UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

EL CONTROL DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA EL PUNTO DEL CONSTRUCTOR C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO PEDRO MARÍA UREÑA DEL ESTADO TÁCHIRA

Línea de Investigación

Auditoría Integral / Modelos de Control Interno

Autora:
Angie Susana Cárdenas Varela
CI No. V - 16.981.071
Teléfonos: 0424-7820862 / 0276-7870662
Email: elpuntocontable@hotmail.com
Cohorte: III
Especialización: Auditoría Integral

Tutora: Nilsia López

nilsialopez@yahoo.com

San Cristóbal, abril de 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

EL CONTROL DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA EL PUNTO DEL CONSTRUCTOR C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO PEDRO MARÍA UREÑA DEL ESTADO TÁCHIRA

Trabajo de Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Auditoria Integral

Línea de Investigación

Auditoría Integral / Modelos de Control Interno

Autora: Angie Susana Cárdenas Varela

Tutora: Dra. Nilsia López

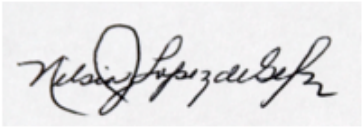
San Cristóbal, abril de 2015

APROBACION DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado presentado por la Licda. Angie Susana Cárdenas Varela, con CI No. V - 16.981.071, para optar al Título de Especialista en Auditoria Integral, cuyo título es: "El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El Punto del Constructor C.A., ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira", anteproyecto aprobado por el Consejo General de Postgrado, según Acta N° 118.

Considero que este trabajo de grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación correspondiente

En San Cristóbal, a los seis (6) días del mes de abril de dos mil quince.



Dra. Nilsia López
CI N° V-4210545
nilsialopez@yahoo.com
0424.735.75.42

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los inconvenientes que se me presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin desfallecer nunca, ni quedarme en el intento.

A mi Hijo Ian Leandro por ser mi razón de ser, Gracias por haberme escogido como su mami, recorreremos la vida juntos agarraditos de la mano y acompañados por Dios.

A mis padres Ricardo y Blanca por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, quienes me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos Freddy, Vanessa, Alfredo y sobrinos Thania, Santiago, Lionel y Dana por estar siempre presentes, acompañándome en todo momento.

A mi amiga Yusby, gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final y culminar una meta más juntas como amigas, compañeras, colegas y hermanas.

A todo el personal que labora en la empresa El Punto del Constructor, C.A. por toda la colaboración brindada, durante la elaboración de esta tesis.

A la Dra. Nilsia López porque con sus valiosos aportes hizo posible este proyecto y por la gran calidad humana que me ha demostrado con su valiosa amistad.

Y gracias a todos los que me brindaron su ayuda en esta tesis.

Angie

ÍNDICE GENERAL

		PP.
Índice General…….....		v
Lista de Abreviaturas…….....		vii
Lista de Cuadros ……....		viii
Lista de Gráficos ……....		ix
Resumen……		x
Introducción…….....		11
CAPÍTULOS		
I	**EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**	22
	Preámbulo……	22
	Vinculación de la Investigación con la Auditoria Integral…….	22
	Breve Reseña de La Empresa Objeto de Estudio…….	23
	Fundamentos Legales Capitulo 1 ……	25
	Fundamentos metodológicos Capitulo 1……	28
	Fundamentos teóricos Capitulo 1…….....	34
	El Direccionamiento Estratégico como parte de la Planificación Estratégica……..……	34
	Misión……	36
	Visión……	36
	Objetivos……..	37
	Políticas……	38
	Metas……	38
	Valores…….	39
	Trabajo de Campo Instrumento 1 Ítems 1 al 6 (Objetivo 1) …	41
	Análisis e Interpretación de la Variable Direccionamiento Estratégico para el Largo y Corto Plazo……..	41
	Conclusión parcial capítulo1…….	45
	Recomendación parcial capítulo 1……..….	45
II	**ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS INTERNOS**	46
	Preámbulo……..…	46
	Fundamentos Legales……	46
	Fundamentos metodológicos…….……..…	46
	Fundamentos teóricos……	46
	Indicadores de Gestión…….……..…	47
	Información y Comunicación…….……	49
	El Cumplimiento de la Leyes por parte de la Gerencia…….	50
	Estructura……	50
	Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítems 7 al 9 (Objetivo 2)…	51
	Análisis e Interpretación de la Variable Indicadores de	52

		PP.
	Gestión…….	
	Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítems 10 al 11 (Objetivo 2)	56
	Análisis e Interpretación de la Variable Información y Comunicación……..	57
	Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítem 12 (Objetivo 2)……..	58
	Análisis e Interpretación de la Variable Cumplimiento Legal……..	59
	Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítem 13 (Objetivo 2)……..	60
	Análisis e Interpretación de la Variable Estructura de la empresa……	60
	Conclusión parcial capítulo 2…….	61
	Recomendación parcial capítulo 2……..…….	61
III	**MAPAS ESTRATÉGICOS**	62
	Preámbulo…….....	62
	Fundamentos metodológicos Capitulo III……..	62
	Fundamentos Legales Capitulo III …….	62
	Fundamentos teóricos Capitulo III ……..……..…..	63
	Los mapas estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral ……..……..…..……..…..	63
	El Mapa estratégico desde la Perspectiva Financiera……..	65
	El Mapa estratégico desde la Perspectiva De los Clientes…….……	71
	El Mapa estratégico desde la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento…….…….	79
	Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítems 14 al 17 (Objetivo 3)	81
	Análisis e Interpretación de la Variable Perspectivas Financieras……...	84
	Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítems 18 al 22 (Objetivo 3)	86
	Análisis e Interpretación de la Variable Perspectiva Del Cliente... ……..	89
	Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítems 23 al 25 (Objetivo 3)……	90
	Análisis e Interpretación de la Variable Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento..……..……..……..…….....….....	91
	Conclusión parcial capítulo 3..……..……..……..…..….....	93
	Recomendación parcial capítulo 3..……..……..……..……...	93
IV	**PROPUESTA**……..……..……..……..…….....…..	
	Introducción…….……	98
	Objetivos de la propuesta…….	97
	Graficación de la Propuesta…….	97
	Componente Teórico de la Propuesta……	97
	Lineamiento Estratégico No. 1……	99
	Lineamiento Estratégico No. 2…….…….….	104
	Lineamiento Estratégico No. 3…….…….….	105

		PP.
V	**CONCLUSIONES**	112
VI	**RECOMENDACIONES**	113
REFERENCIAS…….....		114
ANEXOS		
Anexo 1 Juicio de Expertos……		123
Anexo 2 Tabulación de Datos……		147
Anexo 3 Informe de Confiabilidad KR-20 ..……....		149

LISTA DE ABREVIATURAS

AI	Auditoría Integral
FaCEA UNI	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa
Ibídem	De la misma forma
ISLR	Impuesto sobre la Renta
IVA	Impuesto al Valor Agregado
No.	Número
op. cit.	opus citatus, obra citada
p.	Página
pp.	Paginas
s.f.	Sin Fecha
s.p.	Sin Pagina
Vol.	Volumen
C.A	Compañía Anónima
PYPE	Pequeña y Mediana Empresa
VAB	Variables Administrativas Básicas
CMI	Cuadro de Mando Integral
TEG	Trabajo Especial de Grado
ABC/ABM	Sistema de Costos y Gestión basado en Actividades (ABC/ABM) ABM(Activity Based Management) ABC (siglas en inglés de "Activity Based Costing" o "Costeo Basado en Actividades")
FEL	proyectos de inversión FEL (front end loading)
UCAT	Universidad Católica del Táchira
Kr–20	Coeficiente de confiabilidad de Kuder–Richardson
INCES	Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista
COT	Código Orgánico Tributario
ISO	Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés)
RRHH	Recursos Humanos
ROI	Retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés)
ROE	Return On Equity
RF	Rentabilidad Financiera

LISTA DE CUADROS

		PP
1	Calculo de la Confiabilidad Método……..	33
2	Operacionalización del Objetivo 1 Direccionamiento Estratégico para el corto y largo plazo para la empresa El Punto del Constructor ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.……	35
3	Operacionalización del Objetivo 2 Caracterización de los procesos internos tomando el enfoque del cuadro de mando integral para la empresa El Punto del Constructor ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira ……..	47
4	Operacionalización del Objetivo 3 Análisis de los mapas estratégicos desde las perspectivas financiera, de los clientes, y del aprendizaje, para el Control de Gestión para la empresa El Punto del Constructor ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira …….....	64

LISTA DE GRÁFICOS

		PP
1	El Punto de Constructor C.A. infografía……..…	24
2	Organigrama de "El Punto de Constructor C.A", vigente para el 30 03 2014. …….……	25
3	Elementos del Direccionamiento Estratégico……...	41
4	Indicadores de Gestión…….....	51
5	Información y Comunicación…….……..	56
6	Cumplimiento Legal…….	58
7	Estructura de la Empresa…….....	60
8	Perspectivas Financieras……..…..	82
9	Perspectiva del Cliente……..…..	87
10	Perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento RRHH……..…	91
11	Propuesta de Lineamientos Estratégicos para los lineamientos estratégicos en materia de Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa "El Punto del Constructor C.A." Cárdenas (2015)……...	98
12	Operacionalización del Lineamiento. Cárdenas, (2015) …	99
13	Grafico 13. Acciones a realizar para el Lineamiento Estratégico 1 Indicadores de Gestión. Cárdenas (2015)…	100
14	Organización responsable del cumplimiento del Lineamiento Estratégico 1, para la aplicación de los indicadores de Gestión desde la perspectiva del CMI. Cárdenas (2015)…….	103
15	Lineamiento Estratégico 2, alcances, perspectiva financiera del CMI. Cárdenas (2015)…….	106
16	Lineamiento Estratégico 3, alcances de la perspectiva del cliente (activos – potenciales) fidelización y servicio postventa del CMI. Cárdenas (2015)……..……	107

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Línea de Investigación
Auditoría Integral / Modelos de Control Interno

EL CONTROL DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA EL PUNTO DEL CONSTRUCTOR C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO PEDRO MARÍA UREÑA DEL ESTADO TÁCHIRA

Autora: Angie Susana Cárdenas Varela
Tutora: Nilsia López
Año: 2015 - Abril

RESUMEN

La investigación estuvo referida a Evaluar El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa El Punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira. Como Objetivos Específicos: (1) Examinar el Direccionamiento Estratégico existente para El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral; (2) Caracterizar la estructura de los procesos internos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral; (3) Analizar los mapas estratégicos desde las perspectivas Financiera, de los Clientes, del Aprendizaje y Crecimiento, existente para el Control de Gestión. El paradigma de investigación, fue el positivista, utilizándose la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica válida. El Nivel de Investigación fue descriptivo, no experimental; fue un estudio de campo. La población fue finita, tratándose como unidad de análisis la empresa El Punto del Constructor C.A. Como muestra no probabilística se tomó un subconjunto representativo de la organización, de 8 trabajadores vinculados al Control de Gestión (Gerentes, Jefes de Departamento, Supervisores). Para la Recolección de Datos, se elaboró una encuesta, siendo el instrumento un cuestionario con 25 preguntas con escala dicotómica (Si/No). Se validó a través del juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad se hizo con el método del coeficiente de confiabilidad de Kuder–Richardson (Kr–20), dando 0.83 muy confiable. Se analizaron los datos a través de la estadística descriptiva. El hallazgo general fue que no se realiza Control de Gestión por no tener los mecanismos implementados. Se Concluye que la empresa tiene que abocarse al Control de los Indicadores de Gestión en la estructura de los procesos internos y el mapa estratégico – perspectiva financiera. Se recomendó un ajuste al Control de Gestión en los aspectos mencionados. Finalmente se hizo la propuesta de estrategias para potenciar el Control de Gestión desde la perspectiva del CMI.

Descriptores: Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral, el Punto del Constructor, Ureña, Táchira

INTRODUCCIÓN

Hoy, en un mundo globalizado, los gerentes tienen el reto de gestionar sus organizaciones con un cambio de paradigmas, asumiendo una concepción moderna. En este sentido, y ante la diversidad de los problemas que deben enfrentar, se tienen, entre otros, al decir de Martínez[1]:

> … las empresas enfrentaban el problema de que a pesar de que los objetivos empresariales están definidos no son cumplidos por los colaboradores de la compañía… una situación que afectaba el crecimiento sostenido de las organizaciones en el tiempo era la alta rotación del personal pues ha dificultado continuar con una línea de dirección definida de proyectos establecidos anteriormente.

Se infiere que la falta del cumplimiento de los objetivos empresariales, impacta la Gestion de la Gerencia, afectando la la rentabilidad de la empresa en el sentido de que, su omision ocasiona que los procesos, procedimientos y tecnicas utilizadas para la prestacion de los servicos no sean los mas adecuados, por no estar apegados al direccionamiento establecido, por lo que tienen que incurrir en costos adicionales.

De igual forma, Soto y Dolan[2] opinaron que:

> La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus

[1] MARTÍNEZ, G. (2011). Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía Itarfeti Corporation S.A. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría, [Tésis en Línea]. Fecha de la consulta: 3 de noviembre de 2013, Disponible en: http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2040/TA0230.pdf?sequence=1 p. 74

[2] SOTO, E. y DOLAN, S. (2004). *Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales.* México. Editorial Thomson. p. 2

> líneas de actuación. La dirección de las empresas necesita aplicar una metodología estratégica que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado. En este contexto, la metodología estratégica puede ser una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que combina la visión macroeconómica de la problemática empresarial con el enfoque microeconómico, a fin de establecer objetivos que se desean alcanzar y llevar a cabo los planes de actuación correspondientes.

De ahí la necesidad de que las empresas estén revisando su direccionamiento estratégico, bajo los auspicios del control de gestión, el cual es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, además de ser un instrumento para evaluarla. Consecuentemente, Nogueira, Hernández, Medina y Quintana[3] afirmaron que había dos concepciones o enfoques para el Control de Gestión. Primero, la concepción clásica, y, segundo, la concepción moderna de control de gestión.

En el primer enfoque, se incluía únicamente el control operativo, que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos. El segundo enfoque, integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

De este modo, los autores señalados[4] explicaron que en las últimas décadas, se han desarrollado un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen al control de gestión, entre ellas: “matriz OVAR, costeo por actividades, benchmarking, gestión por procesos, cuadro de mando integral

[3] NOGUEIRA D., HERNÁNDEZ M.; MEDINA, A. y QUINTANA, L. (s.f.). *Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico.*[Artículo en Línea], fecha de la consulta: 3 de enero de 2014, Disponible en: http://ciberconta.unizar.es/leccion/cgevodidi/cgevolucion.pdf p. 2

[4] *Ibídem* pp. 3-4

(Balanced Scorecard o Tablero de Comando, como se le llamó en sus inicios)", siendo esta última herramienta la que se asumirá para este estudio.

Como se observa, ha existido un cambio en los Controles y Sistemas de Gestión. En este sentido, Cortes[5] asevera que:

> Los sistemas de gestión tuvieron que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide.

El control de gestion, es el conjunto de procesos que la empresa utiliza para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan estan encaminadas a la consecusion de los objetivos previamente establecidos.

En funcion de lo anterior, Lizana[6], publicó que:

> Cualquier empresa para poder sobrevivir hoy en dia, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para porgresa en elfuturo , aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales (mayores gastos). De ahí que en los ultimos años se este utilizando con gran insistencia por las empresas unanueva herramienta que puederevolucionar el control de la gestion. Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral (del ingles *Balanced Scorecard*).

[5] CORTES, A. (2012). *Indicadores de Gestión en procesos medulares de la dirección de control de los poderes públicos municipales y entes descentralizados de la Contraloría del municipio San Cristóbal.* Universidad Católica del Táchira, Venezuela. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Auditoría Integral, [Trabajo de Grado en Línea]. Fecha de la consulta: 5 de enero de 2014, Disponible en: http://www.ucat.edu.ve/proyectos-investig/auditoria/INV_002.pdf p. 12

[6] LIZANA P., G. A. (2012). *Aplicación del Balanced Scorecard en la gestión del Sistema Comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento*. Universidad privada Norbert Wiener. Escuela de Postgrado. [Tesis en Línea]. Fecha de la consulta: 5 de febrero de 2014, Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1223/index.htm p. 13

En general se entiende como el control de las acciones realizadas relacionadas casi en exclusiva con los aspectos económicos financieros, básicamente la interpretación de los estados financieros y la toma de medidas correctoras en caso necesario.

Kaplan y Norton[7], consideran que "el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo", lo cual justifica la ubicación del Cuadro de Mando Integral como un modelo de planificación estratégica. Aunado a esto, un Control de Gestión acorde con las necesidades de la organización. Sin embargo, hay empresas que por la falta de control de gestión ven comprometido su futuro a pesar de que, según Llerena[8]:

> Las empresas tienen no sólo la exigencia, sino también la necesidad de contar con información financiera y no financiera fidedigna, oportuna, clara, completa, comparable, medible y puntual, con la finalidad de tener conocimiento de los diferentes aspectos de su situación financiera, del resultado de sus operaciones así como del resultado de la gestión empresarial, elementos indispensables para la toma de decisiones acertadas.

De las empresas continuar con la deficiencia en los Controles de Gestión pueden ver comprometida su sostenibilidad en el futuro pues cabe señalar que él evalúa los tres niveles de las organizaciones: Nivel Estratégico, Nivel Táctico y Nivel Operativo.

---

[7] KAPLAN, R. y NORTON, D. (2009). *El cuadro de Mando Integral* (The Balanced Score Card). Cambridge. Harvard Business School Press. p. 25

[8] LLERENA S., P. (2011). *Modelo de Control de Gestión para la empresa SERVIFACONZA, basados en indicadores financieros y no financieros.* Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. Escuela de Contabilidad y Auditoría. [Tesis en Línea]. Fecha de la cconsulta: 4 febrero de 2014, Disponible en: http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2118/1/TESIS.pdf p. 12

Los anteriores planteamientos llevaron a formular las preguntas de investigación, a nivel general: ¿De qué forma se debe evaluar el Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira?

De manera específica: ¿Cuál debe ser el Direccionamiento Estratégico para El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira?¿Cómo se debe caracterizar la estructura de los procesos internos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira?¿Cuáles deben ser los análisis de los mapas estratégicos desde las perspectivas Financiera, de los Clientes, del Aprendizaje y Crecimiento, existente para el Control de Gestión para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira?

Y finalmente, ¿En qué medida deben ser propuestos los Lineamientos Estratégicos para potenciar el Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira?

