se traduce a términos operativos.

A partir de los determinantes del logro resulta más fluido y lógico el proceso de identificar las acciones estratégicas y las políticas requeridas para la realización de los objetivos. En esta guía se expone cómo identificar y expresar los factores claves de éxito, las políticas y las iniciativas estratégicas, también llamadas acciones estratégicas, que hacen posible que los objetivos estratégicos se puedan convertir en realidades.

En esta fase del trabajo se da continuidad a los objetivos formulados y expresados en el mapa estratégico; por tanto, es de vital importancia mantener la secuencia y la claridad de las ideas para asegurar la coherencia entre las partes, puesto que todas forman solo producto unificado.

Factores claves de éxito.

Cada objetivo estratégico que se proponga debe ser realizable; este es el principio básico de la eficacia; no obstante, hay factores que pueden ser críticos para que un objetivo se alcance o no. Esos son los denominados factores claves de éxito, para identificarlos se debe hacer un ejercicio de análisis y reflexión en torno a las condiciones que se deben cumplir para lograr el objetivo, por lo que generalmente los factores de éxito son supuestos que muchas veces se asumen, pero conviene hacerlos explícitos. En el cuadro 21 se va a identificar los factores claves de éxito de manera concreta en cada situación, los factores claves de éxito deben corresponder a la naturaleza y al contenido de cada objetivo enunciado.

Cuadro 21.- Factores claves de éxito

Factores claves de éxito	
Financieros	-Disponibilidad de financiamiento -Manejo adecuado de los flujos de fondos y flujos de caja.
Clientes	-Existencia de una demanda suficiente para los productos -El cliente cuenta con información suficiente y clara sobre lo que se le ofrece.
Procesos internos	-Disponibilidad oportuna de materiales y suministros -Adecuada programación de los recursos y actividades -Calidad inspeccionada de los productos que se ofrecen -Logística: una red de distribución de productos debidamente organizada. -Sistema de compensación e incentivos orientado a elevar la calidad y productividad de los trabajadores.
Aprendizaje y crecimiento	-Capacidad de gestión por parte de las autoridades ejecutivas. -Conocimiento y destrezas por parte de los trabajadores.

Fuente: MIRANDA (2007). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral*

Definición de políticas.

Las políticas son enunciados que guían la toma de decisiones de las autoridades y establecen los procedimientos básicos que deben seguir ante situaciones que pueden ser recurrentes o repetitivas, las políticas inducen determinados comportamientos o acciones que hacen posible lograr los objetivos estratégicos, estas pueden ser muchas y son necesarias en prácticamente todas las áreas de la empresa, pero las que aquí se deben determinar son únicamente las que se consideren necesarias para impulsar los objetivos estratégicos que se están planteando. A continuación se muestran algunos ejemplos de políticas expresadas en función de los objetivos correspondientes. En las políticas se destaca en negrita la medida a la que se refiere con el término inductor.

Cuadro 22.- Políticas inductoras acordes a los objetivos

Objetivos	Políticas
Un sistema de gestión por competencias para orientar los procesos de selección y desarrollo humano de los trabajadores.	La selección y el desarrollo del talento humano institucional se orienta a la búsqueda de la alta calidad, la productividad y a la potenciación en función del futuro desarrollo institucional.
Una gestión desconcentrada que simplifique y mejore los procesos de decisión y que incluya la rendición de cuentas.	Todos los gerentes o responsables de unidades de trabajo y de procesos deben rendir cuentas trimestralmente sobre el manejo de los recursos financieros, el cumplimiento de metas.
Los niveles de calidad en la gestión y en los servicios se elevan de manera verificable	Anualmente se evalúa la calidad en los procesos operativos y de gestión institucional . Mensualmente se elabora un reporte de calidad percibida por parte de los clientes.

Fuente: Miranda Ch. (2007). Elaboración del Cuadro de Mando Integral. Guía de trabajo dirigido. Costa Rica.

Redacción de políticas.

Intentar comunicar la estrategia a través de políticas en el cuadro de mando integral requiere tener en cuenta dos principios: 1. Las relaciones causa - efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto, la cual debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. 2.-Los inductores de actuación: Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.

Es por esto que cuando se redactan las políticas casi siempre se adopta un estilo normativo; es decir, se componen como pequeñas sentencias, incluyendo el inductor, lo cual casi siempre es un proceso (rendición de cuentas, calidad). En general el enunciado de la política puede especificar la periodicidad (trimestralmente, anualmente), pero también se puede dejar abierto si rige sobre eventos que se presentan en cualquier momento o cotidianamente.

Iniciativas estratégicas.

Las iniciativas estratégicas son las grandes acciones que se deben impulsar por parte de la gerencia para lograr un objetivo estratégico, por tanto no debe confundirse con pequeñas actividades o actividades operativas que se realizan rutinariamente o de manera regular, por lo que las iniciativas estratégicas representan actividades generadoras de procesos de mejora; el logro de una iniciativa o acción estratégica puede requerir de planes específicos que se desagregan en un mayor número de actividades; incluso pueden requerir del desarrollo de nuevos proyectos externos o internos que

implican importantes inversiones; por ejemplo, la creación de un fondo para financiar pequeñas actividades de mejoramiento, se pueden identificar teniendo en consideración cuáles son los factores de éxito que contribuyen a alcanzar el objetivo.

En este caso, la redacción de las iniciativas o acciones estratégicas no sigue reglas fijas, aunque el empleo de un verbo en infinitivo puede expresar mejor el sentido de acción. A continuación en el cuadro 23 se muestra una misma acción estratégica redactada con varios formatos posibles.

Cuadro 23.- Acción estratégica

Financieros	-Elaborar nuevas propuestas de proyectos para la captación de recursos. -Introducir cobros por medios electrónicos.
Clientes	-Desarrollar un sistema de consultas telefónicas -Establecer un sistema de envíos de información a los clientes sobre los nuevos servicios y productos.
Procesos internos	-Introducir un nuevo sistema de programación de los recursos y actividades. -Elaborar contratos con nuevos distribuidores para ampliar la red de distribución de los productos. -Desarrollar un sistema de incentivos variable en función del desempeño laboral.
Aprendizaje y crecimiento	-Diagnosticar las necesidades de capacitación requeridas para las distintas categorías de puestos. -Establecer un plan de capacitación para los trabajadores.

Fuente: Miranda Ch. (2007). Elaboración del Cuadro de Mando Integral. Guía de trabajo dirigido. Costa Rica.

4) *Cuarta fase:* Indicadores y Metas: el producto esperado de esta fase de trabajo agrega nuevas columnas a la matriz que se venía elaborando, convirtiéndola en la matriz de planeamiento estratégico, como se muestra en el cuadro 24.

Cuadro 24.- Matriz de planeamiento estratégico

Perspectiva	Objetivos estratégicos	(FCE, políticas, iniciativas)	Indicadores	Metas (en función del indicador)		
				Deseado	Aceptable	Mínimo
Financiera	Una gestión desconcentrada que simplifique y mejore los procesos de decisión y que incluya la rendición de cuentas.	Todos los gerentes o responsables de unidades de trabajo y de procesos deben rendir cuentas trimestralmente sobre el manejo de los recursos financieros, el cumplimiento de metas.	<ul style="list-style-type: none"> -Utilidades netas sobre la inversión. -Margen bruto -Utilidad antes de impuestos, intereses y amortización -Crecimiento en ingresos por ventas. Costo unitario de los productos o servicios. -Costo por cliente. -Inversión con deuda / inversión con recursos propios. -Presupuesto externo / presupuesto interno. 			
Clientes	Mejorar la cartera de clientes	Desarrollar un sistema de consultas telefónicas -Establecer un sistema de envíos de información a los clientes sobre nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none"> -Número de clientes atendidos por año. -Índice de satisfacción de los clientes. -N° de clientes nuevos / total de clientes. -N° de clientes perdidos / total de clientes atendidos. -Ingresos generados por el 10% de los principales clientes. -N° de reclamos por productos o servicios defectuosos 			

Perspectiva	Objetivos estratégicos	(FCE, políticas, iniciativas)	Indicadores	Metas (en función del indicador)		
				Deseado	Aceptable	Mínimo
Procesos internos	Optimizar el servicio de atención al cliente		N° de procesos con acciones de mejora / total de procesos identificados. -N° de solicitudes o servicios resueltos a tiempo / total de solicitudes. -N° de iniciativas de mejora presentadas por los trabajadores / N° de iniciativas de mejora promovidas por la administración.			
Aprendizaje	Diagnosticar las necesidades de capacitación requeridas para las distintas categorías de puestos.	Establecer un plan de capacitación para los trabajadores.	-N° de trabajadores que participan en actividades de capacitación / Total de trabajadores. -N° de horas de capacitación a los trabajadores por año			

Fuente: Miranda Ch. (2007). Elaboración del Cuadro de Mando Integral. Guía de trabajo dirigido. Costa Rica

Indicadores de resultados e inductores de actuación

Hay indicadores que sirven para medir los esfuerzos orientados a desarrollar estrategias futuras sobre las cuales todavía no se alcanzan resultados. En tal caso, los indicadores pueden ser las actividades de sensibilización o de información a los trabajadores para prepararlos para los cambios; también se puede considerar la cantidad de procesos o actividades en las que se están realizando evaluaciones relacionadas las finanzas; o también se podría considerar el número de propuestas de rediseño de procesos en los cuales se busca mejorar la eficiencia en el cobro de facturación.