Una vez realizada la anterior reflexión, se procedió a la formulación de Objetivos. Como Objetivo General se planteó Evaluar El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira. Fueron necesarios cuatro (4) Objetivos Específicos: (1) Examinar el Direccionamiento Estratégico existente para El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira; (2) Caracterizar la estructura de los procesos internos desde la perspectiva del

Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira; (3) Analizar los mapas estratégicos desde las perspectivas Financiera, de los Clientes, del Aprendizaje y Crecimiento, existente para el Control de Gestión para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira; y, (4) Proponer Lineamientos Estratégicos para potenciar el Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.

Se justificó esta investigación dada la relevancia en el ámbito científico pues las propuestas académicas pueden a coadyuvar en generar mecanismos para que los Gerentes sepan cómo están funcionando sus organizaciones y apoyadas en la Auditoria Integral, permitan corregir cualquier desvió en las metas propuestas. Por estar dirigida a la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), en este caso, El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira, tiene pertinencia social, al ser ésta una organización que genera empleos en el sector. Como implicación práctica, esta investigación favorecerá poder determinar si la empresa tiene la eficiencia operativa, el mejor uso de los recursos, y otros, pues su orientación tiene la perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Aquí se genera la utilidad metodológica de la investigación pues, la forma en que se diseñó la misma, además de que la organización es vista de forma global y no puntual de solo indicadores, sino con las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos, y del aprendizaje y crecimiento de su capital humano.

Dentro de los Antecedentes consultados para esta investigación, se estudió a Velásquez[9], quien, a través de un trabajo de campo analizó la

[9] VELÁZQUEZ, E (2009). *Calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Año 2009*. Universidad

calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa, por el año 2009. Fue d un enfoque positivista, cuantitativo, de nivel descriptivo, de corte transversal. El Objetivo principal fue Determinar la manera de optimizar la calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA UNI).

Como segundo objetivo general se planteó Elaborar un cuadro de Mando Integral basado en las Variables Administrativas básicas para mejorar la calidad de la gestión de la FaCEA UNI. El área de estudio estuvo conformada por la FaCEA UNI, sede central de Encarnación, incluyendo a las sedes de María Auxiliadora, Natalio y Coronel Bogado del Departamento de Itapúa. El universo lo conformaron todos los directivos, y fueron tomados aleatoriamente de manera no probabilísticas representantes de los estamentos docentes, funcionarios, alumnos, egresados, potenciales alumnos, empresarios y proveedores. La muestra lo conforman 896 sujetos. El método de recolección de datos fue la encuesta con un cuestionario estructurado diferente para cada estamento.

La relevancia del estudio se vinculó con las características del funcionamiento y el constante crecimiento de la Facultad en estudio, que obliga a la incorporación de modelos de gestión adecuados, con capacidad de manejar mayor cantidad de datos y recursos para la toma de decisiones efectivas.

El estudio concluyo que el CMI es una herramienta administrativa válida para optimizar la gestión administrativa de la FaCEA UNI. Además, las Variables Administrativas Básicas (VAB) han permitido establecer una conexión más directa y focalizada, entre el Diagnóstico Situacional y la construcción del CMI.

Nacional de Itapúa. Paraguay. [tesis doctoral en línea], Fecha de la consulta: 31 de enero de 2014. Disponible en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/erv.pdf p.14

Apoya al presente estudio pues el estudio del Cuadro de Mando Integral (CMI) orienta hacia la focalización de las actividades desarrolladas por cada Unidad, lo cual permitió la forma de compromiso existente en todos los actores, encaminados a implantar la cultura de la calidad.

A nivel de Venezuela, para la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Lara, Venezuela, Martínez[10], presento su tesis doctoral, cuyo fin fue un sustrato teórico, referido a los problemas vinculados con la gerencia de la universidad venezolana. Problema que se presenta fue debido a la falta de un mecanismo de control y evaluación institucional, un monitoreo de actividades, la existencia de un inadecuado sistema de información, y de unos procedimientos deficientes que inciden negativamente en los mecanismos de gestión.

El objetivo general planteado fue crear un sustrato teórico – metódico basado en las herramientas de gestión como ABC/ABM, Cuadro de Mando Integral e Indicadores de Gestión, para la transformación de la gestión universitaria.

Apoyó a la presente investigación para observar la metodología basada en el manejo de modernos sistemas gerenciales de información, y como medio para validar la propuesta y extraer conclusiones que permitan extrapolar el modelo diseñado a todas las universidades públicas venezolanas o a cualquier organización, con la respectiva adaptabilidad.

Diogo[11], presentó para la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas, Venezuela, un Trabajo Especial de Grado (TEG), enfocado en la

[10] MARTÍNEZ, R. (2006). *Estudio y diseño de un sistema de información gerencial universitario integrado (SIGUI)*. Universidad Cent occidental Lisandro Alvarado. [tesis doctoral en línea], fecha de la consulta: 12 de marzo de 2014. Disponible en: http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas/pdf/rosalinda.pdf p.1

[11] DIOGO, A. (2007). *Definición del proyecto "Parametrización del Portal Corporativo" para el control y análisis de indicadores de gestión generados por un Departamento de una empresa de consumo masivo*. Universidad Católica Andrés Bello, fecha de la consulta: 25 de febrero de 2014. Disponible en:

definición de un proyecto corporativo desarrollado por Coca-Cola FEMSA de Venezuela, con la finalidad de parametrizar en el Portal una serie de indicadores y reportes de un Departamento piloto.

Para ello se utilizó una metodología que contempló dos fases de acción: una fase de Iniciación y una fase de Desarrollo. En la fase de iniciación se identificó, en primer lugar, la situación actual del flujo de información de la empresa, en función de variables como el volumen de indicadores y reportes generados por cada Departamento, frecuencia de medición, cantidad de Especialistas asignados al proceso de generación de información, entre otros; para ello se usaron 3 herramientas metodológicas, la revisión documental, las entrevistas y la observación; luego en función de dichas variables se establecieron los Departamentos prioritarios en el proceso de parametrización, dejando como resultado que el piloto seleccionado fuese el Departamento de Comercial.

Ya familiarizados con el entorno de la compañía e identificado el Departamento piloto, se inició la fase de desarrollo, esta fase estaba compuesta por dos etapas. En la primera etapa se desarrollaron de manera teórica los procesos y actividades que deben ejecutarse en todo proyecto para alcanzar un buen grado de Definición y Desarrollo (FEL) proyectos de inversión FEL (front end loading). En la segunda etapa se aplicaron todos los procesos definidos y se generaron los entregables de la Fase de Definición del Proyecto en el Departamento piloto, es decir, se generó el enunciado del alcance, el cronograma de ejecución, el estimado de costos, la calidad del producto requerido, el recurso humano necesario, las comunicaciones necesarias, riesgos identificados y el plan de compras y/o adquisiciones.

---

http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9466.pdf p.1

El trabajo de investigación se consideró del tipo “Proyecto Factible”, ya que se planteó un problema a partir del cual se diseñaron los objetivos, propuestas y metodologías de acción, y finalmente se elaboró un análisis de costo-beneficio. Se concluyó que con la parametrización del Portal se espera mejorar la capacidad de almacenamiento de información, la comunicación entre Departamentos y zonas, los costos, el control y la competitividad.

Esta investigación apoyó al presente estudio, en la metodología utilizada para la parametrización que fue realizada en el departamento comercial, específicamente, para observar el uso de indicadores de gestión, que inspiran para el contexto objeto de estudio, por ser una empresa de tipo comercial.

La sustentación teórica de esta investigación fue referida a El Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral, la cual está desarrollada en el cuerpo capitulado. De igual forma, el acompañamiento de las fuentes o marco legal. Brevemente se anticipa al lector cómo se abordó el Marco Metodológico, siendo detallados sus fundamentos, en el cuerpo capitulado según lo requiere la norma de la Universidad Católica del Táchira (UCAT) vigente[12]. El paradigma de investigación, seguido fue el positivista, por lo cual se utilizó la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica válida para todas las ciencias.

El Nivel de Investigación fue descriptivo, no experimental; también fue un estudio de campo. La población fue finita, tratándose como unidad de análisis la empresa El Punto del Constructor C.A., ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira. Como muestra se tomó un subconjunto representativo de la organización, la cual tenía para la fecha del

[12] UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA (UCAT) (2013). *Instructivo para la elaboración de trabajos de grado y tesis doctoral*. Aprobado por el Consejo General de Postgrado No. 111 (10 de Mayo de 2013), fecha de la consulta: 10 de marzo de 2014, Disponible en: http://goo.gl/q4u6cZ p. 19

estudio 25 trabajadores. Se trabajó con muestreo no probabilístico, por lo cual se escogieron las personas que pudiesen tener una opinión y conocimiento claro, respecto a lo que se estaba indagando (Control de Gestión), es decir, 8 trabajadores, que ejercían los cargos de Gerentes, Jefes de Departamento, Supervisores.

Como Técnica para la Recolección de Datos, se utilizó una encuesta, siendo su instrumento un cuestionario. Era contentivo de 25 preguntas. La validez de los instrumentos fue a través del juicio de tres (3) expertos. En el cuerpo capitulado y siguiendo la Operacionalización de variables, se analizaron los datos a través de la estadística descriptiva, con sus frecuencias y porcentajes. Se aplicó el método del coeficiente de confiabilidad de Kuder–Richardson (Kr–20).

En cuanto a la estructura del Trabajo de Grado Especialista, se presentó una introducción que reflejó el planeamiento del problema, con sus respectivos objetivos y la justificación. Se mencionó muy brevemente las bases teóricas y la metodología utilizada. La estructura fue una introducción, un cuerpo capitulado, con el cual fue en concordancia con los objetivos, que fueron operacionalizados (Vea el Anexo 1).

De forma que, por cada objetivo específico se desarrolló un capitulo, todos encaminados para la organización objeto de estudio, El punto del Constructor C.A., ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira. El Capitulo uno trato del Direccionamiento Estratégico existente para El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral; el segundo, Caracterizo la estructura de los procesos internos; el tercero, Analizo los mapas estratégicos desde las perspectivas Financiera, de los Clientes, del Aprendizaje y Crecimiento, existente para el Control de Gestión; el cuarto, la Propuesta de Lineamientos Estratégicos para potenciar el Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto

del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira. Finalmente, las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

CAPITULO I

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Preámbulo

El siguiente capítulo trato del direccionamiento estratégico, entendido como el conjunto de instrucciones, pautas o criterios establecidos por la Alta Dirección para el logro de los objetivos y metas de la Entidad, para la cual fue necesario el estudio de los elementos constitutivos del indicador, los cuales fueron la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Metas, según se puede observar en la Operacionalización de variables.

Se inició este capítulo con los fundamentos metodológicos generales para esta investigación, los cuales fueron las pautas que permitieron el diseño para la obtención de las respuestas de investigación. Seguidamente, para situar al lector con la empresa objeto de estudio, para lo cual se hizo una breve reseña. De igual modo, la vinculación de este estudio con la Auditoria Integral. Después, la base teórica del objetivo para poder realizar el análisis e interpretación de los ítems vinculados con el mismo.

Vinculación de la Investigación con la Auditoria Integral

La presente investigación trato de la Evaluación del Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, siendo un tema vinculado a la Línea de Investigación, Auditoría Integral / Modelos de Control Interno. El Control de Gestión, también es llamado operativo, administrativo.

Está orientado a que la organización emplee sus recursos humanos y materiales de la mejor forma posible.

La Auditoría Integral completa de forma sistémica los exámenes crítico, detallados que se realizan en la información de la empresa, los aspectos financieros, de organización, lo legal, entre otros, para lo cual se apoya en técnicas y herramientas, en este caso, el CMI[13]. Se evidencio entonces, a través de la investigación, su vinculación con la Auditoria Integral, entre otras, al poder señalar como se evaluó a la organización de forma amplia, al examinar la ejecución de planes, objetivos y metas; al observar de que forma la Gerencia ejecuto un control de gestión; la forma en que mediante mecanismos o herramientas se pudo determinar la eficacia, eficiencia, economía del control de gestión; el uso de los criterios de medición (objetivos-áreas críticas-evaluación de las acciones).

Además, apoyados en herramienta gerencial como lo fue el CMI, para de una forma más holística y no tan lineales, observar los impactos. La Gerencia esta llamada a tener un cambio de paradigmas en la forma como gestiona las organizaciones, de forma complementaria con los indicadores de control tradicionales con junto a los indicadores financieros y no financieros que miden los logros estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos de negocios, los accionistas y la innovación y aprendizaje.

Breve Reseña de La Empresa Objeto de Estudio

La empresa sujeta a estudio, se ubica en el municipio Ureña del Estado Tachira. Su denominacion comercial es “El Punto del Constructor C.A.” según se puede observar en el Gráfico 1. Su objeto es la compra venta de

[13] KAPLAN, R y NORTON, D. (2009). *El cuadro de Mando Integral* (The Balanced Score Card). Op. Cit. p. 25

materiales para la construccion, ofreciendo variedad y calidad de productos. La razón social, tambien utilizada como marca presenta beneficios al contemplar las asesorias, entregas oportunas, y precios comodos.

Siendo una organización perteneciente al sector terciario, el ciclo del servicio prestado, lo presenta así: (1) Atención; (2) Necesidades y Venta; (3) Gestión de Cobro; (4) Despacho; (5) Entrega; (6) Cumplimiento de compromiso; (7) Servicio post - Venta y Recompra. Enseguida, el Gráfico 1 que refleja la sede actual.

Gráfico 01. **El Punto de Constructor C.A. infografía.**
Fuente: Departamento de Mercadeo, para febrero de 2015.

En la actualidad la gerencia maneja como proyectos presentes y nuevos los siguientes: Reconocimientos, capacitación y desarrollo del personal; Repotenciar unidades de reparto y montacargas; Consolidar negociaciones con nuevos proveedores; Posicionar Imagen corporativa; Remodelación y mejoras en área de venta; Remodelación y mejoras en área de despacho; Optimización de Recursos; e Incremento en ventas. Su fuerza

laboral actualmente, para diciembre de 2014 era de 25 personas. A continuación el organigrama vigente, según el Gráfico 2.

Gráfico 02. **Organigrama de *"*El Punto de Constructor C.A", vigente para el 30 11 2014. Fuente: Gerencia General**

Como apoyo a los fundamentos teóricos y aplicación de la teoría, se presenta la Misión, Visión y valores vigentes para el 30 de marzo de 2014, facilitados por la Gerencia General de la Empresa *"*El Punto de Constructor C.A".

Fundamentos legales Capitulo 1

El objeto de estudio es el Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI). Pudiese afirmarse que esa herramienta

gerencial no tiene fundamento legal como tal. Sin embargo, el incumplimiento del ordenamiento legal puede impactar la gestión de la empresa.

De igual forma, la organización por estar ubicada en Venezuela y con el mismo domicilio legal, debe acogerse al ordenamiento jurídico vigente. Sus deberes y derechos, en cabeza de los socios, están amparados por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela[14], por ejemplo, el apoyo a crear este tipo de empresas.

La figura jurídica de la empresa es una Compañía Anónima (C.A.) por lo que está sujeta al Código de Comercio[15]. Es decir, debe dar cumplimiento a todo lo concerniente a su condición. En Venezuela, también hay legislación que regula la materia tributaria. Hay diferentes clases de contribuyentes, es decir, de sujetos pasivos (en este caso, la empresa) que tiene una relación jurídica tributaria con un sujeto activo, en este caso, el Estado Venezolano.

Desde el punto de vista tributario, la organización debe cumplir con el Código Orgánico Tributario[16], la Ley del Impuesto sobre la Renta[17], la Ley

[14] ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 36.860 Extraordinario. Diciembre 30 de 1999. p. 1 [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/auditoria_interna/Archivos/Material_de_Descarga/Constitucion_de_la_Republica_Bolivariana_de_Venezuela_-_36.860.pdf

[15] ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1955) Código de Comercio. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 475. Extraordinario. Diciembre 21 de 1955. p. 1 [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ve/ve029es.pdf

[16] ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2014). Ley del Código Orgánico Tributario. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.152 Extraordinario. Noviembre 17 de 2014. p. 1 [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.conapri.org/Descargas/GacetaOficialExtraordinariaN6.152.pdf p. 2

[17] ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2014). Ley de reforma de la ley de impuesto sobre la renta. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.152. Decreto Nº 1.435. Noviembre 17 de 2014. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.conapri.org/Descargas/GacetaOficialExtraordinariaN6.152.pdf p. 5

del Impuesto al Valor Agregado[18]. Adicionalmente, y respecto a la materia laboral, entre otras, a la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras[19], la Ley del INCES[20].

Más recientemente, a La Ley de Precios Justos[21], y a Leyes de carácter ambiental[22], entre otras. No se entran en más detalles legales por cuanto no está contemplado dentro de los alcances de la investigación. Se pudo observar, que la gerencia de la empresa es cumplidora y respetuosa de las leyes, por lo que su praxis desde el punto de vista legal, es adecuada. A los efectos de la presente investigación, estos fundamentos legales son valederos para todo el trabajo de grado en sus diversos capítulos.

Fundamentos Metodológicos Capitulo 1

[18] ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2014). Decreto Con Rango, Valor Y Fuerza De Ley De Reforma De La Ley Que Establece El Impuesto Al Valor Agregado. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.152, Decreto Nº1.436. Noviembre 17 de 2014. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.conapri.org/Descargas/GacetaOficialExtraordinariaN6.152.pdf

[19] ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.076. Decreto 8938. FECHA DE PUBLICACION. Mayo 07 de 2012. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.lottt.gob.ve/

[20] ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2012). Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.155. Decreto 1.414. Fecha De Publicación. Noviembre 13 de 2014. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: https://docs.google.com/file/d/0B8fhBobOcJfUWUEwRDlORjlKelE/view?pli=1

[21] ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2014). Ley Orgánica de Precios Justos. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 40.340. Decreto. FECHA DE PUBLICACION. Enero 23 de 2014. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.lottt.gob.ve/

[22] ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2006). Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 38.236. Decreto. FECHA DE PUBLICACION. Diciembre 22 de 2006. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.mp.gob.ve/c/document_library/get_file?uuid=8e849b6f-807e-456b-aace-02f6da5782e1&groupId=10136

A continuación se desarrollaron los fundamentos metodológicos que reflejaron la forma como se llevó a cabo la investigación. Se inició con el paradigma de investigación, seguido del nivel y diseño de la misma. Posteriormente, la población y muestra, junto a las técnicas e instrumento para la recolección de datos; se finalizó con la validez y confiabilidad, además de las técnicas para el procesamiento de los datos. También, se explicó la forma en que se realizó el análisis de los mismos, para la fase final de la tesis. Todo este diseño fue aplicado para todos los capítulos.

Un Paradigma, y siguiendo a Kuhn[23], es un conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo compartida por un grupo de científicos que implica una metodología determinada. Se asumió el paradigma de investigación llamado positivista, también denominado paradigma cuantitativo, empírico-analítico, racionalista.

Los supuestos de este paradigma es que el mundo natural tiene existencia propia, independientemente de quien estudia; está gobernado por leyes que permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos del mundo natural y pueden ser descubiertas y descritas de manos objetiva y libre de valor por los investigadores con métodos adecuados; el objetivo que se obtiene se considera objetivo y factual, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares, con independencia de quien lo descubre; utiliza la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica válida para todas las ciencias; y, defiende la existencia de cierto grado de uniformidad y orden en la naturaleza. Como se ha mencionado, la investigadora asumió el paradigma cuantitativo o positivista para esta investigación, para estudiar y contrastar una realidad referida al Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El Punto del Constructor C.A., ubicada en el Municipio Pedro María de la organización la cual fue sujeta a estudio.

[23] KUHN, T. (1969). *La estructura de las revoluciones científicas.* (Traducción de Agustín Contin). México. Fondo de Cultura Económica.

Se utilizó el Método Hipotético deductivo, el cual tuvo varios pasos esenciales, según Briones[24]. Ellos fueron la observación del fenómeno a estudiar, creación de los objetivos, con los cuales se explicaba dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

El nivel de la investigación fue descriptivo, definida por Hernández, Fernández, y Baptista[25], quienes señalan que "...los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis… ". En este caso, quedo descrito todo lo referente al Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

El Diseño de la Investigación reflejo el plan o estrategia seguida para obtener la información que se requería para esta investigación. Fue no experimental (no se manipulación las variables), se delimitó la investigación, de corte a través de un eje longitudinal descriptivo; se hizo el estudio en un mismo momento. El estudio fue de campo, definido por Arias[26], al señalar que "la recolección de datos fueron obtenidos directamente de los sujetos investigados…". Para el presente caso, los trabajadores de la Empresa

[24] BRIONES, G. (2008). *El proceso de la Investigación Científica.* (sexta edición). México: Limusa.

[25] HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. (quinta edición). Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. México [libro en Línea]. Fecha de la consulta: 15 de enero de 2014. Disponible: https://www.u-cursos.cl/fau/2013/2/DGH-406/1/foro/r/Metodologia_de_la_investigacion,_5ta_Edicion_-_Sampieri.pdf p. 60

[26] ARIAS, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.* (quinta edición). Caracas-Venezuela: Espíteme. p. 31

sujeta a estudio, que se ubicaran en posiciones de Gerente, Jefes de Departamento, Supervisores.

La Población, definida por el mismo autor[27], como el "conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". En este caso la unidad de análisis fue la Empresa El punto del Constructor C.A., la cual tenía para el 30 de noviembre de 2014, una plantilla de 25 trabajadores.

Se utilizó el muestreo no probabilístico, por lo cual la muestra o parte de la población objeto de estudio fueron 8 de los 25 trabajadores de la empresa, habiéndose seleccionado a los que estaban directamente relacionados con el Control de Gestión, desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Es decir, eran los Gerentes, Jefes de Departamentos, y Supervisores.

En cuanto a las técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, se utilizó la técnica de la encuesta (la técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información), a través de un instrumento (son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información) en este caso, un cuestionario, con escala dicotómica, con categorías de elección: Si, No. El número de preguntas fue de 25 (Véase Anexo 1).

La Validez y Confiabilidad constituyeron un proceso indispensable dentro de la sistematicidad y rigurosidad de las investigaciones científicas ya que permitió el desarrollo efectivo del proceso investigativo. Al respecto Hernández y otros[28] expresaron que: “Que la validez en términos generales,

[27] ARIAS, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.* p. 81

[28] ARIAS, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.* Op. Cit. p. 236

se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Para el proceso de validez, se hizo a través de tres (3) expertos (Véase Anexo 1). El perfil de los expertos estaba en coherencia con el área afín con este estudio. Para medir la confiabilidad del instrumento se puede seguir variados procedimientos, sin embargo en todos se aplican fórmulas las cuales producen coeficientes de confiabilidad.

Estos coeficientes asumen valores entre 0 y 1. El primer valor significa confiabilidad nula y el segundo máxima confiabilidad del instrumento de medición. Para Hernández, Fernández y Baptista[29], entre los procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento se encuentra: "Medida de estabilidad, Método de formas alternativas, Método de mitades partidas, Coeficiente Alfa de Cronbach y Coeficiente KR-20".

Para el autor citado[30] "la confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados". Adicionalmente, exponen ellos que[31]:

> Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad y que pueden oscilar entre cero (0) (significa nula confiabilidad) y uno (1) (representa un máximo de confiabilidad), es decir, cuanto más se acerque a cero (0) mayor error habrá en la medición.

Para la presente investigación se utilizó el método de equivalencia racional o Kuder – Richardson, llamado Coeficiente o (Formula KR-20) para

---

[29] *Ibídem* p. 242

[30] HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ C., & BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. México p. 45

[31] *Ibídem* p. 47

ítems con respuestas del tipo datos dicotómicas (en este caso: Si – No). El Coeficiente de Kuder–Richardson (KR-20)[32], "Es el estimado de homogeneidad usado para instrumentos que tienen formatos de respuestas dicotómicas, (Si – No o Falso - Verdadero), la técnica se establece en una correlación que es basada sobre la consistencia de respuestas a todos los ítems de un test que es administrado una vez. El mínimo aceptable del puntaje de KR-20 es 0.70. La fórmula fue la siguiente, para su cálculo[33] :

Formula Confiabilidad Método Coeficiente KR-20

$$Kr = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum p*q}{St^2}\right]$$

Kr-20	Coeficiente de Confiabilidad (Kuder Richardson)	**p**	Total respuesta correcta entre número de sujetos
k	Número de ítems que contiene el instrumento	**q**	Porcentaje personas que responde NO
$\sum p*q$	Sumatoria de la varianza individual de los ítems	**n**	Numero de sujetos
St^2	Varianza total del instrumento		

A continuación la explicación de su cálculo: (Véase Anexo 3). Los resultados arrojados fueron: Los datos obtenidos de la prueba realizada a un grupo de 8 empleados y necesarios para la aplicación de la formula KR-20,

[32] BARON, Y (2010). *Confiabilidad y validez de constructo del instrumento "habilidad de cuidado de cuidadores familiares de personas que viven una situación de enfermedad crónica".* Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Tesis de Maestría. Fecha de la consulta: 15 de marzo de 2015. Disponible: http://www.bdigital.unal.edu.co/3806/1/539351.2011.pdf p. 35

[33] *Ibídem* p. 35

se muestran a continuación: Sustituyendo en la fórmula de la varianza se obtiene lo siguiente.

Luego de aplicar la formula seleccionada resulto que el instrumento de recolección de datos de esta investigación posee una muy buena confiabilidad (0,83), por lo cual se cuenta con un cuestionario confiable para medir el control de gestión desde la perspectiva del cuadro de mando integral.

El cálculo de la confiabilidad arrojo 0.88 por lo cual es El alto valor de confiabilidad, próximo a un (1) es una evidencia que el cuestionario es altamente confiable, así como de la consistencia interna de los reactivos que la conforman (Véase Anexo 3), confrontado de acuerdo a la siguiente escala: (Véase cuadro 01 en la siguiente página).

Finalmente, el Procesamiento de la data se hizo a través de las tablas de Excel, y el Análisis de Datos con la Estadística Descriptiva, con las frecuencias y porcentajes**.** Balestrini[34], consideraba que este proceso comprendía: "algunos lineamientos para el análisis general e interpretación de los datos, su codificación y tabulación y las técnicas de presentación de los mismos". **Cuadro 01**

Calculo de la Confiabilidad Método

21,07 varianza de los aciertos			21,25
4,90 sumatoria pxq			
	k/(k-1)	k = numero de items en el cuestionario	
1-(Σpxq/varianza)	1,14		
0,767495593	0,88 Coeficiente		

[34] BALESTRINI, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.* (séptima edición). Caracas-Venezuela: Consultores Asociados. p. 68

0	**Nula**
0,01 - 0,20	**Muy baja**
0,21- 0,40	**Baja**
0,41 - 0,60	**Moderada o Sustancial**
0,61 - 0,80	**confiable**
0,81 - 0,99	**Muy confiable**
1	**Confiable**

El procesamiento de la información se hizo codificando cada respuesta de las interrogantes. Una vez establecida la codificación se procedió a la tabulación de los datos para su posterior análisis descriptivo el cual comprendió la distribución de frecuencias y sus respectivos porcentajes (Véase Anexo 2).

Fundamentos teóricos Objetivo 1

Los fundamentos teóricos que sustentaron el presente capitulo, consistieron en examinar el direccionamiento estratégico para el corto y largo plazo. Se correspondió con el objetivo 1. El cuadro 02 (siguiente página) lo explica en detalle.

El Direccionamiento Estratégico como parte de la Planificación Estratégica

En general, como se ha venido mencionando, los Fundamentos Teóricos de la investigación fueron hacia el Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral, los cuales se desarrollaron a lo largo del cuerpo capitulado, según se desprendió de la Operacionalización de variables, que se presentó para cada capítulo, siendo para el primero El Direccionamiento Estratégico con los elementos siguientes: Misión; Visión; Objetivos; Políticas;

Metas; y, Valores. El Control de Gestión es una herramienta que le permite a la administración guiar a la empresa en sus procesos[35].

Cuadro 02

Operacionalización del Objetivo 1 Direccionamiento Estratégico para el corto y largo plazo para la empresa El Punto del Constructor ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.

Objetivo Especifico	Variable	Dimen sión	Indicador	Sub indicador	Instru mento	Ítem
1 Examinar el Direccionamiento Estratégico existente para el corto y largo plazo para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.	Direcciona miento Estrate gico	Corto y Largo Plazo	Elementos	Misión	Cuestionarios	1
				Visión		2
				Objetivo		3
				Políticas		4
				Metas		5
				Valores		6

Fuente: Cárdenas (2015)

El direccionamiento estratégico forma parte de la Planificación Estratégica e indica para qué existe la organización, y cuáles son los principios sobre la cual se funda. Fuentes y Luna[36] publicaron que hay diversos modelos de Planificación Estratégica: “el Modelo de Fred David, el Modelo de Kaplan y Norton llamado Cuadro de Mando Integral y el Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer referido a la Planeación Estratégica Aplicada”.

[35] RIVIERA, D. (2008). *Direccionamiento Estratégico y rediseño del proceso de producción en la empresa Infinity Business S.A.*. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador, [Tesis en Línea]. Fecha de la consulta: 13 de enero de 2014, Disponible en: http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/623 p. 26

[36] FUENTES, T; LUNA, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo.. *REDIP. UNEXPO. VRB. Venezuela. Vol. 1. No. 2. Mayo 2011.* 118-134.Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, [Tesis en Línea] Fecha de la consulta: 13 de enero de 2014, Disponible en: http://redip.bqto.unexpo.edu.ve p. 119

Para el presente estudio se tomó el modelo de Kaplan y Norton combinado con el Control de Gestión. A continuación los fundamentos de la misión, visión, objetivos, políticas, metas y valores.

Misión

La misión está considerada como la razón esencial del ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad, es decir, que mueve o motiva a El Punto del Constructor C.A. y cuál es su rol en la sociedad. Como Pequeña y Mediana Empresa, coadyuva en la economía del Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira, además de generar empleo.

También Serna[37] define a la misión como "la formulación explicita de los propósitos de una organización, así como la identificación de las tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de su organización".

Se puede afirmar que la formulación permite que el público interno y externo comprenda cual fue la declaración de conceptos, actitudes, alcances, objetivos y estrategias pero lo más importante, la interrelación entre la organización y sus actores relevantes, en este caso, los clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente que debe ser compartido por todos los miembros de la organización.

Visión

Un componente o elemento del direccionamiento estratégico de la organización es la Visión. Situando este concepto, desde el punto de vista

[37] SERNA, H. (2006). *Gerencia Estratégica*. Novena edición. Colombia. Editorial Panamericana. p. 49. Disponible en: http://www.cosaslibres.com/search/pdf/gerencia-estrategica-humberto-serna gerenciaestrategicaumb.wikispaces.com p. 49

estratégico, para Fuentes y Luna[38] debe señalar hacia dónde va el negocio, debe tener una perspectiva futurista, manifestar los objetivos a largo plazo de la organización, responder a la pregunta: "¿Qué queremos llegar a ser?".

Objetivos

Los objetivos que se plantean al momento de planificar son de gran importancia ya que le dan un sentido, una dirección y orientación a los esfuerzos que realice la organización, estos objetivos deben ser claros, fáciles de entender para todos, y compartidos por cada miembro de la organización, para visualizar un futuro posible. Para David[39] los objetivos a largo plazo "manifiestan los resultados que la organización espera obtener en un futuro definido de tres a cinco años como consecuencia de la aplicación de ciertas estrategias". La importancia de los objetivos a largo plazo estriba en que sirven de norte para medir los resultados que la organización aspira a obtener. Y si una organización tiene marcada la ruta, su plan de vuelo, pues es un factor en el cumplimiento de los objetivos, debidamente planificados según los escenarios que se hayan planteado.

Políticas

El principio de estrategias y políticas es que cuanto más claras sean la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica,

[38] FUENTES, T; LUNA, M (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *op. cit*. p. 121

[39] DAVID, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. México. Editorial Pearson Educación. p. 87

tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa. Las políticas de la empresa según Alvarado y Paz[40] :

> Constituyen guías, líneas maestras de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas; cumplen la función de acotar el campo de la estrategia, poniéndole una especie de valla para canalizarlo. Por tanto, tienen una vida más larga, ya que así como alteraciones importantes en la organización (sobre todo) o en el entorno. Las políticas pueden limitar la capacidad de una empresa para poder decidirse por alguna estrategia.

Como se puede inferir, para los autores citas, las políticas emanadas de la organización ayudan para la toma de decisiones, canalizando los criterios y uniformando los procederes a veces rutinarios.

Metas

Las metas se consideran aspiraciones a corto plazo que la organización debe alcanzar con el fin de dar cumplimiento a los objetivos. Para Alvarado y Paz[41] :

> Constituyen los propósitos o fines que el gerente desea alcanzar, estas deben ser específicas, retadoras y realistas; las metas además, deben ser aceptables tanto por los gerentes como por los empleados encargados de alcanzarlas. De igual manera, los autores citados refuerzan, que las metas estratégicas se desprenden de la misión y visión de la organización donde el director general con colaboración y aprobación del personal directivo, establece la misión, visión además de las principales metas; declaraciones éstas dadas a conocer al resto de la organización.

Establecer metas es crucial para el éxito de cualquier empresa, pero es especialmente perentorio para los empresarios que podrían distraerse. Las

[40] ALVARADO, Y. y PAZ, D. (2010). *Elementos del pensamiento estratégico de las empresas cooperativas.* Revista de ciencias sociales, volumen XVI, N° 3. p. 435.

[41] *Íbidem* p. 436

metas dirigen las acciones y le proporcionan un objetivo. Además, pueden servirle para medir el éxito de la empresa.

Valores

Las organizaciones deben estar claras en lo que para ellos serán los valores, convertidos en estratégicos. Los Valores Estratégicos representan las convicciones respecto a qué conducirá al éxito, tomando en cuenta tanto el presente como el futuro.

Todo lo que pueda aportar una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas, permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás. Sin embargo, Castellanos[42]:

> Critica la actitud de los gerentes, en cuanto a que la gestión cotidiana de empresas no apela, como debiera esperarse, a sus valores estratégicos. Estos no están siquiera definidos la mayoría de las veces. Quizás alguien los confunda con los valores plasmados en el código ético o de conducta de la organización, aquellos modos de conducta deseados que vienen a moldear la cultura empresarial pero, no se trata estrictamente de esto.

Es de resaltar, que los valores serán un reflejo de la praxis o practica gerencial, que enmarcara muchas de las decisiones que ellos tomen. Por lo que traslucen, tal como lo indica el autor citado[43]:

> Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

---

[42] CASTELLANOS, R. (2007). *Pensamiento, Herramientas, y Acción del Estratega*. [Libro en Línea]. Fecha de la Consulta: 15 de enero de 2014, Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Valores%20estrategicos.htm p. 28

[43] CASTELLANOS, R. (2007). *Pensamiento, Herramientas, y Acción del Estratega*. p. 28

Se observa como la línea del tiempo en presente y futuro está reflejado en los mismos. *La Planificación Estratégica*, citando a Riviera[44] se visualiza como "un conjunto de actividades formales encaminadas a producir un lineamiento estratégico". Es una forma de avizorar el futuro y desarrollar los procedimientos, operaciones y controles necesarios para garantizar su sostenibilidad en el futuro.

En este sentido, Sallenave[45] la define como "Un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlo, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas". El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

De allí que ayude a fijar prioridades, permitiendo concentrarse en las fortalezas de la organización, ayudando a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

Trabajo de Campo Instrumento 1 Ítems 1 al 6 (Objetivo 1)

Hallazgos

Variable:	Dimensionamiento Estratégico
Dimensión:	Corto y Largo Plazo
Indicador:	Elementos del Dimensionamiento Estratégico
Ítems:	1, 2, 3, 4, 5 y 6

[44] RIVIERA, D. (2008). *Direccionamiento Estratégico y rediseño del proceso de producción en la empresa Infinity Business S.A.* op. cit. p. 28

[45] SALLENAVE, J. (1994). *La Gerencia Integral*. Colombia. Editorial Norma. p. 175

***Gráfico 03*. Elementos del Direccionamiento Estratégico**
Fuente: Cárdenas (2015)

Análisis e Interpretación ítem 1

Definen la misión de la empresa, su propósito y razón de ser

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 88% que la misión de la empresa, su propósito y razón de ser si estaba definida, mientras que un 12% consideraba que no. Es un hallazgo favorable para el direccionamiento estratégico en el corto y largo plazo. Es importante que la mayoría entiendan la misión por cuanto saben cuál es la razón o propósito de la compañía. Esto es positivo por cuanto posibilita que haya un involucramiento mayor para cuando tengan que enfocarse hacia los objetivos, metas y estrategias que la organización quiera emprender. La Misión[46] de El Punto de Constructor C.A.:

[46] Todos los elementos del Direccionamiento Estratégico fueron datos suministrados por la Gerencia General de la Empresa "El Punto de Constructor C.A", vigente para el 30 11 2014.

> Somos una empresa comercializadora de productos para el sector de la construcción, orientada a ofrecer un servicio eficiente, para lo cual contamos con un equipo de trabajo formado y comprometido a facilitar las relaciones con nuestros clientes y la satisfacción de sus necesidades, buscando continuamente contribuir con el desarrollo y crecimiento de la zona.