A los indicadores orientados a dar cuenta de los esfuerzos emprendidos para mejorar las estrategias en el futuro se les denomina inductores de actuación. Lo importante que se debe tener en cuenta cuando se diseñan indicadores, es asegurarse que se incluyan tanto los indicadores de desempeño (basados en resultados alcanzados) como los inductores de actuación (basados en estrategias futuras). La importancia de estos últimos es que comunican la forma en que se deben obtener los resultados. El cuadro 25 compara indicadores de resultados e inductores de actuación.

Cuadro 25.- Ejemplo de indicadores e inductores de actuación

Indicadores de resultados (miden lo realizado en el pasado)	Inductores de actuación (miden el esfuerzo para lograr objetivos futuros)
Inductores de actuación (miden el esfuerzo para lograr objetivos futuros)	Presupuesto en inversiones estratégicas / Total del presupuesto.
Porcentaje de ventas a nuevos clientes.	Tiempo invertido con clientes potenciales.
Gasto en publicidad.	N° de actividades programadas para difusión de información sobre servicios brindados.
Porcentaje de la capacidad instalada efectivamente usada.	N° de departamentos en los que se harán mejoras de aspectos ambientales / total de departamentos.
Número de transacciones realizadas electrónicamente.	Número de ideas de nuevos proyectos.
Número de trabajadores capacitados.	Número de actividades de capacitación formuladas.

Fuente: MIRANDA (2007). Elaboración del Cuadro de Mando Integral. Guía de trabajo dirigido. Costa Rica.

La Necesidad de los Indicadores.

Tradicionalmente los administradores de empresas han incorporado en sus informes de gestión únicamente indicadores financieros. Esto incluye presentar los estados de resultados que muestran los ingresos de dinero alcanzados en un lapso determinado, los gastos correspondientes y la diferencia entre ambas que revela si ha habido pérdidas o ganancias; también se emplean los balances generales que muestran lo que la empresa ha acumulado en términos de activos circulantes y bienes duraderos, pasivos (o deudas) y el patrimonio o capital acumulado o distribuido entre los propietarios. A partir de la información financiera se obtienen diversos indicadores sobre el desempeño financiero, pero esos indicadores resultan insuficientes para dar a conocer el desempeño en cuanto al cumplimiento de la estrategia de una organización.

Adicionalmente, muchas organizaciones cuentan con estrategias explícitas o planes estratégicos, pero tienen dificultades para ejecutarlos. Sobre todo, no se disponen de instrumentos que permitan medir el avance en el cumplimiento de las estrategias. Niven⁶⁸ menciona que 7 de cada 10 empresas no están satisfechas con las formas de medir resultados. Como respuesta a este problema, el cuadro de mando integral reúne indicadores de desempeño diseñados en función de los objetivos estratégicos de una organización bajo las perspectivas que ya se han apuntado: la perspectiva financiera, la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento organizativo. Al combinar indicadores financieros con indicadores no financieros, el cuadro de mando integral supera las limitaciones de los sistemas tradicionales que reducen el desempeño empresarial a los resultados financieros.

Indicadores Financieros

Un indicador financiero⁶⁹ es una relación de las cifras resumidas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los

⁶⁸ NIVEN. P. R. (2002). *El cuadro de mando integral: paso a paso*. Barcelona. Gestión 2000.

⁶⁹Rosero O. (2006). *Indicadores Financieros para el Balanced Scorecard*. maestría en administración. Universidad Nacional De Colombia

períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son: 1. Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos; 2. Los registros históricos de la empresa; es decir indicadores de otros años; 3. Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio; 4. Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

Indicadores de liquidez.

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente. Los indicadores de liquidez más utilizados son: *Capital de Trabajo*, la *razón corriente*, la *prueba ácida* y *ebitdad*.

1. *Capital de Trabajo*: Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \text{ (Unidades Monetarias)}$$

2. *Razón Corriente*: También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa para afrontar compromisos; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Cuadro 26.- Indicadores de liquidez

Nombre del índice	Fórmula	Cómo se calcula
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Balance General Total Activo Corriente / Balance General Total Pasivo Corriente

Fuente: Rosero (2006). Colombia

3. *Prueba Ácida: (prueba de ácido o liquidez seca)* Esta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios

Cuadro 27.- Prueba ácida

Nombre del índice	Fórmula	Cómo se calcula
Prueba Ácida	(Activos Corriente - Inventarios)/ Pasivo Corriente	(Balance General Total Activo Corriente - Balance General PUC 14)/ Balance General Total Pasivo Corriente

Fuente: Rosero (2006). Colombia

4. *EBITDA* =Utilidad operativa + Depreciación + Amortización + provisiones

A continuación se realiza un breve análisis del comportamiento de los indicadores de liquidez en la empresa comercial, la cual está estrechamente ligada a la investigación; por tanto para el comportamiento de los indicadores de liquidez hay que tener en cuenta tres aspectos, en primer lugar los

inventarios por ser el rubro más importante, las ventas de contado, debido que es el mayor volumen que maneja Summa Distribuciones C.A y por último la inversiones a corto plazo; ya que esta maneja un periodo más corto: las cuentas por cobrar toman más importancia y la convertibilidad en efectivo de estas y su inversión es fija.

Si la empresa objeto de análisis está en marcha, han de tenerse en cuenta los siguientes factores para el estudio de la liquidez: la calidad de los activos corrientes, esto quiere decir el término de convertibilidad en efectivo; el siguiente aspecto es la exigibilidad de los pasivos corrientes, este tiene que ver la comparación de los activos corrientes con los pasivos corrientes; y por último la estacionalidad de las ventas; se refiere como influye el nivel de cartera.

Indicadores de endeudamiento.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

Las cuentas que pueden modificar sustancialmente el concepto del analista acerca del endeudamiento de una empresa, son aquellos pasivos

que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se puede postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, teniendo en cuenta la conveniencia del acreedor y de la empresa; de igual manera entre las cuantas del patrimonio que cuyo valor no existe una absoluta certeza.

Estas cuentas que pueden modificar el concepto del analista son: préstamo de socios; los socios pueden aumentar el tiempo del préstamo o convertirlo en una inversión, pasivos diferidos; estas puede ser que ya se encuentra el dinero destinado para este pago, capital; por medio de una capitalización de una deuda y valorizaciones, pueden estar sobre estimadas o por efectos de inflación.

Cuadro 28.- Endeudamiento en el corto plazo

Nombre del índice	Fórmula	Que es
Concentración del endeudamiento a corto plazo.	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo Total Con Terceros}}$	Indica la capacidad de endeudamiento a corto plazo

Fuente: Rosero (2006). Colombia

El índice de apalancamiento o indicador de *Leverage*, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado

Cuadro 29.- Índice de apalancamiento

Nombre del índice	Fórmula	Qué es
Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Balance General/Patrimonio Total}}$ Balance General

Fuente: Rosero (2006). Colombia

La interpretación desde el punto de vista: (a) La empresa: Entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan una rentabilidad superior a los intereses que se adeudan; (b) Los acreedores: Si es muy alto para el acreedor se toma riesgoso, aunque este presenta una flexibilidad en este indicador ya que entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

Cuadro 30.- Apalancamiento

Nombre del índice	Fórmula	Qué es
Apalancamiento total	Pasivo Total Patrimonio	Qué participación tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.
Apalancamiento a corto plazo	Total Pasivo Corriente Patrimonio	Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.
Apalancamiento Financiero Total	Pasivo Con Entidades Financieras Patrimonio	Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio.