Análisis e Interpretación Ítem 02

Visión de la Empresa para el futuro que persigue

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 100% que la visión de la empresa plasma el futuro que persigue la misma. Es un hallazgo significativo para el dimensionamiento estratégico, que la mayoría entiendan la visión por cuanto la empresa tiene claro que quieren llegar a ser. Esto es positivo por cuanto la empresa demuestra tener una perspectiva futurista.

La Visión de El Punto de Constructor C.A. es:

> Ser una empresa líder, reconocida en la región por la excelente atención y prestación de servicios integrales para el sector de la construcción, orientada a contribuir con el desarrollo de la zona, imprentando nuevas tecnologías y con enfoque de responsabilidad social

Esta visión demuestra que la empresa tiene clara sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esto favorece el Control de Gestión en el cumplimiento de sus estrategias, y el cumplimiento de los resultados que han visionado a futuro.

Análisis e Interpretación Ítem 03

Tiempo estimado para el logro de los objetivos

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 88% que la empresa planifica un tiempo estimado para el logro de los objetivos, mientras que el 12% indican que no es así. Es un hallazgo substancial para los elementos del direccionamiento estratégico, ya que la mayoría comprende la importancia del tiempo estimado. Esto es positivo por cuanto al tener un estimado en el logro de los objetivos, pueden hacerse cambios de estrategias si en cierto tiempo estos no se cumplen.

Análisis e Interpretación Ítem 04

Políticas que orientan la toma de decisiones

Al consultar los encuestados, estos respondieron que un 88% considera que la empresa posee políticas que orientan en la toma de decisiones, mientras que el 12% no las perciben. Es un hallazgo considerable para el direccionamiento estratégico, ya que es vital que el capital humano de la organización entiendan y conozcan las políticas de la empresa y como llevarlas a la práctica.

Esto es positivo por indica que son una empresa más efectiva que actúa con criterios para decidir y seleccionar alternativas que satisfagan los objetivos de la empresa. En este sentido y tal como indica Montoya y Montoya[47], en lo referente a la toma de decisiones, es posible considerar la

[47] MONTOYA, I y MONTOYA, L (2003) El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/818/81802107.pdf

combinación pertinente de elecciones que permita a las organizaciones modificar su posición competitiva respecto a otras.

Análisis e Interpretación Ítem 05

Establecimiento de Metas para lograr el Objetivo propuesto

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 100% que en la empresa se establecen metas para lograr objetivos propuestos. Es un hallazgo importante para el direccionamiento estratégico, ya que al planificar metas a corto, largo y mediano plazo logran cumplir los objetivos que se plantean.

Esto se corrobora con lo expresado por Molina[48], cuando expresa que "el nivel de la meta y el compromiso que se tenga con ésta, aumentan el esfuerzo empleado en alcanzarla y la persistencia para enfrentar los obstáculos y el fracaso". Esto es positivo para el éxito de la empresa; además que favorece el contar con empleados que teniendo estipuladas las metas, cumplan con ellas.

Análisis e Interpretación Ítem 6

Valores estratégicos que aportan ventajas competitivas

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 75% que la empresa posee valores estratégicos, mientras que el 25% considera que no los poseen. Es un hallazgo importante para el direccionamiento estratégico, que la mayoría conozca que la empresa posee valores estratégicos que se

[48] MOLINA, H (2000) Establecimiento de Metas, Comportamiento y Desempeño. Estudios Gerenciales. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000200002&script=sci_arttext

traducen en ventajas competitivas. Esto es positivo por cuanto los Valores Estratégicos representan las convicciones respecto a qué conducirá al éxito y sobre todo los valores estratégicos de alguna manera marcan el comportamiento de los miembros de la organización. Al respecto, en El Punto de Constructor C.A., tienen los siguientes valores y principios que forman parte de su Cultura Organizacional. Estos son:

> Responsabilidad; Honestidad; Actitud positiva; Trabajo en equipo y voluntad para aprender; Comunicación, cierta extroversión; Actitud proactiva; Orientación al servicio, empatía; Cumplimiento; Desarrollo y capacitación; Liderazgo; Manejo de tecnología; Orientación a metas; Mejoramiento continuo; Presencia y pulcritud.

En sus valores y principios la empresa ha plasmado las convicciones que deben de tener sus empleados para poder ofrecer un servicio de calidad.

Conclusión parcial capítulo1

Se puede concluir que los trabajadores del Punto del Constructor C.A. están involucrados con el direccionamiento estratégico planteado por la Junta Directiva de la empresa, lo cual es una fortaleza, por cuanto ellos van a tener un compromiso fuerte con la organización en el cumplimiento de los objetivos en el corto y largo plazo.

Recomendación parcial capítulo 1

La recomendación es que permanentemente debe existir la comunicación con los trabajadores para hacerlos participes de las decisiones de la empresa y se sientan parte de ella. Se recomienda verificar que todos los trabajadores entienden la formulación del direccionamiento estratégico (corto – largo plazo).

CAPITULO II
ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Preámbulo

El segundo capítulo trato de caracterizar los procesos internos tomando en cuenta en enfoque del cuadro de mando integral para la empresa El punto del Constructor C.A. Fue necesario el estudio de sus elementos constitutivos, es decir, los indicadores de gestión, la información y comunicación, el cumplimiento legal, la organización (estructura).

Fundamentos legales

Los fundamentos legales, son iguales y se aplican los desarrollados en el capítulo uno.

Fundamentos metodológicos

Los fundamentos metodológicos, son iguales y se aplican los desarrollados en el capítulo uno.

Fundamentos teóricos

Los fundamentos teóricos si tienen la particularidad para cada capítulo. Se desprendieron de la Operacionalización del objetivo dos (2) y fueron la estructura de los procesos internos, con los siguientes indicadores:

Indicadores de gestión, Comunicación, Legales y Estructura, según el Cuadro 03.

Cuadro 03

Operacionalización del Objetivo 2 Caracterización de los procesos internos tomando el enfoque del cuadro de mando integral para la empresa El Punto del Constructor ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.

Objetivo Especifico	Variable	Dimen sión	Indicador	Sub indicador	Instru mento	Ítem
2 Caracterizar la estructura de los procesos internos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira	Estructura	Proce sos inter nos	Indicado res	De Gestión	Cuestionario	7,8,9
			Comunica ción	Información y Comunicación		10, 11
			Legales	Cumplimiento		12
			Organiza ción	Estructura		13

Fuente: Cárdenas (2015)

Indicadores de Gestión

Dentro de las empresas, un indicador de gestión permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado. De allí que Erkizia [49] dice que: "los indicadores de gestión son instrumentos de medición elegidos como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad". Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose

[49] ERKIZIA A. (2012*). Bases metodológicas para el diseño y desarrollo de un modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante la utilización de la técnica del benchmarking: un estudio empírico*. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco Euskal Herrico, fecha de la consulta: 23 de marzo de 2014, Disponible en: http://www.ehu.es/argitalpenak/images/stories/tesis/Ciencias_Sociales/AGUSTIN_ERKIZIA.pdf p. 39

exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, entre otros.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. Estos indicadores, afirma el autor:

> Son una medida que revela la intensidad de un fenómeno, tiene el cometido de proporcionar información sobre tres conceptos:
>
> 1. *Nivel de eficacia*: vinculado a la consecución de los objetivos programáticos establecidos;
> 2. *Nivel de eficiencia*: vinculado al consumo de los recursos utilizados; y,
> 3. *Nivel de efectividad*: vinculado a la satisfacción de las demandas planteadas.

En general, los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura. Una herramienta más completa lo constituye el Cuadro de Mando Integral. Complementariamente con los indicadores de gestión, poseen otros factores para un análisis más completo en el Control de Gestión, por cuando es un proceso medular, en el área de control, mediante el cual, la organización se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz, y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Información y Comunicación

El componente de información y comunicación según Pablos, Ramírez y Román[50] se establece como un instrumento estratégico:

> …para el progreso del rendimiento ya que supone integrar en la organización, elementos innovadores que sitúan a esta en una clara posición de ventajas competitiva, así como ponen a los directivos, profesionales y trabajadores en una situación de estar abierto a la recepción de la información para logra su mejor desarrollo.

Se ha observado, sin embargo, siguiendo al autor citado, que la información y comunicación dentro de una organización no será siempre del todo efectiva, ya que es llevada a cabo por seres humanos, quienes por naturaleza, pueden ocasionar problemas que impidan el adecuado flujo comunicativo, para lograr los objetivos planteados. No obstante, la empresa estará atenta al buen desenvolvimiento de estos procesos que permiten la fluidez de directrices, mensajes y otros factores de comunicación.

El Cumplimiento de la Leyes por parte de la Gerencia

Las personas, sean naturales o jurídicas tienen obligaciones, derechos según el ordenamiento jurídico, producto de las leyes, reglamentos, que estén vigentes en el país.

Según se pudo observar, en los fundamentos legales que se desarrollaron en el capítulo uno y que son aplicables a todos los capítulos de la investigación, tienen la particularidad de que si la empresa “El punto del

[50] PABLOS, G; RAMIREZ, Y; y ROMAN, A. (2010). Puntos Comunes De La Comunicación Organizacional & Control Interno. Consultado el: 10 de Febrero 2015. Disponible: http://www.eumed.net/ce/2010a/sfp.htm

Constructor C.A.", los desconoce, o incumple las referidas leyes, serán penalizados, según sea lo estipulado por cada una de ellas, con multas, sanciones, responsabilidades administrativas, responsabilidades penales, responsabilidades civiles, e incluso, por ejemplo, el COT contempla el cierre del establecimiento hasta el cumplimiento de la normativa por la cual fue sancionada.

Estructura

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades que pretenden realizar, mediante una estructura adecuada (que trasciende más allá de un organigrama), que le permita establecer sus funciones, y departamentos con el objetivo de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas.

Para Bueno[51] la estructura organizativa de la empresa puede ser concebida como la "red de comunicación" o conjunto de unidades o elementos entre los que se transmite información. Esta concepción integra estos tres aspectos estructurales:

1. Una *estructura funcional* o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa.
2. Una *estructura de autoridad* que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.
3. Una *estructura de decisión*, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida, y gracias a la información recibida puede adoptar las decisiones más adecuadas.

Como se infiere, la estructura es más que un simple organigrama, sino que involucra personas, procesos, recursos, planificación, mercados, etc. A

[51] BUENO, E. (2013) Introducción a la organización de las empresas. Consultado: 10 de Febrero 2015. Disponible en: http://www.adeudima.com/?page_id=126 p.126

continuación, el desarrollo del trabajo de campo, para dar respuesta al objetivo dos.

Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítems 7 al 9 (Objetivo 2)

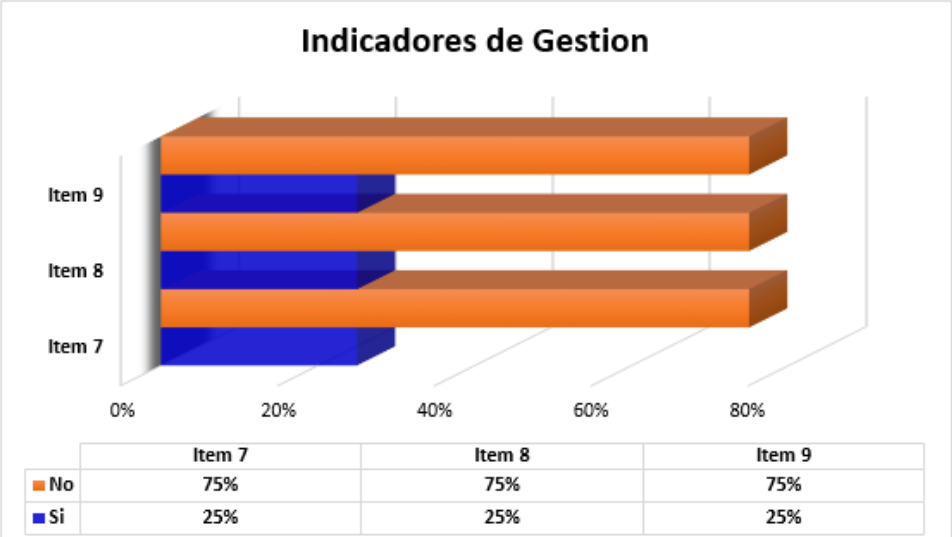
Hallazgos

Variable: Estructura de los procesos Internos

Dimensión: Procesos Internos

Indicador: Indicadores de Gestión

Ítems: 7, 8, 9



	Item 7	Item 8	Item 9
No	75%	75%	75%
Si	25%	25%	25%

Gráfico 04. **Indicadores de Gestión**
Fuente: Cárdenas (2015)

Análisis e Interpretación Ítem 7

Desarrollo e Implementación de indicadores de gestión

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 75% que la empresa no desarrolla ni implementa indicadores de gestión para medir su desempeño, mientras que el 25% consideran que si los desarrollan. Es un hallazgo preocupante para procesos internos, ya que esto incide en su eficacia, eficiencia y efectividad.

Esto es negativo por cuanto afecta directamente al control de gestión del rendimiento de la empresa. Probablemente se lleva algún tipo básico de indicador. Es aplicable lo expresado por Serna[52] citado por Rodríguez[53], el indicador de gestión permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados con respecto a las metas y objetivos propuestos. Por lo tanto, sin ellos se pierde el norte de la organización.

Por otro lado, las organizaciones deben ir siempre a la mejor continua de sus procesos. En este orden de ideas, IsooTools (2014), y apoyado en la norma internacional ISO[54] 9000:2000 resaltaba la importancia de los elementos teóricos como prácticos, que permiten identificar el valor estratégico del Control de Gestión, orientados hacia el seguimiento de los procesos, e introducir los correctivos necesarios de manera oportuna.

---

[52] SERNA, H (2006) índices de gestión. Como diseñar un sistema integral de medición de gestión. Op. Cit. p. 62

[53] RODRIGUEZ, M (2014) Indicadores de Gestión en la Gerencia Estratégica Universitaria. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000200002&script=sci_arttext p. 62

[54] ISO Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) para el aseguramiento de la Calidad de los procesos.

Opinaba que al estar establecidas las pautas y parámetros, se pueden diseñar Indicadores de Gestión para los diferentes procesos de una organización, partiendo de la estrategia definida, orientada a garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales. Y con la ventaja del enfoque del Cuadro de Mando Integral, que plantea varios escenarios y no es tan focalizado a exclusivamente los indicadores, pero se apoya en ellos.

Análisis e Interpretación Ítem 8

Indicadores de Gestión Claramente definidos

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 75% que la empresa no posee indicadores de gestión claramente definidos, mientras que el 25% consideran que sí. Es un hallazgo preocupante para procesos internos, ya que esto incide en su eficacia, eficiencia y efectividad.

Esto es negativo porque al no tener bien definidos sus indicadores no podrán controlar la gestión y por ende colocar las correctivos a tiempo. El hecho de que la empresa no tenga indicadores de gestión claramente definidos refleja que no posee las herramientas adecuadas para poder medir y analizar la productividad.

También significa que no posee la información a tiempo, para la toma de decisiones, lo cual impacta negativamente por no poderse llevar a cabo la medición del desempeño de las diferentes áreas departamentales. Dicho de otra forma, la falta de medición se reflejara en la ausencia de correcciones además de afectaciones a los procesos con las consiguientes pérdidas económicas. Y es una afectación que impacta a toda la organización de manera nefasta.

Análisis e Interpretación Ítem 9

Establecimiento de los indicadores de gestión

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 75% que los indicadores de gestión no son establecidos por sus líderes, mientras que el 25% consideran que si son establecidos por ellos. Es un hallazgo preocupante para procesos internos, ya que esto puede tener un efecto negativo en la función de control de gestión. Pero refleja además, que no ha habido una preocupación por parte de la gerencia, porque muchas veces, se dedican al día operativo y dejan de lado estos aspectos tan medulares, como lo es el establecimiento de los indicadores de gestión.

Autores como Peter Drucker[55] aseguran que:

> Pocos factores son tan importantes para la actividad de una empresa como la medición total de sus resultados y justamente ésta es una de las áreas más débiles de la gestión empresarial actual. Algunos otros observadores de la realidad práctica de la gestión de las organizaciones aseguran que los empresarios "no se enteran" de lo que pasa en la empresa, dado que solamente suelen dar importancia a las cifras que les enseñan los contables.

Se puede inferir que la falta de medición cuantitativa de los resultados impacta al Control de Gestión por la falta de información que no permite la toma de decisiones. Por su parte Colin[56] público como debería enfocarse el Sistema para la Gestión y su Control:

---

[55] DRUKER, Peter EN: [55] FERNANDEZ, A (2014). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. [Libro en línea] Centro para la calidad en Asturias. Instituto de Desarrollo del Principado de Asturias. España. Fecha de la consulta: 14 de Marzo de 2015. Disponible en: http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf p. 8

[56] COLIN, L (2002). *Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad* [Boletín Técnico en línea] Fecha de la consulta: 14 de Marzo de *2015*. Disponible en: http://www.iie.org.mx/bolISO02/tecni2.pdf p. 185

> Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. A través de la gestión de los procesos, las organizaciones consiguen su mejora y alcanzan sus objetivos más eficientemente. *Beneficios clave:* (1) Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados. (2) La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales. (3) Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

Se puede comprobar, a través del autor citado, de la importancia del enfoque que se le dé al Control de Gestión en el logro de resultados, canalización de esfuerzos y fortalecer la confianza. Esa organización y control permite sistematizar el logro de los objetivos de la forma más eficaz y eficiente. A su vez, la gerencia debe estar en capacidad de no tener un pensamiento reduccionista sino amplio, para poder avizorar las y entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema. Porque es necesario armonizar e integrar proceso, estar consciente de las capacidades organizativas y establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar. Se requiere que los indicadores sean integrales y relacionados entre sí, y que no solo sean cifras con valor contable. En este orden de ideas, Fernández[57] considera que el Cuadro de Mando Integral trasciende al uso contable de las cifras: Es una Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. Por lo antes expuesto los Gerentes y Líderes de los procesos deben estar informados y conscientes de lo estratégico, enfocándose de forma coordinada y alineada con los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

[57] FERNANDEZ, A (2014). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral.* Centro para la calidad en Asturias. Instituto de Desarrollo del Principado de Asturias. España. [Libro en línea] Fecha de la consulta: 14 de Marzo de 2015. Disponible en: http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf p. 9

Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítems 10 al 11 (Objetivo 2)

Hallazgos

Variable: Estructura

Dimensión: Procesos Internos

Indicador: Comunicación

Sub indicador Información y comunicación

Ítems: 10, 11

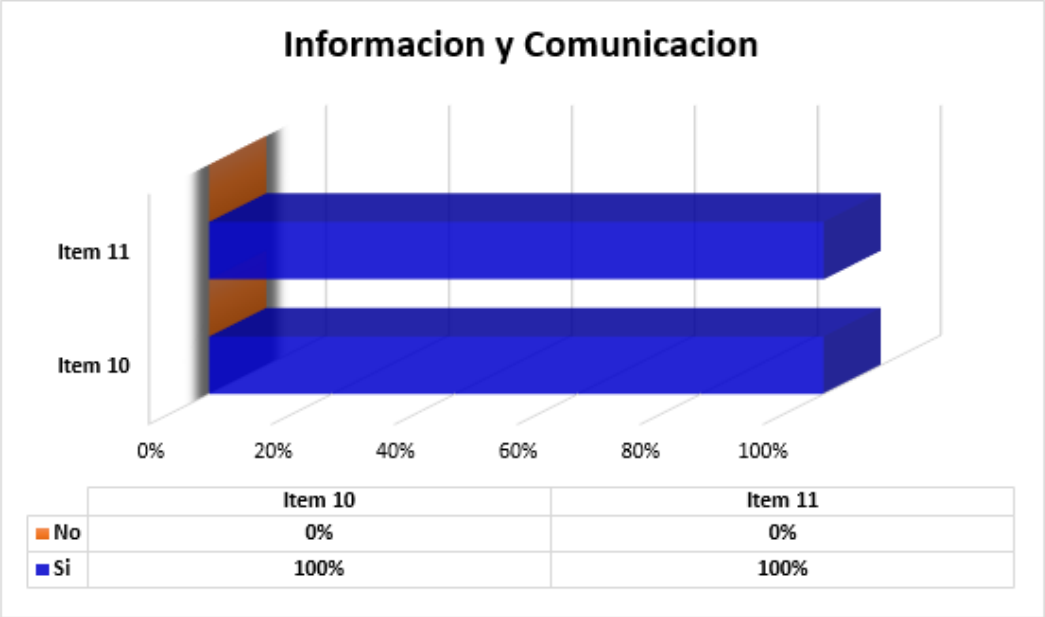


Gráfico 05. Información y Comunicación

Fuente: Cárdenas (2015)

Análisis e Interpretación Ítem 10

Fluidez de la comunicación en Los niveles de la Empresa

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 100% existe fluidez en la comunicación a todos los niveles de la compañía. Es un

hallazgo significativo para los procesos internos, que la mayoría entiendan los flujos comunicacionales. Esta situación es corroborada por Casares[58], cuando explica que la comunicación se produce en dos direcciones, ambos interlocutores están satisfechos, se evita la frustración y mejora de modo considerable la precisión del trabajo. Es una fortaleza que les permitirá a todos, lograr una buena comunicación a través de informes, comunicaciones, email, publicaciones, favoreciendo el desarrollo de una fuerza de trabajo y capital humano de gran valía, que trasciende más allá de la empresa, también cuando hay comunicación con los públicos externos, es decir, los proveedores, clientes, relacionados, y otros.

Análisis e Interpretación Ítem 11

Compromiso de los directivos y líderes con la filosofía de la Organización

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 100% existe Compromiso de los directivos y líderes con la filosofía de la Organización, que la mayoría de los directivos comprendan esto es favorable ya que sus acciones siempre serán orientadas hacia la mejora de la empresa y su crecimiento. Situación que lo indica Tejada y Arias[59], quienes creen que la filosofía de la organización impulsa a lograr un sólido compromiso de los trabajadores a partir de una relación estrecha de mutuo beneficio, de un contrato satisfactorio para las partes.

[58] CASARES, E. (2007). *La comunicación en la organización; La retroalimentación como fuente de satisfacción. Razón y Palabra*. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729022

[59] TEJADA, J y ARIAS, F (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. Enseñanza e Investigación en Psicología. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf

Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítem 12 (Objetivo 2)

Hallazgos

Variable: Estructura
Dimensión: Procesos Internos
Indicador: Legales
Sub indicador Cumplimiento
Ítem: 12

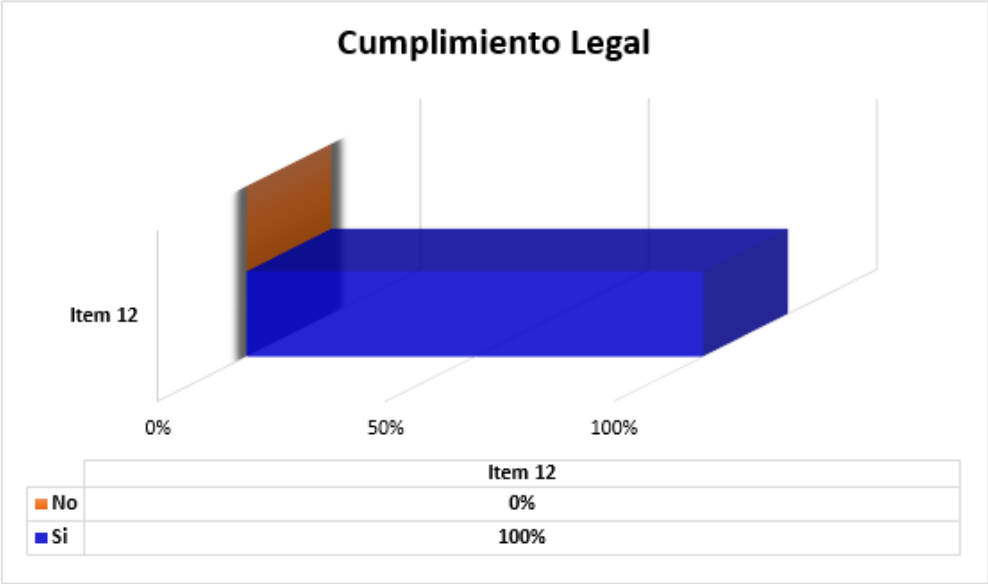


Gráfico 06. Cumplimiento Legal
Fuente: Cárdenas (2015)

Análisis e Interpretación Ítem 12

Cumplimiento de la Organización al Basamento Legal

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 100% existe Cumplimiento de la Organización al Basamento Legal, que la empresa cumpla sus responsabilidades legales es significativo ya que actúan acorde a su visión.

Esta fortaleza se traduce en que se puede ejecutar un control de gestión que le permitirá ser más competitiva, y tener una buena imagen ante sus públicos externos, además que financieramente no habrá despilfarro de recursos en pagar multas por incumplimientos, según se ha explicado.

Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítem 13 (Objetivo 2)

Hallazgos

Variable: Estructura

Dimensión: Procesos Internos

Indicador: Organización

Sub indicador Estructura

Ítem: 13

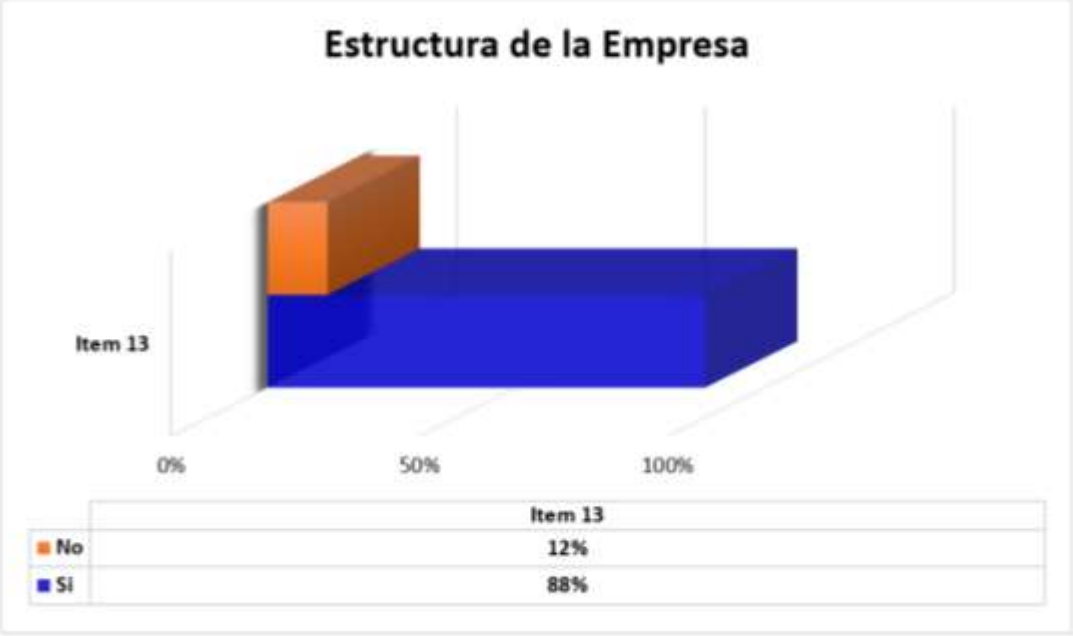


Gráfico 07. Estructura de la Empresa
Fuente: Cárdenas (2015)

Análisis e Interpretación Ítem 13

Estructura de la empresa

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 88% piensa que la estructura de la empresa si muestra claramente las actividades asignadas a cada empleado, mientras que el 12% piensa que no es así. Esto es un hallazgo favorable ya que al tener claras las responsabilidades y actividades de cada empleado se lograran los objetivos de la empresa rápidamente.

Conclusión parcial capítulo 2

Se concluye que el capítulo 2 arrojo una situación crítica que afecta al Control de Gestión en la estructura de los procesos internos, específicamente en los Indicadores Integrados de Gestión. Es una herramienta que no está desarrollada ni implementada, de forma satisfactoria por lo cual hay deficiencia en la medición de sus resultados, así como en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

Recomendación parcial capítulo 2

La recomendación se centra en el establecimiento de los Indicadores de Gestión Integrados a la empresa en su totalidad, de forma que puedan

realizar las mediciones y toma de correcciones en el tiempo perentorio, con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de la empresa.

CAPITULO III

MAPAS ESTRATÉGICOS

Preámbulo

El tercer capítulo trato de analizar los mapas estratégicos desde las tres perspectivas: financiera, de los clientes y del aprendizaje, tomando en cuenta en enfoque del cuadro de mando integral para la empresa El punto del Constructor C.A. Fue necesario el estudio de los elementos constitutivos del indicador, desde perspectiva financiera en cuanto a: rentabilidad, liquidez, valor agregado e inversiones. De igual forma, desde perspectiva del cliente: marca, cuota de mercado, cartera clientes, fidelización, postventa; finalmente, desde perspectiva de aprendizaje y crecimiento; Recursos Humanos RRHH: capacitación, rotación, evaluación del desempeño.

Fundamentos Metodológicos Capitulo III

Se mantienen los fundamentos metodológicos generales para este capítulo, y que fue explicado en su detalle en el capítulo 1.

Fundamentos Legales Capitulo III

Los fundamentos legales, son iguales y se aplican los desarrollados en el capítulo uno.

Fundamentos Teóricos Capitulo III

Para el desarrollo teórico que sustenta este capítulo, el apoyo fue el Cuadro de Mando Integral (CMI) de los autores Kaplan y Norton[60], quienes exhortaban a un cambio de paradigmas en la forma de gestionar las organizaciones. Afirmaban que ya trascendía a los tradicionales indicadores de gestión, siendo ahora integrales, complementarios, con el mapa estratégico, el cual presenta tres perspectivas: Financiera, Del Cliente, y el Aprendizaje y Crecimiento de los Recursos Humanos. Véase en la siguiente página el Cuadro 04.

Los mapas estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral

El mapa estratégico siendo una forma de suministrar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveer un lenguaje para describir la estrategia, para saber elegir adecuadamente las medidas para evaluar su desempeño.

Según Kaplan y Norton[61], 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 de medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Cuadro 04

[60] KAPLAN, R y NORTON, D (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (The Balanced Score Card). Op.Cit. p. 12

[61] *Íbidem* p.14

Operacionalización del Objetivo 3 Análisis de los mapas estratégicos desde las perspectivas financiera, de los clientes, y del aprendizaje, para el Control de Gestión para la empresa El Punto del Constructor ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.

Objetivo Especifico	Variable	Dimen sión	Indicador	Sub indicador	Instru mento	Ítem
3 Analizar los mapas estratégicos desde las perspectivas Financiera, de los Clientes, Interna y del Aprendizaje existente para el Control de Gestión en el largo plazo para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.	Mapa Estraté gico	Pers pec tivas	Financiera	Rentabilidad	Cuestionario	14
				Liquidez		15
				Valor Agregado		16
				Inversiones		17
			Del Cliente	Marca		18
				Cuota de Mercado		19
				Cartera Clientes		20
				Fidelización		21
				Postventa		22
			Aprendiza je y Crecimien to RRHH	Capacitación		23
				Rotación		24
				Evaluación del desempeño		25

Fuente: Cárdenas (2015)

Se puede resaltar la importancia del CMI porque traduce dos elementos del pensamiento estratégico, como lo es estrategia y la misión que son quienes determinaran el rumbo de la organización. Los requerimientos del CMI necesitan de la estructura que permita un sistema de gestión y de medición estratégica.

El CMI exige, por tanto de un sistema idóneo de mediciones por cuanto su énfasis son los objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Se infiere de lo ventajoso de este tipo de herramientas para la obtención de la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. Además, tiene dos características principales que

Muñiz[62], menciona como: (1) las relacionadas al mercado y la competencia; y (2) las relacionadas con la existencia de nuevos sistemas para gestionar las empresas. Estas variables afectan la parte financiera.

La primera comprende en:

- Maximizar el valor de los clientes.
- Optimizar la calidad de los productos y procesos.
- Evaluar y cuantificar el efecto de activos intangibles
- Potenciar los factores que crean valor y controlar el tiempo de los procesos de trabajo.

La segunda característica consiste en:

- Involucrar clientes y proveedores en el sistema de trabajo.
- Maximizar el valor de los accionistas.
- Conseguir máxima flexibilidad y rapidez de los procesos y operaciones.
- Mejorar continuamente la organización en su conjunto.

Se observa como estas variables afectan la parte financiera, ya que los clientes, a través de la compra de los productos van a generar un flujo de caja cada vez mayor. De igual forma, al controlar los procesos y operaciones se puede obtener una mayor rentabilidad. Los proveedores por su parte, ofrecen los insumos, que deberán ser adquiridos a costos competitivos.

El Mapa Estratégico desde la Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera de las empresas permite definir, analizar, y profundizar en los objetivos financieros planteados para así poder desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir nuestra visión. Fernández[63] comentaba respecto al establecimiento de los

[62] MUÑIZ, L (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Ediciones Gestión 2000, S.A*. Barcelona. p. 20
[63] FERNANDEZ, A. (2014). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral.* Op. Cit. p. p. 12

objetivos financieros resultaría una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. Explicaba que:

> En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales de la cuestión. El *primero* de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el *segundo* a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

Muchos Gerentes tradicionales suelen enfocarse exclusivamente a los indicadores de rentabilidad, solvencia y liquidez. Pero en los tiempos contemporáneos, las organizaciones necesitan más estudios, de tipo integral y global, en este caso como el CMI. El autor citado[64] recomendaba que debe considerarse la situación del negocio dentro del ciclo de vida del producto (Introducción > Desarrollo > Madurez > Declive).

> En la fase de Introducción, la estrategia pasa por la aplicación de elevados recursos con relación a las ventas obtenidas, las cuales aunque se encuentran en periodo de intenso crecimiento, parten aún de un nivel muy reducido. El coste de producción de cada unidad es alto y, a veces, el rendimiento es negativo. Cuando el negocio se encuentra en fase de Desarrollo se requieren aún grandes inversiones, no tanto en desarrollo como en logística y publicidad, pero las ventas comienzan a ser elevadas, aportando mayor cantidad de recursos, que es necesario determinar si son dedicados a reducir el precio o a una mayor promoción del producto. Un producto en fase de Madurez ha conquistado un mercado y los costes han seguido reduciéndose, por lo que se encuentra en la fase de mayor rentabilidad. Las ventas se estabilizan y tras un periodo, determinado por la actividad de la competencia y por la posibilidad de especialización, puede haber llegado la hora de ir pensando en una renovación del producto. Las circunstancias cambiantes del mercado y la posible saturación, hacen caer el producto n una situación de Declive. Las ventas disminuyen pero se mantienen los beneficios, ya que no es necesaria ninguna inversión.

[64] *Ibídem* p. 13

Como se puede analizar, según sea la fase en que se ubique la empresa, los objetivos económicos son diferentes, porque no solamente en lo que se refiere a la rentabilidad de la inversión, sino también en lo que atañe al cash flow, el capital circulante dedicado a la financiación de los stocks y la relación entre los recursos publicitarios y el incremento de las ventas.

En el caso del presente estudio, la organización empezó operaciones en el 2007, teniendo para el 2015, 8 años de funcionamiento. Está en pleno crecimiento, dejando la etapa de introducción hacia su desarrollo.

Rentabilidad

Como se mencionó anteriormente, hay varios índices económicos que se aplican a todo tipo de empresas como lo es el de la rentabilidad, solvencia y liquidez. Muchos de esos indicadores afectan la Gestión Financiera. Para Ortiz[65] la gestión financiera es "la destinación apropiada del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, gracias a la minimización de costos y al empleo efectivo de los recursos".

La perspectiva financiera es medular por cuanto de ella depende que, al decir de Sánchez[66], "de esta depende que continúe o no la economía de las organizaciones debido a que es la responsable de que las entidades posean capacidad económica para llevar a cabo su actividad día tras día"

[65] ORTIZ, A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. Editorial McGrawHill Interamericana, S.A. Colombia. p. 135

[66] SÁNCHEZ J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. *Op. Cit*. p. 7

Lo esgrimido por el autor lleva a poder afirmar lo primordial para el Cuadro de Mando Integral, de los objetivos financieros, para que se pueda desarrollar el resto.

Buenos rendimientos darán satisfacción a los accionistas para el cumplimiento de los objetivos. La cuestión financiera afecta, según el estudio del autor citado, del cumplimiento de los objetivos que se deben llevar a cabo y de la creación de valor para los accionistas:

> *Estrategia de incremento de ingresos*: incrementando el ingreso medio de cada cliente a través de potenciar su fidelidad o a través de la adquisición de fuentes de ingresos mayores.
>
> *Estrategia de mejora de la productividad:* que se puede realizar de dos formas: Disminuyendo los costos de la organización a través de una utilización más eficiente de los activos con los que cuenta.
>
> *Estrategia mixta:* entre las dos anteriores, pero debe realizarse a largo plazo debido a que a corto plazo no es frecuente que tenga éxito.