Fuente: Rosero (2006). Colombia

Indicadores de actividad.

Los indicadores de actividad⁷⁰ también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Algunos

⁷⁰ Rosero O. (2006). *Indicadores Financieros para el Balanced Scorecard*. maestría en administración. Universidad Nacional De Colombia. p.17

indicadores de actividad son: (a) Rotación de cartera: ventas a crédito en el período/cuentas por cobrar promedio, (b) período promedio de cobro: cuentas por cobrar promedio x 365 días/ventas a crédito, (c) rotación de inventarios (número de veces) empresas comerciales: costo de la mercancía vendida en el período/inventario promedio, (d) rotación de inventarios (número de días) empresas comerciales: inventario promedio x 365 días/costo de la mercancía vendida, (e) rotación de inventarios (número de veces) empresas industriales: costo de ventas/inventario total promedio, (f) rotación de inventarios (número de días) empresas industriales: inventario total promedio x 365 días/costo de ventas.

La rotación de cartera establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación está de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la empresa. Para éste último comparativo es preciso calcular el número de días de rotación de las cuentas por cobrar

Cuadro 31.- Indicadores de actividad

Nombre del índice	Fórmula	Qué es
Veces rotación de cartera	Ventas a crédito Cuentas por cobrar promedio	Muestra las veces que rota la cartera en el año.

Fuente: Rosero (2006). Colombia

Indicadores de rendimiento.

Llamados también de rentabilidad o lucro⁷¹, miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando

⁷¹ RICHARDS, S. (1999). *Cómo diseñar, desarrollar e implantar el CMI en la empresa para gestionar el cambio de su empresa con éxito*. Hillcres Associates. Financia 99.

así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

A largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital. Por tanto el Indicador de rentabilidad⁷² que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas-Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido. En primera instancia hay que tener en cuenta que el margen bruto de utilidad significa que las ventas de la empresa generaron un X% de utilidad en el año; en otras palabras, cada peso vendido en el año generó \$X de utilidad bruta en el año.

Cuadro 32.- Margen bruto

Nombre del índice	Fórmula
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos Operacionales}} \times 100$

Fuente: Rosero (2006). Colombia

Rendimiento del patrimonio:

Utilidad Neta Patrimonio: El rendimiento del Activo total determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimiento sobre la inversión es más eficiente la organización.

⁷² OLVE, N; ROY, J; WETTETT, M. (2000) Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Rendimiento del activo total.

Utilidad Neta/Activo Total Bruto: El sistema *Dupont* correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta/activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidades que tales ventas generan.

A continuación se explica cómo diseñar los indicadores claves de desempeño estratégico a partir de los objetivos estratégicos establecidos. También se explica cómo establecer metas en función de esos indicadores, de modo que sea posible comparar la ejecución real con las metas establecidas.

Indicadores claves.

Los indicadores son las unidades de medición de los objetivos. A partir del conjunto de objetivos estratégicos de una empresa se pueden identificar muchos indicadores. Pero en un cuadro de mando integral de una empresa o institución compleja no debe haber más de unos veinte o veinticuatro indicadores; es decir, se trata de identificar indicadores relevantes. La principal característica de los indicadores es que deben ser medibles o cuantificables, lo que significa que deben ser verificables y su calificación no debe depender del criterio subjetivo de la persona que los aplica, así pues para asegurar estas características, los indicadores se deben diseñar atendiendo cosas tangibles, como productos, logros, actividades documentadas, propuestas aprobadas, registros, etc.

La identificación de indicadores puede ser propuesta por los equipos técnicos o de profesionales, pero deben ser avalados por los gerentes o directivos, que son los que deben usar e interpretar dichos indicadores para tomar decisiones. Es por eso que la identificación de indicadores debe ser un

proceso consultivo e interactivo entre gerentes y funcionarios profesionales de nivel medio.

Diccionario de indicadores.

Quando se han seleccionado los indicadores que se incluirán en el cuadro de mando integral se elabora un diccionario de indicadores que especifica la forma de cálculo y la forma en que se debe interpretar un indicador, lo cual incluye esclarecer cuándo un valor alto es positivo o cuándo es negativo. Por ejemplo, si el indicador es “N° de productos defectuosos / total de productos” un valor alto es negativo, pero si el indicador es “N° de funcionarios capacitados / total de funcionarios” un valor alto es positivo.

Cuadro 33.- Ejemplo de diccionario de indicadores

Código y denominación	2. Margen bruto.		
Objetivo estratégico.	Incrementar en un 10% los ingresos totales.	Perspectiva	<input type="checkbox"/> Financiera. <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/> Procesos internos. <input type="checkbox"/> Aprendizaje.
Temporalidad	mensual	Ámbito de aplicación	Unidad de negocio
Cálculo	Ingreso por ventas – costo de lo vendido		
Interpretación	El valor debe ser positivo; entre más alto mejor. Un valor negativo indica pérdidas por concepto de ventas.		
Fuentes de información	Reporte de ingresos en caja y registro de compras de mercadería.		

Fuente: Miranda Ch. (2007). Elaboración del Cuadro de Mando Integral. Guía de trabajo dirigido. Costa Rica.

Metas.

Quando se trabaja con el cuadro de mando integral las metas se establecen en función de los indicadores. Es decir una meta expresa el grado de unidades medidas o cuantificadas al cual debe llegar un indicador. Por

ejemplo, en una institución se puede introducir un programa de capacitación para elevar las capacidades técnicas del personal operativo. La meta puede ser que al término de un año se debe tener un setenta por ciento del personal capacitado, lo cual significa que el indicador N° de funcionarios capacitados / total de funcionarios debe ser 0,7; sin embargo, al fijar metas en el cuadro de mando integral no se fija una sola meta, sino que se establecen tres niveles de meta, a saber:

(a) Nivel deseado: es el valor que realmente se quiere alcanzar en función de aspiraciones de excelencia y de productividad.

(b) Nivel aceptable: es valor de la meta que está por debajo del deseado pero que puede ser tolerado. Cualquier valor que esté por debajo del deseado pero por encima del aceptable no representa un fracaso en la consecución de resultados y los esfuerzos realizados.

(c) Nivel mínimo o crítico: es el valor de meta más bajo que se podría estar aceptando, de manera que cualquier logro o desempeño por debajo de ese nivel se considera como un incumplimiento de los alcances y esfuerzos relacionados con el objetivo.

La fijación de metas debe establecerse en períodos de tiempo pertinentes, de acuerdo con los sistemas de programación y planificación de la empresa y con la periodicidad con la cual se realicen los informes gerenciales ante los órganos directivos colegiados. Así puede ser necesario fijar metas mensualmente, trimestralmente, semestralmente o anualmente. Los responsables por fijar las metas deben ser los encargados de la ejecución de cada proceso en concertación con el gerente superior correspondiente.

Por ejemplo, las metas de los indicadores relacionados con los niveles de ventas deben ser fijadas por el gerente o encargado del mercadeo, las metas financieras deben ser propuestas por el gerente financiero, las metas

sobre procesos internos deben ser propuestas por los gerentes o ingenieros de operaciones y las metas sobre aprendizaje podrían ser propuestas por la gerencia de recursos humanos. En la práctica, cuando se cuenta con equipos de gerencia, esas metas deben ser analizadas y discutidas conjuntamente con el gerente general, quien finalmente debe aprobar las metas propuestas.

5) *Quinta fase:* Seguimiento y utilización; la ejecución de la estrategia requiere de una búsqueda constante y periódico para lo cual se utiliza el cuadro de mando integral. En los planes anuales operativos deben incorporarse todas las acciones estratégicas de modo que se programan los responsables de la realización y plazos correspondientes. En esta fase debería contarse con un instrumento de trabajo en el que cada responsable de ejecutar las acciones correspondientes a un objetivo estratégico tenga a la vista las acciones, los indicadores, las metas y los plazos correspondientes,

Cuadro 34.- Hoja de trabajo para la puesta en ejecución de las acciones estratégicas

Objetivo estratégico:	1.			
Detalle de las acciones	Indicador	Metas (alcance del indicador)		Plazo
		Deseado	aceptable	1 mes, 1 año
				trimestralmente
				Semestralmente

Fuente: Miranda Ch. (2007). Elaboración del Cuadro de Mando Integral. Guía de trabajo dirigido. Costa Rica.

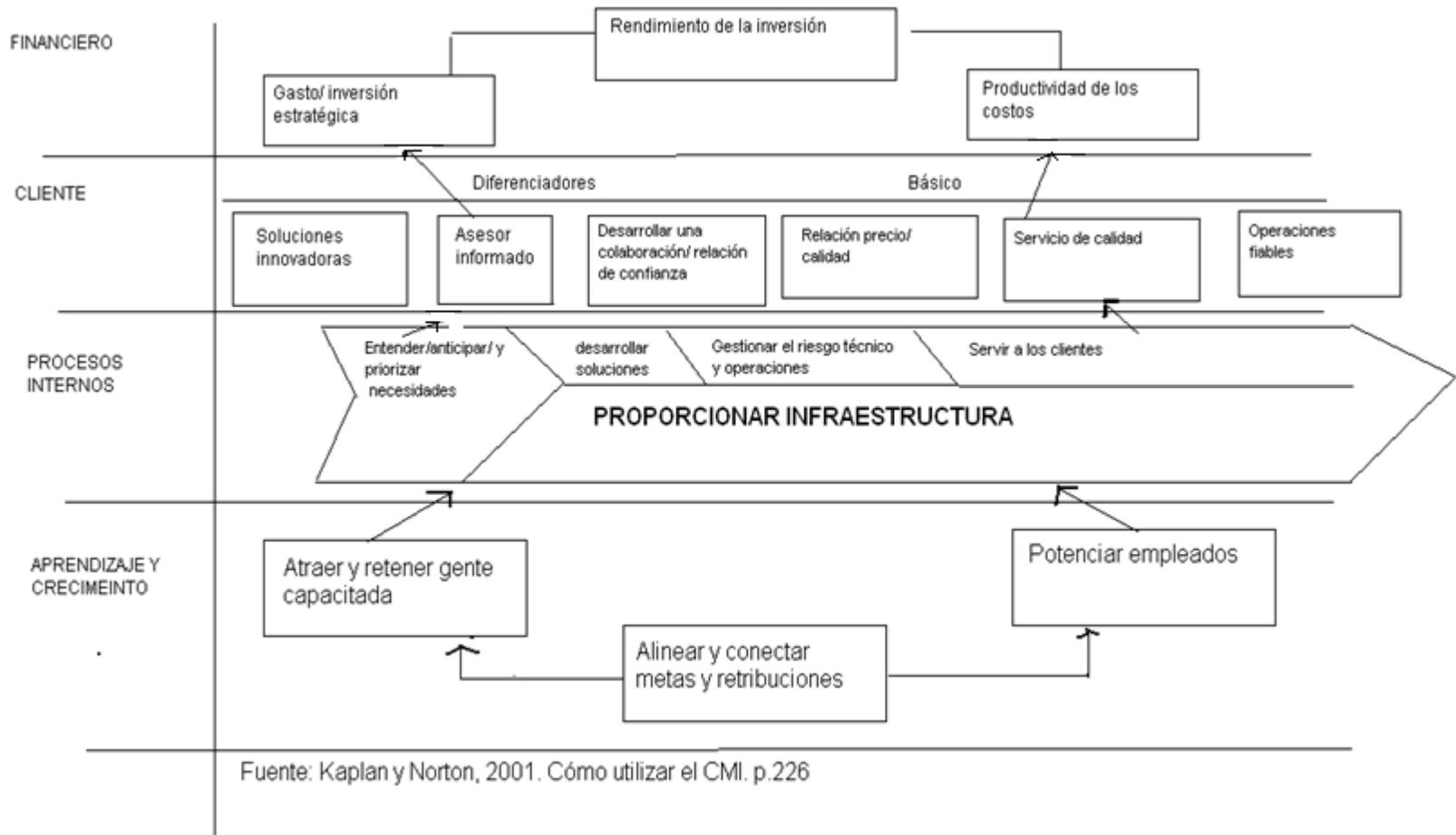
En los períodos establecidos, se deben recopilar los niveles de alcance o de ejecución para cada uno de los indicadores contenidos en el cuadro de mando. La forma de medir cada indicador depende de su naturaleza, pero es importante construir los registros correspondientes para verificar en cualquier momento el grado de avance correspondiente. Los indicadores financieros requieren de registros cotidianos de ingresos por distintos conceptos, gastos

en diferentes rubros, márgenes alcanzados, montos de deudas, niveles de déficit o de superávit, etc. Los indicadores de clientes requieren de registros de ventas realizadas por categorías de clientes, tiempo invertido con clientes potenciales, número y cantidad de participantes en actividades de difusión, cantidad de actividades de promoción realizadas, etc.

Los indicadores sobre procesos internos si se trata de servicios es importante registrar el tiempo dedicado a atender los clientes, la cantidad de personas o clientes atendidos, mantener registro de evaluaciones de la percepción de la calidad del servicio, etc. En los aspectos operativos también son útiles los registros sobre control estadístico de operaciones o control estadístico de la calidad. En cuanto a los factores relacionados con el aprendizaje es importante llevar registro de la fecha, las actividades de capacitación realizadas, considerando si se hacen in situ o fuera de la empresa o institución, las personas participantes, la duración en horas de las actividades de capacitación y también es importante controlar los niveles de productividad y desempeño antes y después de las actividades de capacitación.

Si un objetivo estratégico está en rojo, se debe revisar en el mapa estratégico cuáles son los otros objetivos que causan el problema, de manera que las enmiendas no se deben volcar sólo en el objetivo que registra indicadores en rojo, sino que se debe buscar mejoras los objetivos que están causando el problema. Por ejemplo, tal vez el desempeño pobre en un objetivo relacionado con la atención a clientes, puede ser producto de una ejecución apenas aceptable de los planes de capacitación. En tal caso, no sólo se debe presionar para mejorar la atención a los clientes, sino que se debe ser más exigente en la efectividad de las actividades de capacitación, el gerente debe saber rápidamente si hay metas que no se están cumpliendo para hacer los ajustes necesarios de manera oportuna.

Figura 9. Construcción del mapa estratégico para la empresa Summa Distribuciones C.A



Fuente: Kaplan y Norton, 2001. Cómo utilizar el CMI. p.226

Construcción del Cuadro de Mando Integral en un

Libro de Excel

Para que el Cuadro de Mando Integral resulte funcional en la empresa Summa Distribuciones C.A, es necesario que la empresa diseñe sus indicadores, para poder fijar las metas correspondientes y realizar periódicamente las mediciones de desempeño correspondientes. Razón por la cual en esta sección se presenta un procedimiento para la construcción de un cuadro de mando integral sencillo haciendo uso de la herramienta de Excel. A continuación se va a realizar una breve explicación, para la construcción del Cuadro de Mando Integral.

Procedimiento⁷³

1. Abrir un nuevo libro en Excel con tres hojas de cálculo y cambiar el nombre a cada hoja con el siguiente con el siguiente contenido: instrucciones, planeamiento y seguimiento.

2. En la hoja titulada planeamiento: se coloca un encabezado con el nombre de la empresa y el título del cuadro. En cada una de las columnas se introducen los siguientes encabezados: perspectiva, objetivo estratégico, inductor o política, factores claves de éxito, indicador, acciones estratégicas.

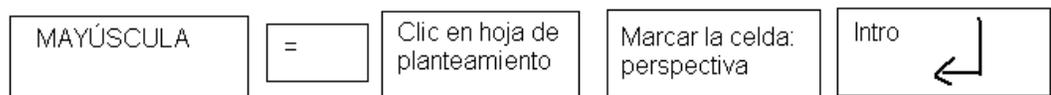
-El formato de todas las celdas de estas columnas se fija como formato de texto, con alineación superior y ajustar texto. Esto se hace en el menú *Formato*, opción *celdas*, en la pestaña *número* se marca la opción de *texto*, luego en la pestaña *alineación* se marca en el cuadro de *alineación del texto* *VERTICAL* la opción *superior* y en el cuadro *control de texto* se marca *Ajustar texto*. Luego, se procede a llenar todas las celdas con la información del cuadro de mando integral que se ha venido elaborando.

⁷³ RICHARDS, S. (1999). *Cómo diseñar, desarrollar e implantar el CMI en la empresa para gestionar el cambio de su empresa con éxito*. Hillcres Associates. Financia 99.