Centrando el discurso, se dice que *una empresa es rentable* cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable. Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos.

De allí que Sánchez [67]"asevera que la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados". En sentido general el autor citado dice que:

> Se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los

[67] SÁNCHEZ, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. *Op. Cit*. p. 2

medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

Liquidez

La liquidez puede tener diferentes niveles en función de las posibilidades y volumen de la organización para convertir los activos en dinero. *La liquidez* es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez es la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo, es la proximidad de un activo a su conversión en dinero. Para medir la liquidez de una empresa se utiliza el ratio o razón de liquidez. La cual mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Gutiérrez[68] afirma que: "la liquidez de las empresas es la cantidad de fondos que poseen y son un elemento central en el momento de determinar su política de inversiones y así aprovechar las oportunidades de crecimiento". Por otra parte la falta de liquidez trae como consecuencia: que la imagen de la empresa se vea perjudicada, que los saldos descubiertos provoquen intereses de mora, alarma en el colectivo laboral de la empresa; y otras consecuencias que afectan directamente el desarrollo de la labor empresarial.

Valor Agregado

El EVA sirve para medir la verdadera rentabilidad de los activos de una organización, su utilización se hace cada vez más frecuente entre los

[68] GUTIÉRREZ, M. (2008). *Costes de agencia y de transacción como determinantes de las decisiones financieras. Un análisis de ecuaciones estructurales.* [Tesis doctoral].Universidad COMPLUTENSE de Madrid, fecha de la consulta: 15 de marzo de 2014, Disponible en: http://eprints.ucm.es/8611/1/T30830.pdf p. 24

inversionistas y, especialmente, entre los operadores del mercado de capitales, quienes buscan siempre elementos fundamentales de medición sobre el futuro desempeño de una firma y con esta, el de su acción.

Para una empresa con fines de lucro la perspectiva más importante probablemente será la financiera y los indicadores propuestos son de tipo monetario, tales como el EVA. Según Acosta[69] :

> El EVA es lo que queda una vez que se han satisfecho todos los gastos, incluidos el pago de impuestos y el costo de oportunidad de los accionistas. En consecuencia, se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera la tasa mínima aceptable de rendimiento de los accionistas.

Inversiones

La inversión es cualquier gasto efectuado por la empresa para la adquisición de elementos del activo fijo o del activo circulante. En sentido amplio equivale a cualquier destino dado a los medios financieros y comprende tanto el pago de deudas y gastos y la adquisición de primeras materias como la compra de bienes de equipo y de instalaciones. Martínez, Acero y Perea[70], publicaron que:

> La inversión es considerada el acto mediante el cual se cambia la posibilidad de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia por una expectativa de que ocurra un suceso, del cual el bien invertido es el soporte, asumiendo el riesgo y la incertidumbre de que no se cumplan las previsiones de flujos.

[69] ACOSTA, G. (2009). *El Valor Económico Agregado (EVA).* Revista EIDOS. [revista en línea], fecha de la consulta: 09 de noviembre de 2013, Disponible en: http://www.ute.edu.ec/posgrados/revistaEIDOS/edicion1/art06.htmlp. 24

[70] MARTÍNEZ, A.; ACERO, R., y PEREA, J (2007). Libro virtual de economía y gestión. Cuarta edición, p.45. [libro en línea], fecha de la consulta: 25 de enero de 2014. Disponible en: http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/12_13_32_capitulov.pdf

Las inversiones son colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro. Las inversiones les permiten a la organización tener un crecimiento sostenido, ampliar operaciones, progresar.

El Mapa estratégico desde la Perspectiva de los Clientes

La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita. Mediante su Perspectiva del cliente, permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización.

Respecto al cliente, Montoya[71], apunta es preciso que los gerentes den un giro y *traduzcan la misión organizacional* con respecto a los clientes y para lograr ello es necesario establecer un objetivo claro de dirección. Esta variable (clientes), se desarrolló desde los siguientes indicadores: marca, cuota de mercado, cartera clientes, fidelización, postventa.

Marca

Las marcas deben ser vistas como algo más que sólo la diferencia entre el costo actual de un producto y el precio de venta; estas representan la suma de todas las cualidades valiosas de un producto para el consumidor. Hay muchos valores intangibles involucrados en los negocios, intangibles de

[71] MONTOYA, C (2011) El balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. Vis. Futuro [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003

bienes que provienen completamente de la declaración de ingresos y del balance general los cuales determinan como es la aceptación de un negocio.

Por otra parte Fustonini[72] la definen como "cualquier marca que es propiedad del distribuidor y que se vende sólo en sus establecimientos. Las marcas de distribuidor también se conocen como marcas propias, marcas privadas o marcas del establecimiento". En este sentido y tal como lo indica Schmitz[73], el uso de la marca, es un signo que permite diferenciar los bienes o servicios de una empresa frente a los de las demás empresas que operan en el mercado. Siendo esto ventajoso ya que los clientes de la empresa la diferencia de las demás por el uso de la marca.

La marca es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada. Ayuda a los consumidores a identificar y comprar un producto o servicio que, por su carácter y calidad, indicados por su marca única, se adecua a sus necesidades.

Cuota del Mercado

Desde la perspectiva de los clientes, esta cuota representa la parte del mercado que consume los productos o servicios de la empresa. El aumento de la cuota de mercado significa aumentar clientes, ventas y por supuesto los ingresos. Por otra parte, Martínez[74] asevera que:

---

[72] FUSTONINI, M. (2012). *Cartera de marcas de distribuidor en el establecimiento minorista: valor de marca y caracterización de compra.* Tesis doctoral. Universidad de Salamanca, fecha de la consulta: 12 de marzo de 2014, Disponible en: http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/121421/1/DAEE_SouzaFustinoniVenturiniMarianade_Tesis.pdf

[73] SCHMITZ, Ch. (2012). *Distintividad y Uso de las Marcas Comerciales*. Op. Cit. p. 45

[74] MARTÍNEZ V., A. (2008). *Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia. aplicación a las*

> Para conseguir los objetivos financieros, se deben fijar objetivos en la Perspectiva del Cliente. Esta perspectiva debe incluir: satisfacción del cliente, relación con el cliente, excelencia operativa, liderazgo en el producto; lo cual contribuye al aumento de la cuota de mercado de la empresa.

La cuota de mercado de una empresa se refiere al porcentaje de un mercado específico que dicha empresa controla, es decir que consume los productos o servicios de la empresa.

Cartera de Clientes

La cartera de clientes es un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, donde se conoce quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección, teléfono o correo electrónico). Según Valenzuela y Torres[75]:

> Las variables que conforman el valor de la cartera de clientes están clasificadas en tres categorías: tasa de retención, se refiere a la probabilidad de que dicho cliente permanezca leal a un particular proveedor y que siga produciendo el ingreso esperado, así como también, los costos dentro de un período fijo; costos incurridos donde se destacan los de adquisición, los costos de marketing, los costos de costos de recuperación; y finalmente los ingresos generados.

---

cajas rurales. Tesis doctoral. Universidad Politécnica Valencia, fechad e la consulta: 8 de enero de 2014. Disponible en: http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/3791/tesisUPV2909.pdf?sequence=1 p.49

[75] VALENZUELA, L., TORRES E. (2008). *Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo*. Revista Estudios Gerenciales, vol. 24, núm. 109. [revista en línea], fecha de la consulta: 14 de febrero de 2014. Disponible en: Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518003 p. 72

De allí que la cartera de clientes también se pueda considerar al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto. Estos clientes pueden ser activos (ya se les ha vendido algo) o potenciales (pueden estar interesados en comprar).

La venta a los clientes se puede hacer de contado o a crédito. Cuando los créditos no son bien otorgados o tienen un alto riesgo, se da la morosidad. La morosidad es un indicador que permite el análisis del riesgo crediticio y es entre otras el reflejo de la gestión que lleva adelante en el momento de asignar los créditos. En este sentido, la morosidad, según Raposo[76], es definida como:

> El cociente entre activos dudosos e inversión crediticia, es el indicador tradicionalmente utilizado para analizar el riesgo de crédito… es asumida como medida fundamental de la calidad del crédito, por cuanto viene a reflejar el nivel de acierto de la entidad en la selección de sus clientes y en la solución de aquellos que devinieron en problemáticos. La morosidad además de estar causada por la calidad con la que se gestiona el riesgo, puede estar causada por circunstancias económicas exógenas. Mientras en el primer caso las entidades crediticias pueden reducir su morosidad revisando sus políticas de riesgo y mejorando su gestión, poco pueden hacer con relación a la morosidad debida a factores exógenos a la propia entidad como el ciclo económico.

El autor citado permite inferir que tanto variables internas o externas pueden afectar los créditos otorgados a los clientes. El crédito es una pieza clave de los sistemas económicos en la mayoría de los países y mercados; permitiendo que personas y organizaciones con excesos de fondos o quienes ofertan mercancías o servicios puedan transferirlos a quienes tienen

[76] RAPOSO, J (2009). El nuevo acuerdo de capital de Basilea estimación de un modelo de calificación de pequeñas y medianas empresas para evaluar el riesgo de crédito. Tesis doctoral. Consultado: 23 de enero de 2014 en: http://eprints.ucm.es/9631/1/T31333.pdf p. 133

déficit de efectivo, o que demandan estos bienes, a cambio de una recompensa y de la obligación de devolver los fondos o el importe facturado de los mismos, según Campos[77] . Si el crédito otorgado no se recupera durante el ciclo económico, causa pérdidas al inversionista por el monto no recuperado y por los costes asociados al intento de recuperación. Este es el principal riesgo que corre el acreedor en las operaciones crediticias y su adecuada evaluación es una tarea de gran importancia para el acreedor.

Los factores internos que influyen en el aumento del índice de morosidad, viene dada por una mala evaluación financiera y del entorno socioeconómico del negocio, que al final repercute en la capacidad de pago del cliente, causando en algunas ocasiones sobre endeudamiento. Puede ser causada por factores internos de la organización financiera, tales como, al decir de Marzomas y otros[78] (2008):

- Inexistencia y/o poca claridad de objetivos, políticas y/o normas crediticias.

- Tentación de incrementar la cartera en el corto plazo para obtener mejores resultados económicos y financieros inmediatos…

- Deficiencias organizacionales, especialmente en la definición de funciones y responsabilidades, lo cual origina que ante errores cometidos en el proceso crediticio no se pueden identificar las responsabilidades para aplicar las correcciones.

[77] CAMPOS, R. (2012). Técnicas de sistemas automáticos de soporte vectorial en la réplica del rating crediticio. Tesis doctoral. Universidad Ramón Llull, Consultado: 30 de abril de 2014 en: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/83708/CAMPOS_Tesis%20Doctoral_2012-0618_FV.pdf;jsessionid=28494A6F33DCB34B3A6A6B654E0E10C2.tdx2?sequence=1 p. 5

[78] MARZOMAS, C. ; WICIJOWSKI, C. y RODRÍGUEZ, L (2008). Prevención y cura de la morosidad (análisis y evolución futura de la morosidad en España). Tesis Magister. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona, Consultado febrero de 2014 en: http://www.idec.upf.edu/documents/mmf/07_03_prevencion_morosidad.pdf p.23

- Falta de disciplina para hacer cumplir las normas, en algunos casos a pesar de existir normas bien precisas esta no se cumplen por que los vínculos laborales entre el personal se caracterizan por relaciones de amistad que impiden la aplicación de las políticas de una manera disciplinada.

- Falta de sistema de control.

- Desconocimientos de las características y necesidades del mercado… por lo que elaboran sus estrategias, productos… y procedimientos de acuerdo a su estructura organizacional y a sus propias necesidades o características las cuales muchas veces son diferentes a las necesidades del microempresario al cual se pretende atender.

- Falta de programas de capacitación y entretenimiento de su personal.

Fidelización

En una empresa la fidelidad de los clientes a de la mano de la satisfacción. Cambra, Ruiz, Berbel y Vázquez[79] aseguran que:

> Un cliente satisfecho es aquel que ha visto cómo sus expectativas se han cumplido y, por tanto, espera que en el futuro esa empresa sea capaz de volver a satisfacerlas. Es probable que un cliente satisfecho se convierta en un cliente fiel.

Es por esto que fidelizar al cliente es pasar de la satisfacción a la lealtad. Contar con clientes satisfechos no es suficiente, se necesitan clientes "leales". El objetivo es la compra repetida, tener una disposición positiva del cliente, y lograr que considere a nuestra empresa como único proveedor.

La fidelidad del cliente según Setó[80] debe fijarse como uno de los principales objetivos de las empresas para sobrevivir en un mercado tan

[79] CAMBRIA J., RUIZ, R. BERBEL, J. VAZQUEZ, R. (2011). *Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos.* Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 4. [revista en línea], fecha de la consulta: 19 de enero de 2014. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/280/28022784007.pdf p. 648

competitivo como el actual, acentuándose ello si tenemos en cuenta que la mayoría de los mercados parecen estar en un estado de saturación. Tal como lo indica Gremler y Brown citado por Seto[81], los proveedores de servicios tienen la habilidad de crear vínculos de fidelidad más fuertes con sus clientes que los proveedores de bienes más tangibles. En el presente estudio, la empresa está dedicada al sector servicios (compra venta sector ferretero).

Postventa

La postventa se considera elemento clave para la satisfacción y consecuente fidelización de los clientes. Bollat[82] dice que: "La postventa prepara y hasta asegura ventas posteriores, además de consolidar las pasadas. Es la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela; forma parte del área funcional de las ventas".

Es de suma importancia el tipo de servicio al cliente que se brinda una vez que haya ha realizado su compra, mejor conocido como el servicio de post venta. Su buen uso permite brindar un buen servicio al cliente lo cual hace que haya la posibilidad de que el cliente regrese y vuelva a comprar, lograr su fidelización (que se convierta en nuestro cliente frecuente), y que recomiende con otros consumidores, el servicio de post venta otorga la posibilidad de mantenerse en contacto y alargar la relación con el cliente.

---

[80] SETO, D (2003). La fidelidad del cliente en el ambiento de los servicios: un análisis de la escala "intensiones de comportamiento". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/092189.pdf

[81] *Ibídem* p. 5

[82] BOLLAT I. (2009). *La importancia del servicio post-venta enfocado en empresas de servicio en Guatemala*. Universidad Francisco Marroquí Guatemala. Tesis de grado, fecha de la consulta: 18 de noviembre de 2013. Disponible en: http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3810.pdf p. 29

Los autores Prieto, Martínez, Rincón y Carbonell[83] indican que las organizaciones "se han percatado de que la atención al cliente después de venderle algo o realizarle alguna prestación, no solo es aconsejable, sino que se ha vuelto imprescindible en la mezcla de mercadeo actual de cualquier empresa", es decir, el servicio de postventa representa un parte importante de para garantizar la permanencia de la empresa.

El Mapa estratégico desde la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

El aprendizaje

A través del aprendizaje las organizaciones pueden contar con empleados suficientemente preparados, facilitando su desarrollo y crecimiento profesional. Como lo indica Buelna[84], el aprendizaje es:

> … una herramienta indispensable que (...) profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en el elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Por tal motivo, es de gran importancia incentivar al capital humano de la organización a formarse y sean un elemento clave en la empresa.

---

[83] PRIETO, A; MARTÍNEZ, M; RINCÓN, Y; y CARBONELL, D (2007) Importancia de la Posventa en la mezcla de mercadeo actual. Negotium. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/782/78230704.pdf

[84] BUELNA, R (2011) El desempeño del capital humano por gestión competencia. Revista El Buzón de Pacioli. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no75/66b.-_el_desarrollo_del_capital_humano_por_gestión_de_competenciasx.pdf p.1

Capacitación

Las organizaciones a través de los tiempos, han venido transformándose, y con ella su capital humano. En este sentido, en las empresas, según: Malgioglio[85]:

> La automatización y la productividad redujeron el porcentaje de fuerza laboral de trabajo directo, que realizaban funciones tradicionales y que utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes en la era industrial.
>
> La demanda competitiva aumentó el número de personas que realizan funciones analíticas, como ingeniería, marketing, dirección y administración. Pero hoy en día, incluso los individuos involucrados en la producción directa son valorados por sus sugerencias.
>
> Ahora todos los empleados aportan valor gracias a lo que saben y a la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de un empleado y gestionar y explotar esos conocimientos, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa.

El rol de los empleados ha evolucionado también, teniendo un papel más protagónico, donde es tomado en cuenta y considerándose estratégico para el negocio. Otro enfoque de la capacitación se obtiene a partir de Guiñazù[86] como:

> …el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo.

Un elemento resaltado por este autor es la modificación de conocimientos, porque en las empresas, también se crea conocimiento a

---

[85] MALGIOGLIO, J. (2002). *Distintos enfoques del capital intelectual*. Trabajo de grado. Universidad Nacional de Rosario, fecha de la consulta: 15 de noviembre de 2013, Disponible en: http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf p. 2

[86] GUIÑAZÙ, G (2004) Capacitación efectiva en la empresa. Invenio, vol.7. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf

través de las transformaciones del mismo, de la praxis que se da en la resolución de problemas.

Rotación del Personal

Las empresas rotan el personal por diferentes razones. La rotación es un indicador que refleja los ingresos y egresos del personal. En este sentido, Gutiérrez[87] opina que:

> La rotación se refiere a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. De igual forma el autor dice que la rotación puede ser: interna o externa y a corto o largo plazo. La rotación de personal a corto plazo es alta y menos dañina que la rotación a largo plazo; ya que estos son los empleados más antiguos en la empresa y cuando renuncian su perdida es costosa y dañina para la organización. Se llevan consigo entrenamiento, habilidades, experiencia, productividad y lazos sociales que ayudan a otros empleados a venir a trabajar.

La rotación de personal es una opción de organización empresarial que muchas organizaciones asumen como parte importante de la estructura de su empresa, en concreto, de la sección de recursos humanos.

La rotación de personal pude conllevar ventajas tanto para los empleados como para la empresa, aunque también tiene aspectos que presentan dificultades en las relaciones laborales de los empleados dentro de la organización.

---

[87] GUTIÉRREZ, E. (2001). *Análisis descriptivo del clima organizacional antes y después de un proceso de rotación de personal.* Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, fecha de la consulta:22 de febrero de 2014, Disponible en: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3578.pdf p. 24

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite conocer el grado alcanzado por los empleados en el cumplimiento de sus objetivos, particularmente en términos del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para llevar a cabo esta evaluación, se deben utilizar los indicadores de desempeño; que asevera Nardi[88]: "son una expresión numérica o verbal para caracterizar actividades (sucesos, objetos, personas) en términos cualitativos y cuantitativos".