3. En la hoja titulada seguimiento; se coloca un encabezado con el nombre de la empresa y el título del cuadro. En cada una de las columnas se introducen los siguientes encabezados: perspectiva, objetivo estratégico, indicadores, meta, precaución, peligro, valor real. Los formatos de las celdas bajo las columnas perspectiva, objetivo e indicadores se modifica a formato de texto como se indicó anteriormente.

-Los formatos de las celdas bajo los encabezados de meta, precaución, peligro y valor real se mantienen como formato general o numérico.

4. En cada una de las celdas bajo las columnas perspectiva, objetivo e indicadores, se copia el contenido correspondiente de la Hoja Planeamiento. Ejemplo: Debajo del encabezado perspectiva de la hoja titulada seguimiento, escribe



De igual manera se copian todas las celdas bajo los encabezados correspondientes.

Nota: Es importante copiar el contenido de dichas celdas de esta manera y no volver a transcribir manualmente porque si luego es necesario modificar el contenido de algún objetivo o indicador, esa modificación se hace solamente en la hoja de planeamiento y automáticamente aparecerá en la hoja de seguimiento.

6. Bajo los encabezados *metas*, *precaución* y *peligro* se anotan los valores de los tres niveles de meta que corresponden a cada indicador. Recordando que estos valores deben ser fijados por mutuo acuerdo entre los responsables de la ejecución y la autoridad superior correspondiente. Es así

como en cada celda se anota el nivel de meta con el valor numérico correspondiente. Si acaso una meta se registra en términos cualitativos, se debe usar una escala ordinal y anotar un código numérico correspondiente a la escala (por ejemplo; 1 deficiente, 2 regular, 3 adecuado, 4 sobresaliente; en tal caso se introduce el código numérico en la celda y en las instrucciones o en el pie de la hoja se describe la leyenda o el significado correspondiente).

7. En cada una de las celdas que aparecen bajo el encabezado de *valor real* se establece un formato condicional de la siguiente manera: (a) En el menú Formato marcar *Formato condicional*, (b) aparece *Condición 1*, (c) .Mantener el cuadro *valor de la celda*, (d) En el segundo cuadro elegir *Mayor o igual que*, (e) En el tercer cuadro marcar el valor de la celda del indicador correspondiente bajo el encabezado precaución, (f) Luego oprimir el botón con el rótulo Formato: Hacer clic en la pestaña Tramas y marcar el color verde. Marcar aceptar, (g) Seguidamente apretar el botón Agregar >> . Aparece *condición 2.*; (h) Mantener el cuadro *valor de la celda*, (i) En el segundo cuadro elegir *entre*, (j) En el tercer cuadro marcar el valor de la celda del indicador correspondiente bajo el encabezado peligro, (k) En el cuarto cuadro marcar el valor de la celda del indicador correspondiente bajo el encabezado precaución. Luego oprimir el botón con el rótulo Formato. Hacer clic en la pestaña Tramas y marcar el color amarillo. Marcar aceptar, (l) Seguidamente apretar el botón Agregar >> . Aparece *condición 3*, (m) Mantener el cuadro *valor de la celda*, (n) En el segundo cuadro elegir *menor o igual que*, (o) En el tercer cuadro marcar el valor de la celda del indicador correspondiente bajo el encabezado peligro., (p) Luego oprimir el botón con el rótulo Formato. Hacer clic en la pestaña Tramas y marcar el color rojo. Marcar aceptar, (q) Marcar aceptar a todo el cuadro de formato condicional.,(r) Comprobar el funcionamiento de las celdas simulando valores reales a lo largo del rango de medición y asegurarse de que cambia el color del formato de acuerdo con los límites establecidos. En algunos casos puede

ser necesario ajustar algunos valores o la definición de los formatos para asegurar que funcione correctamente.

Se debe tomar en cuenta que en esta fase del trabajo se debe estar atento a cuándo en un indicador un valor bajo representa peligro y cuándo el significado es al revés; es decir, que un valor alto significa peligro. En estos casos los valores altos de peligro deben hacer activar el formato rojo del fondo de la celda.

8. Las columnas de peligro y precaución de la hoja de seguimiento se pueden ocultar para reducir la cantidad de información mostrada a la hora de revisar el cuadro de mando.

9. Finalmente, en la Hoja de instrucciones se especifica cómo completar la información del cuadro y cómo consultar los resultados del avance de cada objetivo estratégico y cómo interpretar los diferentes indicadores.

10. Otras opciones recomendadas: es conveniente proteger las celdas en las cuales no se debe escribir para evitar accidentes que puedan alterar la hoja de cálculo. Si se protege con alguna contraseña, esta debe suministrarse a una persona responsable del manejo del CMI dentro de la empresa. Una posibilidad es hacer una hoja adicional para explicar cada indicador, cómo interpretarlo y cómo se debe medir, incluyendo cuáles deben ser los registros necesarios para documentar u obtener la información. También si un indicador se construye mediante algún cálculo, se debe incluir la fórmula correspondiente y su definición. La apariencia general y la legibilidad se pueden mejorar utilizando las diferentes opciones de formato que ofrece el Excel, sin embargo no se debe abusar de esos recursos.

-Finalmente, se debe incorporar una página con los créditos y la fecha de elaboración de la versión del Cuadro de Mando Integral.

INSTRUCCIONES DE USO

Cada perspectiva está compuesta por 3 indicadores, si se desea menos indicadores no introduzca ningún dato en la columna que haga referencia al Indicador, los indicadores se componen de los siguientes campos a rellenar: Nombre: Especifique el nombre del indicador, por ejemplo Productividad, Ausentismo, Beneficios, etc.

-Rojo: Especifique el límite máximo en el cual la porción del indicador tendrá un color rojo.

-Amarillo: especifique el límite máximo en el cual la porción del indicador tendrá un color amarillo.

-Verde: Especifique el límite máximo en el cual la porción del indicador tendrá un color verde.

-Objetivo: Especifique el valor objetivo del indicador definido.

-Conseguido: Especifique el valor conseguido del indicador definido

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EXCEL

Nombre del indicador

Rojo

Amarillo

Verde

Objetivo

Conseguido

FINANCIERA		
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Liquidez	Beneficios	Ventas
10.000	85.000	150.000
50.000	95.000	310.000
75.000	150.000	450.000
55.000	95.000	330.000
65.000	110.000	375.000

Nombre del indicador

Rojo

Amarillo

Verde

Objetivo

Conseguido

INTERNA		
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Productividad	Mejoras	Horas
65	15	15
75	33	50
100	100	100
75	38	55
85	33	65

CLIENTES		
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Fidelidad	Reclamaciones	Nuevos Clientes
40	30	10
80	55	30
100	100	100
90	55	40
85	65	65

Nombre del indicador

Rojo

Amarillo

Verde

Objetivo

Conseguido

APRENDIZAJE		
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Formacion	Rotacion	Acceso a T.I.
30	30	35
60	50	85
100	100	100
65	55	80
75	65	85

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación relacionada con proponer un Cuadro de Mando Integral, como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A, San Cristóbal, Estado Táchira y obtenido los resultados pertinentes, luego de aplicar la lista de cotejo y la encuesta, se obtuvo como conclusiones lo siguiente:

.Se realizó una síntesis de las perspectivas del cuadro de mando integral, actores e intereses relacionados, donde está involucrada la perspectiva financiera Clientes Procesos internos Procesos internos; todos ellos relacionados con los actores y temas de interés; entre los que se destacan: para el área financiera, los actores son: Accionistas o dueños de la empresa, inversionistas y entidades financieras; mientras que los temas de interés son: Rentabilidad, inversiones y eficiencia presupuestaria. Para la perspectiva clientes; los actores interesados son: distribuidores, usuarios finales, comunidad, ambiente y los temas de interés son: Características (calidad) de los productos, precio, calidad en los servicios, impacto en la salud y el ambiente de los productos y servicios.

Para la perspectiva Aprendizaje, los actores interesados son: Trabajadores, funcionarios o empleados y los temas de interés son: Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, clima laboral, compensación y retribución, políticas equitativas de contratación. Sin embargo; no se observa una adecuada comunicación de los directivos o gerentes con el personal que allí labora, pues no se identifican los tres sistemas de comunicación como son: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con empleados, publicidad y capacitación). Para finalizar se observó un ambiente de trabajo en actitud favorable, los directivos tratan de vincular el ambiente de trabajo a las

relaciones humanas, observándose que los trabajadores se llevan bien con sus superiores y con sus compañeros, se registra un buen ambiente de trabajo, donde los conflictos y las discusiones no son frecuentes.