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de objetivos. Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades.

Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítems 14 al 17 (Objetivo 3)

Hallazgos

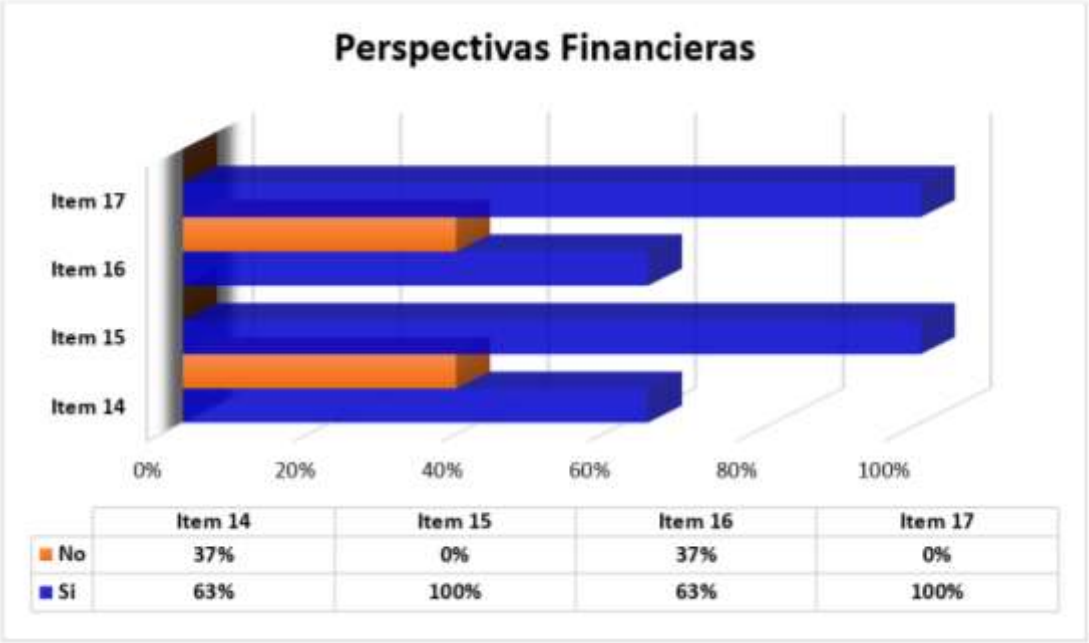
Variable: Mapa Estratégico

Dimensión: Perspectiva

Indicador: Financiera

Ítems: 14, 15, 16, 17

[88] NARDI, A. (2005). *Cuadro de mando integral*. Universidad de Córdoba. [biblioteca en línea], fecha de la consulta: 24 de marzo de 2014, Disponible en: http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero_de_Comando.pdf . p. 10



	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17
No	37%	0%	37%	0%
Si	63%	100%	63%	100%

Gráfico 08. Perspectivas Financieras
Fuente: Cárdenas (2015)

Análisis e Interpretación Ítem 14

Rentabilidad mediante Indicadores Financieros

Al consultar los encuestados, estos respondieron positivamente en un 63% que la empresa mide la rentabilidad mediante indicadores financieros. Sin embargo, el 37% piensa que no es así. Esto es un hallazgo importante ya que al indica que la empresa si está midiendo la rentabilidad, de alguna manera.

Rentabilidad. Indicador muy usual en estrategias tanto de mejora de la productividad como en estrategias mixtas. Se apoyan en ratios financieros como por ejemplo el margen de explotación, ROI, Cifra de negocios. En esta, se puede introducir numerosos objetivos como la venta total que realiza la

organización, siguiendo un determinado segmento. Además, se puede fijar los porcentajes de crecimiento, como cifras globales. Sostenibilidad. Existen algunas decisiones estratégicas que pueden perjudicar la estructura económica de la organización como por ejemplo las inversiones en I+D+I. Esto es debido a que estas decisiones no se realizado su planificación y su orientación de manera acorde con la visión financiera de la organización. La consecuencia de ello ha sido que este objetivo sea utilizado en estrategias de tipo de creación de valor para los acciones a largo plazo.

En cuanto a los Indicadores de Rentabilidad, se tiene que la *Rentabilidad Económica* es una herramienta de monitoreo para conocer la capacidad que tiene una entidad o empresa de utilizar eficientemente sus recursos y generar valor. Es un indicador que resume, el rendimiento de la empresa.

Rentabilidad sobre el patrimonio ROE. El ROE (return on equity) se define como el cociente entre: beneficio neto después de impuestos/fondos propios y tradicionalmente ha sido un ratio utilizado para medir la rentabilidad de una compañía. Este ratio es utilizado como una medida de la rentabilidad de una compañía y permite hacer comparaciones estáticas de distintas compañías dentro de un mismo sector. Asevera Navas[89]:

> La Rentabilidad como indicador de rendimiento… incluye la evaluación de las ganancias con respecto a las operaciones realizadas, con el fin de determinar la incidencia de los factores internos y externos reinantes en el entorno en la obtención de la utilidad; puesto que las ganancias son primordiales para la cancelación de los dividendos, cubrir las pérdidas crediticias y

[89] NAVAS, M. (2013). Rentabilidad en la banca universal venezolana: período 2008-2010. Revista Venezolana de Gerencia. [Revista en línea] (297) Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Consultado el: 02 de junio de 2014 en: http://www.redalyc.org/pdf/290/29026923009.pdf p.297

> mantener niveles de reservas suficientes para enfrentar las políticas de crecimiento…

Se infiere por tanto, la importancia de la rentabilidad como indicador de rendimiento, pues le permite tener un crecimiento sostenido en el tiempo, por parte de las empresas, lo cual da seguridad a sus clientes y al Estado Venezolano. Existen dos tipos de rentabilidad, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. Grimaldo[90], las define:

> *Rentabilidad Económica.* Establece una relación entre el resultado económico, es decir antes de deducir impuestos e intereses con el activo total, de forma que permite medir la gestión económica independientemente de la manera como estén financiadas las inversiones. Se conforma: RE= Resultado antes de interés e impuesto / Activo Total.
>
> *Rentabilidad Financiera.* Se encarga de medir el rendimiento de los activos propios de la empresa en un periodo determinado, permite dar información precisa a los accionistas sobre la marcha del negocio y evaluar alternativas de inversión y de financiamiento. Se conforma: RF = Resultado neto / Recursos propios.

Algunos indicadores de rentabilidad: *ROA.* Rentabilidad proveniente de las operaciones del negocio. *ROE.* Mide el nivel de rendimiento de patrimonio de la organización.

[90] GRIMALDO, R. (2012). *La cartera de crédito hipotecaria obligatoria en la rentabilidad y liquidez de los 5 principales bancos universales, periodo 2006-2010.* Trabajo de grado de maestría. Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal. p. 30

Análisis e Interpretación Ítem 15

Liquidez de la Empresa

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 100% afirmativamente, Esto es un hallazgo significativo ya que indica la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, generar efectivo y percibir los activos. Este elemento posibilita una buena gestión financiera para la obtención del capital de trabajo adecuado entre otros. El estudio del indicador de Liquidez, refleja la relación directa con los costes de estructura y aspectos como pagos y/o gestión de cobros. Además, últimamente se asociado mucho con los objetivos de las organizaciones. Además, hay otro ámbito de objetivos financieros que no se emplea con habitualidad, esto es el establecimiento de objetivos en unión al valor de las mismas. El motivo de que se utilice muy poco es que existe un grado de dificultad a la hora de realizar la medición del valor de la organización, además de que es poco usual que un indicador pueda llevar a cabo realmente la medición del grado de cumplimiento de los objetivos en este caso, incluso existe una necesidad de realizar una valoración de toda la organización, incluyendo su marca.

Análisis e Interpretación Ítem 16

Valor Agregado como herramienta de la Gestión Financiera

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 63% piensa la empresa utiliza el valor agregado como herramienta para analizar la gestión financiera, mientras que el 37% piensa que no es así. Esto es un hallazgo favorable, ya que indica la creación de valor en la empresa ya que la rentabilidad generada supera la tasa mínima aceptable de rendimiento de los accionistas indicando que la empresa es rentable. Son todas las

actividades que le generan a la empresa beneficios, que posibilitan su crecimiento, mientras que la pérdida de valor es el efecto contrario.

Análisis e Interpretación Ítem 17

Inversiones de la Empresa

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 100% piensa que la empresa realiza inversiones con el fin de obtener rendimiento a futuro, esto es un hallazgo positivo, pues a la empresa invertir se está modernizando, está creando una infraestructura para favorecer la prestación del servicio a los clientes y obtener un valor agregado mayor. A la empresa invertir, debe asociarlo a la estrategia, para lograr tener una mayor ganancia.

Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítems 18 al 22 (Objetivo 3)

Hallazgos

Variable: Mapa Estratégico
Dimensión: Perspectiva
Indicador: Del Cliente
Ítems: 18, 19, 20, 21, 22

	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22
No	0%	0%	12%	12%	50%
Si	100%	100%	88%	88%	50%

Gráfico 9. Perspectiva del Cliente
Fuente: Cárdenas (2015)

Análisis e Interpretación Ítem 18

Identifican la Empresa por su Marca

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 100% piensa que los consumidores identifican la empresa por su marca, esto es un hallazgo positivo ya que sus consumidores confían en la empresa por su carácter y calidad, indicados por su marca única, se adecua a sus necesidades. En este orden de ideas, Tal como lo indica, Schmitz[91], el uso de la marca, es un signo que permite diferenciar los bienes o servicios de una empresa frente a los de las demás empresas que operan en el mercado.

[91] SCHMITZ, Ch (2012) Distintividad y Uso de las Marcas Comerciales. Op. Cit. p. 9

Siendo esto ventajoso ya que los clientes de la empresa la diferencia de las demás por el uso de la marca.

En el caso de estudio, ellos distribuyen sendas marcas, pero también tienen su marca en la prestación del servicio. Ellos tienden a diferenciarse en el mercado por la atención al cliente, la publicidad, la rapidez en las entregas, la calidad de los productos distribuidos, entre otras, lo cual lo diferencia de otros servicios que se prestan. Esta cualidad les permite tener la preferencia de sus clientes, con lo cual pueden obtener una ganancia extra, y favorece la percepción de los consumidores.

Análisis e Interpretación Ítem 19

La cuota de Mercado que posee es Significativa

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 100% piensa que la cuota de mercado que posee la empresa es significativa, esto es un hallazgo favorable ya que al poseer una cuota de mercado considerable significa aumento de clientes, ventas y por supuesto de los ingresos. Hay un indicador asociado que es un porcentaje de las ventas de la compañía (en el mercado) dividido por las ventas totales disponibles en el mercado o también se puede expresar como el total de unidades vendidas por la compañía partido por las unidades vendidas en el mercado.

Análisis e Interpretación Ítem 20

La Cartera de Clientes de la Empresa comprende Clientes Activos y Potenciales

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 88% piensa la cartera de clientes de la empresa comprende clientes activos y potenciales, mientras que un 22% piensa que no. Esto es un hallazgo significativo ya que al poseer una cartera de clientes amplia la empresa puede realizar más ventas y por ende tener más ingresos. A los clientes activos y potenciales, la organización debe darles un grado alto de satisfacción. Colin[92] considera que se debe aumentar la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente. La aplicación del principio de enfoque al cliente normalmente conduce a:

- Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- Asegurarse de que los objetivos y metas de la organización están ligados a las necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.
- Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes.

Se puede deducir del planteamiento del autor que tienen que plantearse las necesidades desde la perspectiva del cliente, estudiar objetivos y metas, la comunicación y la satisfacción efectiva del cliente para poder gestionarlas.

Análisis e Interpretación Ítem 21

Estrategias de fidelidad para con la Empresa

[92] COLIN, L (2002). *Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad*. Op. Cit. p.183

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 88% piensa que la empresa si emplea estrategias que hagan que el cliente se fidelice con ella, mientras que un 22% piensa que no.

Esto es un hallazgo positivo ya que al tener clientes satisfechos hace que estos se fidelicen con la empresa y los conviertan en sus únicos proveedores, sin embargo, hay que monitorear el por qué los trabajadores (22%) no tienen la percepción de que eso sea así.

La fidelidad del cliente según Setó[93] debe fijarse como uno de los principales objetivos de las empresas para sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual, acentuándose ello si se tiene en cuenta que la mayoría de los mercados parecen estar en un estado de saturación. Tal como lo indica Gremler y Brown citado por Seto[94], los proveedores de servicios tienen la habilidad de crear vínculos de fidelidad más fuertes con sus clientes que los proveedores de bienes más tangibles. Para el presente estudio, la empresa sujeta a examen está ubicada en el rubro de servicios, lo cual le favorece la creación de vínculos.

Análisis e Interpretación Ítem 22

Servicio de Postventa

Al consultar los encuestados, estos respondieron que en un 50% piensa que la empresa si llevan a cabo servicios de postventa, mientras el otro 50% piensa que no los realizan. Como atributo a la prestación de servicios esta la

[93] SETO, D (2003). La fidelidad del cliente en el ambiento de los servicios: un análisis de la escala "intensiones de comportamiento". Op. Cit. p. 10

[94] *Ibidem* p. 12

distribución de productos de calidad. Sin embargo, pudiese darse el caso de que se presenten problemas después de la distribución. Para eso deberá tenerse una política bien definida para tratar esos casos. Los autores Prieto, Martínez, Rincón y Carbonell[95] indican que las organizaciones "se han percatado de que la atención al cliente después de venderle algo o realizarle alguna prestación, no solo es aconsejable, sino que se ha vuelto imprescindible en la mezcla de mercadeo actual de cualquier empresa", es decir, el servicio de postventa representa un parte importante de para garantizar la permanencia de la empresa, al ofrecer una mayor satisfacción al cliente por el servicio prestado.

Trabajo de Campo Instrumento 1, Ítems 23 al 25 (Objetivo 3)

Hallazgos

Variable: Mapa Estratégico

Dimensión: Perspectiva

Indicador: Aprendizaje y Crecimiento RRHH

Ítems: 23, 24, 25

[95] PRIETO, A; MARTÍNEZ, M; RINCÓN, Y; y CARBONELL, D (2007) Importancia de la Posventa en la mezcla de mercadeo actual. Op. Cit. p. 14

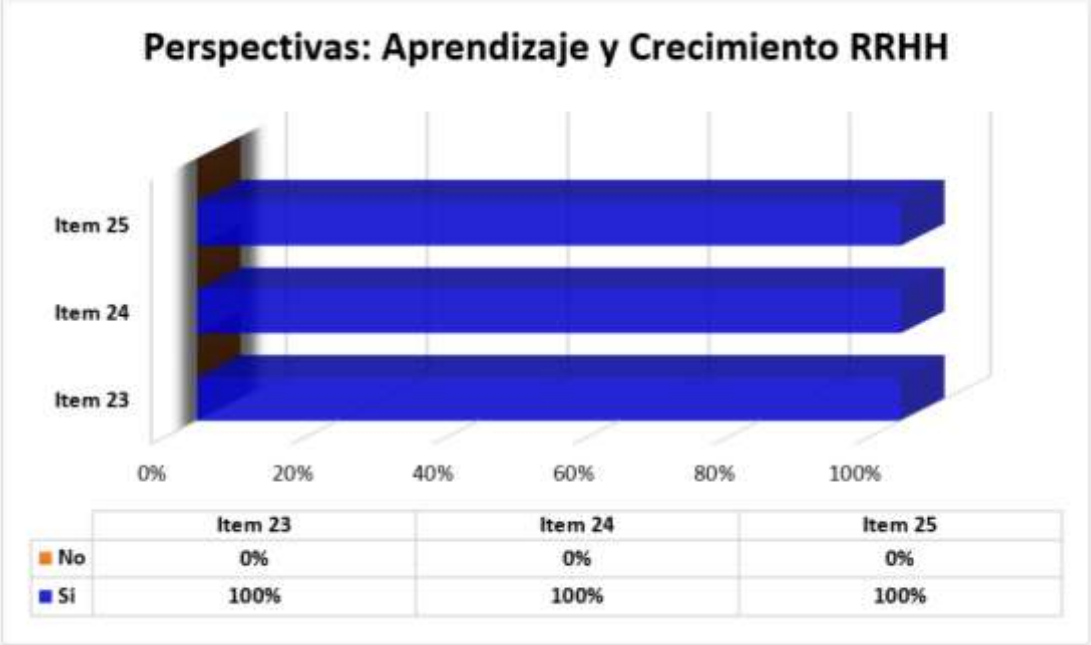


Gráfico 10. Perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento RRHH
Fuente: Cárdenas (2015)

Análisis e Interpretación Ítem 23

Capacitación del Personal

Al consultar los encuestados, estos respondieron en un 100% que la empresa si capacita al personal para hacerles capaces de enfrentar cualquier situación que ponga en duda la estabilidad de la empresa. Esto es un hallazgo significativo ya que al invertir en el conocimiento de un empleado y gestionar y aplicar esos conocimientos, se traduce en el éxito de la empresa. La capacitación de los trabajadores debe obedecer a un plan unido a la estrategia de la compañía. Porque la mismo indica erogación de recursos que deben ser maximizados. Además, esto eleva la moral del personal al percibir que la empresa se preocupa por su desarrollo intelectual. De igual forma, favorece la percepción por parte de los clientes. La capacitación

ofrece la oportunidad de fortalecer o tomar las competencias para el ejercicio del cargo y al ellos interactuar con los clientes de la misma, favorecerá el proceso, debido a la importancia de cómo una empresa haga las cosas aunado a cómo lo percibe su clientela.

Análisis e Interpretación Ítem 24

Rotación del Personal

Al consultar los encuestados, estos respondieron en un 100% que la empresa si rota el personal con el fin de que aporten novedades en el área que se asigne. Esto es un hallazgo importante ya que conlleva ventajas tanto para el empleado como para la empresa. En la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme), es una estrategia que le permite tener a los trabajadores en múltiples tareas, es decir, de tener una movilidad alta, lo cual le permite poder desempeñar varias asignaciones. También trata de la entrada y salida del personal, ingresos y egresos. A los efectos de esta investigación se refería a la movilidad interna.

Análisis e Interpretación Ítem 25

Evaluación del Desempeño

Al consultar los encuestados, estos respondieron en un 100% que la empresa si evalúa periódicamente el desempeño de los empleados. Esto es un hallazgo positivo ya que es de gran utilidad para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización. Se considera un mecanismo que tiene la empresa para poder determinar el grado de desempeño ejecución de tareas por parte del

individuo y poderle recompensar, ya sea con remuneración, capacitación. La evaluación detecta problemas en el área de la supervisión, la motivación, las expectativas.