Por tanto se concluye que el cuadro de mando integral, trabaja de manera resumida, porque clasifica los objetivos estratégicos bajo perspectivas, logrando traducir los objetivos en indicadores; razón por la cual anualmente, se deben construir metas para los indicadores, detallando el nivel deseado que se quiere conseguir y un nivel mínimo tolerable; de esta manera durante la ejecución se constituyen momentos en los cuales se hacen las determinaciones de los niveles reales de cumplimiento o realización de las metas; esos valores reales se agregan en el cuadro de mando integral el cual muestra un carácter visual denominado señales de alerta.

Con relación al objetivo relativo a definir la estrategia de la empresa para conseguir los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral, se obtuvo como conclusión lo siguiente: El diseño o selección de indicadores es una de las etapas más importantes en la elaboración del cuadro de mando integral de la organización, el indicador diseñado o seleccionado ha de ser capaz de medir correctamente la estrategia asociada, así como aportar valor para la toma de decisión referente a las acciones necesarias para mejorar dicho indicador. Según la observación realizada a la empresa, se determinó que el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa, la comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad. Por último, el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización capital humano, de información y organizacional para obtener un desempeño excepcional.

Se realizó una relación de indicadores que se deben utilizar en la perspectiva financiera, ya que el indicador seleccionado depende de varios factores como: la estrategia planteada o las características de la organización; entre ellos se encuentran los siguientes: (a) índice de liquidez, (b) porcentaje de reducción de costos, (c) rentabilidad de los fondos de los accionistas, (d) valor económico agregado, (e) flujo de caja, (f) coeficiente de rentabilidad neta, (g) crecimiento en los ingresos por ventas, (h) porcentaje de ingresos respecto a nuevos clientes, (i) aumento del retorno sobre los activos, (j) ventas por personal de la organización.

Así mismo se determinó que el indicador perspectivas del cliente; refleja la proporción de ventas, dado en término de número de clientes, dinero gastado, volumen de unidades vendidas por unidad de negocios, por lo que se crean vínculos con los clientes y proveedores utilizando la segmentación de los clientes, para ofrecer productos hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes; además la empresa tiene productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento, para capitalizar este potencial debe dedicar recursos al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; por tanto se enfocaron a medir la tasa a la que la unidad de negocio retiene las relaciones con sus clientes, porque consideran que los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, ellos tienen preferencias diferentes y valoran de forma desigual los atributos del producto o servicio. Razón por la cual en las relaciones que la empresa mantiene con los clientes incluye la entrega del producto o servicio a tiempo circunscribiendo la dimensión de la respuesta y el plazo de entrega, y la satisfacción del cliente cuando éste compra en la empresa. No obstante, se determinó que la empresa no mide el beneficio neto de un cliente, después de descontar los gastos necesarios para mantener al cliente.

La empresa presenta debilidad en cuanto al indicador procesos internos, porque no calculan las ventas procedentes de nuevos productos o

servicios, por lo que se observa que la empresa está fallando en este indicador. Asimismo no miden el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios, por tanto tampoco se mide el costo de introducir nuevos productos con respecto al beneficio a obtener; ya que en el último año no se ha logrado introducir nuevos productos, por la escasez de materia prima, problemas para la importación de productos y problemas de distribución de los mismos, por tanto se miden las ventas perdidas por el retraso de nuevos productos, pues no han llegado nuevos productos.

Con respecto al indicador aprendizaje y crecimiento, la empresa sí utilizan medidas para evaluar la satisfacción del personal, creando las condiciones e intervenir de manera específica en los trabajadores, reteniendo a empleados claves; en este sentido la eficacia de una buena campaña de retención pasa por realizar un buen diagnóstico inicial para conocer los factores que motivan la pérdida de talento, pero también aquellos que estimulan su retención, es necesario saber no sólo por qué la gente se va, sino también por qué se queda.

Finalmente el objetivo relacionado con realizar el Cuadro de Mando Integral, como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A, San Cristóbal, Estado Táchira:

Las metas de la empresa se clasificaron por fases, con el fin de obtener mejor comprensión de lo analizado. (a) la primera fase; corresponde a la definición de los objetivos estratégicos y el producto esperado; lo que indica que el producto que se busca alcanzar en esta fase es un listado de objetivos de largo plazo. (b) la segunda fase; consistió en el diseño de mapas estratégicos; producto esperado a partir de la puesta en ejecución de las instrucciones dadas en esta sección, es un mapa estratégico que muestre cómo se mejorará la gestión estratégica en la empresa, institución u organización social concreta, el mapa estratégico puede contribuir a

visualizar el producto que se debe elaborar, para ello es importante resaltar que se requiere de gran creatividad e imaginación para construir un mapa de forma inteligente y con sentido estético. (c) la tercera fase; consistió en los factores claves de éxito, políticas e iniciativas estratégicas. (d) la cuarta fase, consistió en los indicadores y metas; es decir el producto esperado de esta fase de trabajo agrega nuevas columnas a la matriz, convirtiéndola en la matriz de planeamiento estratégico. (e) la quinta fase, consistió en el seguimiento y utilización; fue la ejecución de la estrategia.

Se procedió a la construcción del mapa estratégico para la empresa Summa distribuciones, C.A. mediante la perspectiva financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje crecimiento, así que para la perspectiva financiera se construyó la relación que tiene el gasto en la inversión estratégica, el rendimiento de la inversión y la productividad de los costos; mientras que para la perspectiva cliente, se construyó basado en los diferenciadores y el nivel básico, la cual esta especificado de la siguiente manera; soluciones innovadores asesor informado, para desarrollar una relación de confianza, estipulado en una relación calidad –precio, con ello se obtienen un servicio de calidad con operaciones fiables. Así mismo se construyó la perspectiva procesos internos, se hizo bajo la presunción de la infraestructura, la cual se basa en: entender, anticipar y priorizar necesidades para desarrollar soluciones, gestionando el riesgo técnico y las operaciones, cuyo fin es servir a los clientes. Del mismo modo la perspectiva aprendizaje y crecimiento, para alinear y conectar metas y retribuciones, para ello se construyo meta para atraer y retener gente capacitada y potenciar empleados.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado y a los resultados obtenidos, con respecto a proponer el Cuadro de Mando Integral, como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A, San Cristóbal, Estado Táchira, se recomienda lo siguiente:

-Promover un curso o taller de capacitación, acerca del funcionamiento del Cuadro de Mando Integral, para que esta información llegue a todos los empleados de la empresa y así poder asegurar que comprendan la utilidad de esta herramienta de gestión, para que puedan contribuir a su implementación. así mismo se debe optar por una adecuada comunicación de los directivos o gerentes con el personal de la empresa, empleando los sistemas de comunicación como son: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con empleados, publicidad y capacitación). además se recomienda implementar talleres de capacitación, donde se deben involucrar a los trabajadores, funcionarios o empleados, generando oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional; además se recomienda optimizar el clima laboral, los sistemas de compensación y retribución e implementar políticas equitativas de contratación.

-Se debe tomar en cuenta las ventajas de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, la cual conlleva una serie de primacías para la empresa; por lo que esta herramienta ofrece una visión global de la situación, al recoger información continua desde diferentes perspectivas, pues permite observar, las características más representativas de la empresa, conociendo la situación concreta en la que se encuentra la empresa. por último es recomendable implementar el Cuadro de Mando integral, como una herramienta gerencial para mejorar la perspectiva financiera, a través del modelo de negocio y traducirlo en indicadores, ya que actúa como un

sistema de control por excepción, porque se detecta de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso se puede indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO M. y RIVAS, C. (2008), Metodología de la Investigación: ediciones Palermo. Caracas, Venezuela
- ACEVES, V. (2004). *Dirección estratégica*: Editorial Mc-Graw Hill. México DF
- ARCANI, María Belén (2003) tesis: Cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégico. Universidad siglo XXI
- APAZA M. Mario (2005). *Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor*. Lima. Pacífico Editores.
- AVENDAÑO B. Yoleida B. (2006). "Cuadro de Mando Integral, para el control de Gestión en Oster de Venezuela, S.A. Trabajo de Grado de especialización no publicado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela
- BALLESTRINI, Miriam (2005). *Técnicas y diseño de la Investigación*: ediciones Paulini. México.
- BARREIRO J.M; DIEZ, J.A; RUZO, S.E y LOSADA, P.F (2003). *Gestión Científica Empresarial*. 1ª edición, NETBIBLO S.L. Coruña.
- BERNAL, S. (2000). *Estadística Aplicada a la Investigación Científica*: editorial Lecuna Bogotá Colombia. p.108.
- BUNGE, Mario (1959). La ciencia: su método y su filosofía. Editorial Sudamericana. Argentina p.90
- BROOKING, Annie (1997). *El capital intelectual*. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Editorial Paidós. Barcelona.
- CARRILLO, V.; DÍAZ, A. y TATO, J. (2008). *El Valor de lo Intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa*: El caso de la marca TELEFÓNICA. Observatorio (OBS*) Journal, número 7. Universidad de Extremadura. Extremadura-España
- DEEPHOUSE, D. L. (2000) Environmental Shareholder Activism: Considering Status and Reputation in Firm. Cultural Agenda Setting and the Role of Critics: An Empirical Examination in the Market for Art-House Films Communication. Consultado el 09/04/2015. Disponible en: <http://www.jom.sagepub.com/content/26/6/1091.abstract>.

- FERNÁNDEZ, Abelardo (2002). *Ayudando a implantar la estrategia en el CMI*. IESA. Revista de Antiguos Alumnos. Marzo.
- FIDIAS, Arias (2008). *Metodología de la Investigación*: editorial Nueva Era. Editorial Espíteme. Caracas Venezuela.
- FIDIAS, Arias (2006), *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta edición. Editorial Espíteme. Caracas Venezuela.
- FORBRUM, C. y VAN RIEL, C. (1997). *The reputational landscape*. Corporate reputation. Vol 1, number 1. Boston-USA. Consultado el 13/04/2015.en:<http://www.analisisdemedios.com/images/whitespapese spanol.pdffile//:/C:/Documents>.
- GÓMEZ A. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Mc- Graw Hill Interamericana, S.A. Segunda edición. Bogotá. Pp.37-38.
- GUÉDEZ, V. (2008). *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación Empresarial*. Venezuela. Editorial Planeta.
- GRIFFIN, R y EBERT, R. (1997). *Planificación Financiera, conceptos, alcance y beneficios*. Consultada el día 10/02/2015. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/ecfin3/RMGS/DOP/DOP%20%28nc-2%29%20FF.pdf>,
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar (2002). *Metodología de la investigación*. 4ta Edición: ediciones Mc Graw -Hill.
- Johnson, G y Scholes K. (1997). *Business & Economics*: ediciones Prentice Hall.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. *Cuadro de mando integral*. Gestión 2.000. Barcelona. Octubre 2.000.
- MARÍTN de C. G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. ESIC Editorial. p.108
- MARTÍNEZ, F. (1994). *Planeación estratégica creativa*. México. Editorial Prentice Hall.
- MIRANDA (2007). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral*. Máster en Administración de Empresa y de Recursos Naturales. Escuela de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica.

- NAVARRO F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa*. España. Editorial ESIC.p.203
- NIVEN. P. R. (2002). *El cuadro de mando integral: paso a paso*. Barcelona. Gestión 2000.
- OLCESE, A.; RODRÍGUEZ, M. y ALFARO, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Editorial Mc-Graw Hill. España.
- OLVE, N; ROY, J; WETTETT, M. (2000) *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- PUENTES, R. (2006). *Planificación financiera*. Consultado el 16/03/2015. Disponible en: <http://www.babyboomercaretaker.com/Spanish/retirement/financial-planning/Tips-On-Financial-Planning.html>,
- RUBIO D. Pedro (2010). *Introducción a la Gestión Empresarial. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*: Ediciones Free Libros. Consultado el 13/05/2015 disponible en: <http://www.freelibros.org>.
- KAPLAN, Robert S y NORTON David P. (2002). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Traducción Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002.
- KAPLAN, Robert S y NORTON David P (1992). *Tablero de Mando*: ediciones Planetario. p.208
- PADRÓN, C. (2000). *Estadística aplicada al proceso de investigación científica*: McGraw-Hill: Interamericana. Caracas Venezuela.
- PALELLA Stracuzzi y FELIBERTO Martins. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 2da edición. Caracas Venezuela.
- POLANCO V. Jorge (2010). *Mapa Estratégico*: Universidad Católica Del Salvador "UNICAES". Consultado el día 09/04/2015. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/40239542/Que-es-el-mapa-estrategico#scribd>
- RAMÍREZ M. Henry A. (2008). *Cuadro de mando integral como estrategia para la misión de una organización, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica*. Trabajo especial de grado de especialización no publicado de la Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas. p. 21
- RAMÍREZ, W. (1997). *Variables para el proceso de investigación científica*: Ediciones Norma. Caracas Venezuela. p.122

- RINCÓN, R. (1998) Los indicadores de gestión organizacional; Una guía para su definición, En revista Universidad EAFIT No. 111 (Julio – agosto – Septiembre).
- RICHARDS, S. (1999). *Cómo diseñar, desarrollar e implantar el CMI en la empresa para gestionar el cambio de su empresa con éxito*. Hillcres Associates. Financia 99.
- Rosero Villabon, Omar Giovanni (2006). *Indicadores Financieros para el Balanced Scorecard*. Maestría en administración. Universidad Nacional De Colombia
- SABINO C. (1992). *Proceso de la Investigación*: Editorial Panapo. Caracas Venezuela.
- TAMAYO y Tamayo, M. (2000). *El proceso de la investigación Científica*: Limusa Wiley. D.F México. p. 54.
- TAYLOR, J. (1979). *Planificación estratégica para la empresa de éxito*. USA. Editorial Alexander Hamilton Institute.
- URIBE R. Pedro E. (2009). *Cuadro de Mando Integral para la Empresa Falabella de Colombia S.A*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de los Andes Colombia.p.12
- WEIERS, H. (2006), *Metodología de la Investigación*: ediciones Prentice Hall. Santiago de Chile. p.97

ANEXOS

(Anexo 1)

CUESTIONARIO “A”

1. Lista de Cotejo: observación

Ítem	Indicadores	SI	No
1	¿Se muestra en un lugar visible la estructura organizativa de la empresa?		
2	¿Se muestra en un lugar visible la misión de la empresa?		
3	¿Se muestra en un lugar visible la Visión de la empresa?		
4	¿La empresa difunde los valores de la organización, como una de sus estrategias para ser cada día mejores?		
5	¿Se evidencia la existencia del Organigrama funcional de la empresa?		
6	¿La empresa tiene instalaciones físicas adecuadas para el desarrollo del ambiente laboral?		
7	¿La empresa tiene instalaciones físicas adecuadas para el desarrollo empresarial?		
8	¿Se observa una adecuada comunicación de los directivos o gerentes con el personal que allí labora?		
9	¿Se percibe actitud favorable para el trabajo en equipo?		

Fuente: Gandica UCAT 2015

2. CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA EMPRESA SUMMA DISTRIBUCIONES C.A

Ítem	Indicadores	SI	No
1	¿En la empresa se ha observado el crecimiento de ingresos y cartera de clientes?		
2	¿La empresa se procura la reducción de costos operativos y de estructura?		
2.1	¿En la empresa se analizan las ventas por empleados, relacionada con cada vendedor?		
3	¿La empresa ha realizado en el último año inversión en activos, como maquinaria y equipos de trabajo?		
3.1	¿En la empresa se cumple la rotación del stock de mercancías?		
3.2	¿En la empresa se mide el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión?		
3.3	¿La empresa monitorea constantemente la rentabilidad de las ventas?		
3.4	¿La empresa monitorea constantemente la rentabilidad del capital?		
4	¿La empresa realiza inversiones en activos que generan valor para los accionistas?		
5	¿En la empresa constantemente se mide el riesgo?		
6	¿La empresa determina la cuota de mercado, reflejando la proporción de ventas, dado en término de número de clientes, dinero gastado, volumen de unidades vendidas por unidad de negocios?		
7	¿La empresa mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes?		
8	¿La empresa mide constantemente la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones con sus clientes?		
9	¿Se valúa el nivel de satisfacción de los clientes, según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado?		
10	¿La empresa mide el beneficio neto de un cliente, después de descontar los gastos necesarios para mantener al cliente?		
11	¿La empresa calcula las ventas procedentes de nuevos productos o servicios?		

11.1	¿La empresa mide el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios?		
11.2	¿La empresa mide el costo de introducir nuevos productos con respecto al beneficio a obtener?		
11.3	¿La empresa mide las ventas perdidas por el retraso de nuevos productos?		
12	¿La empresa mide el resultado de los defectos, rendimientos, merma, repeticiones, devoluciones o reclamaciones?		
13	¿En la empresa se miden los efectos para el servicio postventa, relacionada con calidad del servicio y costo del servicio?		
14	¿La empresa utiliza medidas para evaluar la satisfacción del personal?		
14.1	¿La empresa se preocupa por retener a los empleados claves?		
14.2	¿En la empresa se mide constantemente la productividad de los empleados?		
15	¿La empresa mide el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo?		
15.1	¿La empresa mide la evolución de la calificación de los trabajadores, en de desarrollo de su trabajo?		
16	¿La empresa utiliza medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información?		
17	¿En esta empresa se mide el número de sugerencias y la calidad de las mismas así como su realización?		
18	¿La empresa mide la eficacia del trabajo en equipo?		

(Anexo 2)
CUESTIONARIO “B”

Ítem	Indicadores	SI	No
1	¿Conoce usted la existencia del Cuadro de Mando Integral como un herramienta de la gestión de le empresa?		
2	Conociendo los postulados del Cuadro de mando Integral. ¿Considera usted conveniente implementar un CMI para el control de gestión de la empresa Summa Distribuciones C.A?		
3	¿Tiene usted conocimiento sobre los objetivos estratégicos que existen en su departamento?		
4	¿Usted como gerente o directivo de la empresa, maneja algunos indicadores para evaluar la gestión de la unidad que representa?		
5	Si su respuesta anterior es positiva ¿Los indicadores son suficientes para evaluar la gestión de la empresa?		
5.1	¿Tiene conocimiento de los indicadores de gestión de activos intangibles?		
5.2	¿En el último año se ha implementado el uso de indicadores de gestión intangibles en su empresa?		
6	¿Considera importante la reputación de su empresa?		
7	¿Considera conveniente establecer relaciones causa-efecto, entre los indicadores de las diversas unidades de la organización?		
8	¿Estaría dispuesto a construir indicadores de gestión de intangibles, en la empresa?		

9.- En escala del uno al cinco, cómo considera los siguientes atributos, donde el número uno indica carencia de atributo y el número cinco indica abundancia de atributo:

Ítem	Atributo	1	2	3	4	5
9.1	Fortaleza financiera					
9.2	Calidad de la dirección					
9.3	Valor de las inversiones a largo plazo					
9.4	Uso de los activos/eficiencia					
9.5	Grado de innovación					
9.6	Capacidad para atraer, desarrollar y mantener gente con talento					
9.7	Calidad de los productos y servicios ofrecidos					
9.8	Responsabilidad ante la sociedad en general.					

(Anexo 3)

RESUMEN EJECUTIVO

INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Código del proyecto:
Título del trabajo de grado: CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA EMPRESA SUMMA DISTRIBUCIONES C.A SAN CRISTÓBAL ESTADO TÁCHIRA
Programa de postgrado: Especialización en Finanzas.
Financiamiento:
Estado: Concluido: XXXX Por concluir: _____
Investigador: Lisette D. Gandica S. C.I No. 14.180.123
Correo Electrónico: lisgandica@hotmail.com
Línea de Investigación: Administración y Finanzas
Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Estrategias, Objetivos, Finanzas
Descripción del problema: La empresa no cuenta con estrategias gerenciales para garantizar a través de ellas su rentabilidad y eficiencia, por ende la permanencia en el mercado, utilizando un método antiguo que dejó de ser una alternativa con el tiempo ya que, las pocas ventajas que tenían como no perder ninguna oportunidad y comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento, se enfrentan a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades, al incremento de riesgo de tomar malas decisiones y a la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos. Así mismo la contabilidad financiera de la empresa no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables, en este caso de estudio faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o

destruido por las acciones de los directivos de esta organización, por tanto la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos si quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

Objetivo General: Proponer un Cuadro de Mando Integral, como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A, San Cristóbal, Estado Táchira

Objetivos específicos:

- 1.- Identificar las perspectivas que se van a utilizar en el cuadro de mando integral como herramienta gerencial para empresa Summa Distribuciones C.A,
- 2.- Definir la estrategia de la empresa para conseguir los objetivos planteados
- 3.- Realizar el Cuadro de Mando Integral, como herramienta gerencial para la empresa Summa Distribuciones C.A, San Cristóbal, Estado Táchira.

Resultados obtenidos:

1. Se realizó una síntesis de las perspectivas del cuadro de mando integral, actores e intereses relacionados, donde está involucrada la perspectiva financiera Clientes Procesos internos Procesos internos; todos ellos relacionados con los actores y temas de interés; entre los que se destacan: para el área financiera, los actores son: Accionistas o dueños de la empresa, inversionistas y entidades financieras; mientras que los temas de interés son: Rentabilidad, inversiones y eficiencia presupuestaria.

Para la perspectiva clientes; los actores interesados son: Distribuidores, usuarios finales, comunidad, ambiente y los temas de interés son: Características (calidad) de los productos, precio, calidad en los servicios, impacto en la salud y el ambiente de los productos y servicios.

Para la perspectiva Aprendizaje, los actores interesados son: Trabajadores, funcionarios o empleados y los temas de interés son: Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, clima laboral, compensación y retribución, políticas equitativas de contratación.

Por tanto se concluye que el cuadro de mando integral, trabaja de manera resumida, porque clasifica los objetivos estratégicos bajo perspectivas, logrando traducir los objetivos en indicadores; razón por la cual anualmente, se deben

construir metas para los indicadores, detallando el nivel deseado que se quiere conseguir y un nivel mínimo tolerable; de esta manera durante la ejecución se constituyen momentos en los cuales se hacen las determinaciones de los niveles reales de cumplimiento o realización de las metas; esos valores reales se agregan en el cuadro de mando integral el cual muestra un carácter visual denominado señales de alerta.

2. Para la construcción del cuadro de mando integral las metas se clasificaron por fases, con el fin de obtener mejor comprensión de lo analizado. (a) la primera fase; corresponde a la definición de los objetivos estratégicos y el producto esperado; lo que indica que el producto que se busca alcanzar en esta fase es un listado de objetivos de largo plazo. (b) la segunda fase; consistió en el diseño de mapas estratégicos; producto esperado a partir de la puesta en ejecución de las instrucciones dadas en esta sección, es un mapa estratégico que muestre cómo se mejorará la gestión estratégica en la empresa, institución u organización social concreta, el mapa estratégico puede contribuir a visualizar el producto que se debe elaborar, para ello es importante resaltar que se requiere de gran creatividad e imaginación para construir un mapa de forma inteligente y con sentido estético. (c) la tercera fase; consistió en los factores claves de éxito, políticas e iniciativas estratégicas, el producto esperado de esta fase de trabajo agrega tres columnas a la tabla de objetivos formulados. (d) la cuarta fase, consistió en los indicadores y metas; es decir el producto esperado de esta fase de trabajo agrega nuevas columnas a la matriz, convirtiéndola en la matriz de planeamiento estratégico. (e) la quinta fase, consistió en el seguimiento y utilización; fue la ejecución de la estrategia y ésta siempre demanda una búsqueda constante y periódica para lo cual se utiliza el cuadro de mando integral. En los planes anuales operativos se incorporaron todas las acciones estratégicas de modo que se programaron los responsables de la realización y plazos correspondientes.

3. Se procedió a la construcción del mapa estratégico para la empresa Summa distribuciones, C.A. mediante la perspectiva financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje crecimiento, así que para la perspectiva financiera se construyó la relación que tiene el gasto en la inversión estratégica, el rendimiento

de la inversión y la productividad de los costos; mientras que para la perspectiva cliente, se construyó basado en los diferenciadores y el nivel básico, la cual está especificado de la siguiente manera; soluciones innovadoras asesor informado, para desarrollar una relación de confianza, estipulado en una relación calidad – precio, con ello se obtienen un servicio de calidad con operaciones fiables. Así mismo se construyó la perspectiva procesos internos, se hizo bajo la presunción de la infraestructura, la cual se basa en: entender, anticipar y priorizar necesidades para desarrollar soluciones, gestionando el riesgo técnico y las operaciones, cuyo fin es servir a los clientes. Del mismo modo la perspectiva aprendizaje y crecimiento, para alinear y conectar metas y retribuciones, para ello se construyó meta para atraer y retener gente capacitada y potenciar empleados.