Conclusión parcial capítulo 3

En el capítulo 3 emergieron hallazgos críticos que deben ser tomados en cuenta. Refiere el hallazgo hacia el mapa estratégico del CMI, la perspectiva financiera presenta situaciones que se requieren de una mejora para evitar que se esté formando situaciones más desventajosas. Se concluye que la empresa no utiliza o tiene una medición adecuada de los indicadores financieros de rentabilidad, por lo cual no logra darse apropiadamente una creación de valor agregado para la maximización de beneficios a la compañía.

De igual forma, se concluye que es necesario reforzar el fortalecimiento del mapa estratégico desde la perspectiva del cliente en el sentido de la cartera de clientes, para maximizar la cantidad de clientes activos y potenciales. Por lo cual se esgrime que hace falta fortalecer la estrategia que apunta a la fidelización de los clientes.

Recomendación parcial capítulo 3

Se recomienda la revisión de las estrategias dirigidas al mapa estratégico del CMI, desde la perspectiva financiera, para tener unos mecanismos en la medición adecuada de los indicadores financieros de rentabilidad. De igual forma, revisar los mecanismos para aumentar la creación de valor agregado para la maximización de beneficios a la

compañía. Se recomienda la revisión del mapa estratégico desde la perspectiva del cliente en el sentido de la cartera de clientes, y la estrategia referida la fidelización de los clientes.

CAPITULO IV

PROPUESTA

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA POTENCIAR EL CONTROL DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA EL PUNTO DEL CONSTRUCTOR C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO UREÑA DEL ESTADO TÁCHIRA

A manera de introducción

Los siguientes son los lineamientos estratégicos en materia de Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa “El Punto del Constructor C.A.” y para el presente caso, en el marco de la Auditoria Integral. Esta herramienta de gestión apoyara a la gerencia para poder estar observando a través de la medida de su actividad, pero de manera integral, de forma eficaz el cumplimiento de la visión y misión en el mediano, corto y largo plazo.

Los Gerentes en apoyo con el cumplimiento de principios de la Auditoria Integral, en el Control de Gestión, tendrán además el reto de poder

comunicar los lineamientos estratégicos para potenciar el Control de Gestión en las áreas que resultaron tener evidencias que impactaban de forma negativa para el cumplimiento de los fines, para lo cual se requiere del entendimiento y compromiso de las mismas.

La propuesta que emergió tiene su origen en la síntesis de los hallazgos reflejados en el cuerpo capitulado 4, los cuales se constituyeron en evidencia empírica primaria del trabajo de campo ejecutado. Su escogencia fue producto de la aplicación del criterio que fue adoptado en combinación con el objetivo del trabajo de investigación, es decir, hallazgos que pueden repercutir sustantivamente de forma adversa si se convierten en una marcada tendencia que puede impactar negativamente en la gerencia del Punto del Constructor C.A. Con estos lineamientos estratégicos, vistos como líneas gruesas de acción, se buscar que las mismas deban realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Alcance de los Hallazgos para los Lineamientos Estratégicos

Los hallazgos significativos que emergieron se ubicaron en la Estructura de los Procesos Internos (Capitulo 2, Objetivo 2), en las Preguntas (P) P7, P8, P9, donde se puede estar en presencia de una situación que pudiese radicalizarse o agravarse con el tiempo. Y se trataba del desarrollo de los indicadores de gestión, su definición, y el grado de compromiso de la gerencia en su establecimiento.

La importancia radica en que las mediciones facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Otro grupo de hallazgos significativos que emergieron se ubicaron en el Mapa Estratégico, específicamente, en la perspectiva financiera (Capitulo 3, Objetivo 3), en las Preguntas (P) P14, P16, donde se puede estar en presencia de una situación que pudiese radicalizarse o agravarse con el tiempo y tiene repercusión comercial y financiera.

Finalmente, otro grupo de hallazgos significativos que emergieron se ubicaron en la perspectiva del cliente (Capitulo 3, Objetivo 3), en la especificidad de la Cartera de Clientes, la Fidelización y el Servicio Postventa. Las Preguntas (P) asociadas, respectivamente, fueron P20, P21, y P22, donde también se podría estar en presencia de una situación que pudiese radicalizarse o agravarse. Por tratarse de la perspectiva del cliente, reviste de gran trascendencia por ser el sujeto sobre el cual gira la función del negocio, siendo el que va a procurar los recursos a través de las adquisiones de mercancía; Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, en la fidelización y servicio postventa.

Fundamentación Teórica de la Propuesta

La fundamentación teórica de la propuesta giro en torno al Control de Gestión, en el marco de la Auditoria Integral, pero vista desde un enfoque más integral y holístico como lo es el Cuadro de Mando Integral creado por los autores Kaplan y Norton (2009).

Además, fueron consultados sendos autores, tales como Acosta (2009), Bollat (2009) (postventa), Cambria, Ruiz, Berbel, y Vázquez (2011) (fidelización); Lizana (2012) (aplicación del Balanced Score Card); Martínez (2011) (Auditoría de Gestión, Rentabilidad); Riviera (2008) (direccionamiento estratégico) y Serna (2006) (Gerencia Estratégica) entre otros.

Objetivo de la Propuesta

Objetivo General

Proponer Lineamientos estratégicos para potenciar el Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El Punto del Constructor C.A., ubicada en el municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira

Graficación de la Propuesta

El Grafico 11 (siguiente página), visualiza la presente propuesta de lineamientos gerenciales. Se puede observar de manera integral la visión estratégica en cuatro grandes áreas: procesos, aprendizaje, finanzas y clientes integrados como un todo. Se observa donde se ubican los hallazgos que generaron esta propuesta.

Los lineamientos emergentes para la propuesta

Se agruparon en tres dimensiones:

1. INDICADORES DE GESTION

- Los Indicadores de Gestión como apoyo a los procesos internos

2. MAPA ESTRATEGICO – PERSPECTIVA FINANCIERA

- La Rentabilidad como componente financiero del Mapa Estratégico
- La creación de Valor Agregado en la gestión financiera

3. MAPA ESTRATEGICO – PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- La perspectiva del cliente desde sus clientes activos y potenciales, la fidelización y el postventa
- La creación de Valor Agregado en la gestión financiera

Grafico 11. Propuesta de Lineamientos Estratégicos para los lineamientos estratégicos en materia de Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa "El Punto del Constructor C.A." Cárdenas (2015).

El lineamiento fue operacionalizado según el siguiente esquema, según el Grafico 12.

Grafico 12. Operacionalización del Lineamiento. Cárdenas (2015)

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO No. 1

PROCESOS – ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS INTERNOS

INDICADORES DE GESTION

A. 1 Objetivo del Lineamiento

El objetivo del presente lineamiento va dirigido a apoyar la estructura de los procesos internos, dado que la organización se ubica en un entorno cambiante, dinámico, exigente.

Ello conlleva a la propuesta del establecimiento de mecanismos de control de la gestión a través de indicadores, para aplicar recursos con eficacia en oportunidades de negocios que maximicen los resultados (rentabilidad, valor de la empresa), así como disponer de informaciones financieras reales y capacidad de análisis para tomar la decisión correcta, de tal manera que se pueda asegurar, a través de éste proceso la sostenibilidad financiera de la organización.

B. 1 Actividad para lograr el cumplimiento del lineamiento

Las actividades se enmarcan en cuatro cuadrantes que reflejan el Cuadro de Mando Integral, para lo cual se insistió sobre la base de los hallazgos significativos. La organización deberá llevar a la siguiente acción, según el Grafico 13:

Grafico 13. Acciones a realizar para el Lineamiento Estratégico 1 Indicadores de Gestión. Cárdenas (2015)

Los indicadores de gestión deben llevar una perspectiva integral y no tanto focalizada al indicador como tal, sino vista la organización en su conjunto. Requiere de acciones como la revisión de la misión que llevara a nuevos objetivos y metas propuestas, por lo que se requiere de una calificación, traducción y consenso por los miembros de la empresa.

Esta forma de gerenciar requiere de apertura mayor de canales de comunicación y consenso entre las diferentes divisiones. Debe realizarse una planificación para horizontes del plazo inmediato, de corto y mediano plazo que sea conducente a metas al largo plazo. Para dar sustentabilidad debe tener una asignación de recursos por parte de la Junta Directiva, su compromiso.

Las ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión son:

Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder. Estimular y promover el trabajo en equipo. Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal, como del equipo dentro de la organización. Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario. Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas. Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos. Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos. Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

De igual forma, disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización. Establecer una gerencia basada en datos y hechos. Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas. Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

C. 1 Responsable de la ejecución del lineamiento

Los responsables de la ejecución del lineamiento, es el capital humano, liderado por La Junta Directiva, a través de la Presidencia ejecutiva de la empresa, apoyado en equipos de expertos en Cuadro de Mando Integral, específicamente, Indicadores, tomando en cuenta las Gerencias como parte de la organización. Es decir, en su conjunto, toda la organización será responsable de la ejecución y monitoreo constante del lineamiento. Previamente, la empresa se asesora con expertos en la materia, para el establecimiento de los indicadores en los diversos departamentos funcionales. Con los objetivos propuestos y metas a seguir se diseñaran los indicadores que sean requeridos. Véase Gráfico 14 (página siguiente) la estructura jerárquica del personal.

Las reuniones de trabajo serán conducentes al consenso de obtener información sobre tres acuerdos: (1) *Nivel de eficacia*: en la determinación de la consecución de los nuevos objetivos reprogramados. (2) *Nivel de eficiencia*: en el acuerdo de estimación de los recursos utilizados; y, (3) *Nivel de efectividad*: asociado a la satisfacción de las nuevas demandas o metas planteadas.

Junto al Grupo de Asesores en Cuadro de Mando Integral, convendrán para la construcción de indicadores de gestión los siguientes factores:

- Definición del Indicador, a través de la expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

- El objetivo que se persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar,

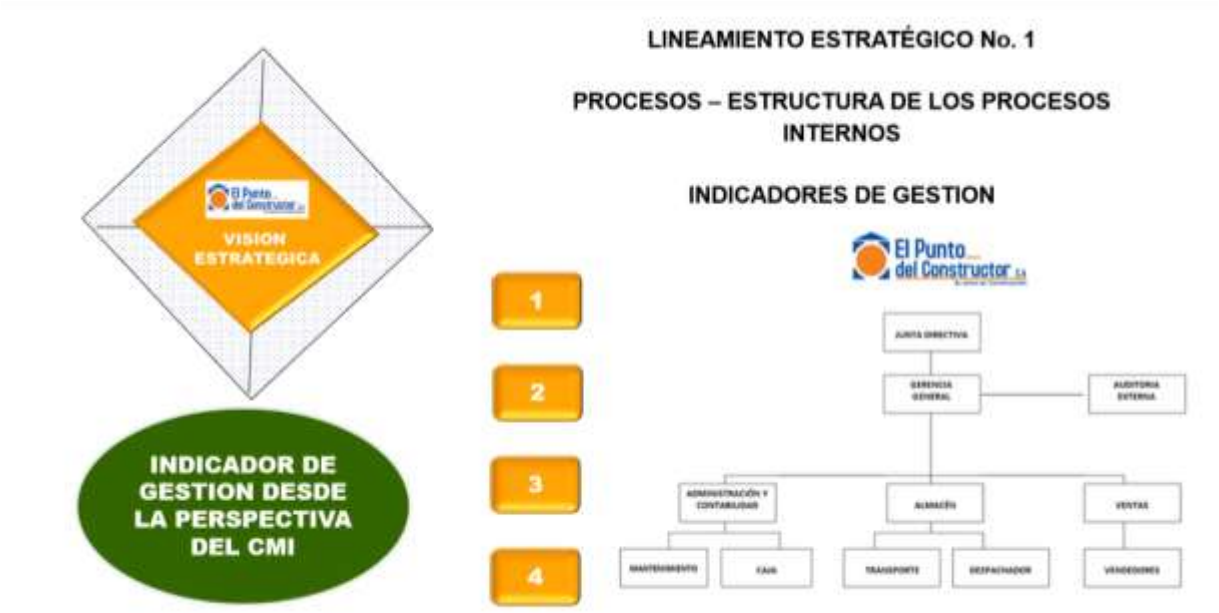


Grafico 14. Organización responsable del cumplimiento del Lineamiento Estratégico 1, para la aplicación de los indicadores de Gestión desde la perspectiva del CMI. Cárdenas (2015)

eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- Los valores de referencia. El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia

para comparar el valor de un indicador. Tratar de ubicar parámetros apoyándose en valores históricos reconstruidos mientras se va generando nueva información comparable mes a mes.

D. 1 Recursos que darán la sostenibilidad del lineamiento

Recurso Humano, por la alta dirección, Gerentes, Supervisores y Jefes de departamentos. Presupuestarios: monetarios, para el pago de asesores, sistemas de información y para los reajustes a que diera lugar. Tiempo; basado en la planificación estratégica del proyecto.

E. 1 Tiempo de ejecución del lineamiento

El tiempo deberá ser calculado por etapas. Una etapa inicial, para la creación y consolidación del Lineamiento Estratégico. Luego, en fases cada dos meses para supervisión y ajustes, hasta llevarlo cada tres meses. Con el uso de sistemas informáticos, el control será en tiempo real.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO No. 2

FINANZAS

MAPA ESTRATEGICO – PERSPECTIVA FINANCIERA

La Rentabilidad como componente financiero y la creación de Valor Agregado en la gestión financiera

A continuación el segundo lineamiento estratégico que está enmarcado en la perspectiva financiera y dentro de la creación del valor agregado en la gestión financiera.

A. 2 Objetivo del Lineamiento

En el Lineamiento No. 1 fueron planteados los objetivos de cada departamento, vinculado con la estrategia que se deriva de la nueva revisión de la visión de la empresa.

La organización avanza en su primera década, está en crecimiento. La empresa dirigirá sus objetivos al incremento de las ventas y captación de nuevos clientes con la distribución de nuevos productos.

En esta nueva fase de la organización, apoyada en los indicadores con lo cual hay un mayor control de los costos por lo cual los niveles de rentabilidad podrán ser sostenibles e incrementarse.

De igual forma, la creación de valor en las actividades desarrolladas por la organización como un todo. Financieramente, todo va dirigido hacia la obtención de mejores rendimientos sobre el capital aportado. La creación de valor y el control en el flujo de caja serán prioritarios.

B. 2 Actividad para lograr el cumplimiento del lineamiento

Grafico 15. Lineamiento Estratégico 2, alcances, perspectiva financiera del CMI. Cárdenas (2015)

La eficiencia y eficacia en la utilización del capital invertido debe ser suficiente para mantener su valor e incrementarlo. Dentro de las actividades previas al cumplimiento del lineamiento se debe calcular correctamente los mismos. Se recomienda el uso de asesores para la capacitación del personal de la empresa, con lo cual se elevan las competencias de ellos. Sera necesario la obtención de cifras actualizadas para conocer el valor invertido y el tiempo durante el cual se ha hecho o mantenido la inversión.

La rentabilidad depende de la gestión financiera que las autoridades de la empresa hagan, por lo cual es un reflejo de su gestión. Los asesores financieros calcularan la rentabilidad sobre activos, sobre el patrimonio, entre otros.

En cuanto al valor agregado, deberán ser identificadas las etapas del proceso de comercialización. Una vez analizadas, e identificadas, se debe tener cuidado en el excelente cumplimiento del proceso de ventas y atención al cliente. Un cliente bien atendido genera valor a la organización, mientras que lo contrario, puede destruir valor. Es necesaria la capacitación del personal en todas sus esferas.

Como factor de motivación y reconocimiento una vez que el personal sea capacitado se puede crear factores de premiación a las actividades que sean ejecutadas con excelencia sobre la base de parámetros. Una buena supervisión es vital para estos procesos.

C. 2 Responsable de la ejecución del lineamiento

Los responsables de la ejecución del lineamiento estratégico No. 2 están en primer término, la Junta Directiva, en la creación y sostenimiento de compromiso de todo el personal en su excelente desempeño. Los asesores serán de vital apoyo al lineamiento junto a los Gerentes, Jefes de Departamentos, Supervisores. La etapa de comunicación y lograr adherir a los trabajadores en la consecución de las metas.

D. 2 Recursos que darán la sostenibilidad del lineamiento

El principal recurso es el humano. Pero es necesario el apoyo financiero para dar cumplimiento al lineamiento para la capacitación del personal, implementación de mecanismos financieros, además, del presupuesto del sistema de premios para aquellos trabajadores que cumplan las metas como factor motivacional. Posteriormente deberán ser creados otros mecanismos.

E. 2 Tiempo de ejecución del lineamiento

Este tipo de lineamiento tiene plazos de corto, mediano y largo alcance. Tiene que haber continuidad, supervisión y correcciones sobre la marcha.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO No. 3

MAPA ESTRATEGICO – PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente desde sus clientes activos y potenciales, la fidelización y el postventa

Viendo la organización como un todo, se han presentado los Lineamientos Estratégicos 1 y 2. Finalmente, el 3, que trata de la perspectiva del cliente, ese factor que le da dinamismo y sentido a la organización. De ahí su valor estratégico.

A. 3 Objetivo del Lineamiento

El objetivo del presente lineamiento se enfoca en un factor que es su razón de ser y son los clientes actuales y potenciales. Contemporáneamente las relaciones con los clientes sobrepasan la simple venta y el proceso va hasta mantenerlo fidelizado, que compre siempre que necesite y se le de apoyo hasta después de la venta, es decir, el servicio postventa.

Los anteriores lineamientos están muy vinculados al presente. Se hizo una presentación didáctica estructurada, a los efectos académicos, pero todos están vinculados en un solo sistema llamado El Cuadro de Mando Integral (CMI). La diversidad de las relaciones con los clientes ameritan no solo una estrategia para conseguir los fines, sino diversas dirigidas a seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización.

B. 3 Actividad para lograr el cumplimiento del lineamiento

Diversas son las actividades para el cumplimiento del lineamiento 3, según se desprende del grafico 16. Van dirigidos a los clientes activos y potenciales, a su fidelización y servicio postventa. La perspectiva del cliente del cuadro de mando integral define 4 estrategias a seguir: (1) Seleccionar

clientes; (2) Adquirir clientes; (3) Retener clientes; y, (4) Establecer relaciones.

Clientes Activos y Potenciales. Inicialmente la empresa debe seleccionar sus clientes, es decir, hacía que segmento o nicho de mercado se dirigirá, para lo cual segmentara el mercado. Para lo cual debe hacer una propuesta de valor que puede ir en función del producto que se distribuye, el precio, servicio, marca o imagen de la empresa que ofrece.

Grafico 16. Lineamiento Estratégico 3, alcances de la perspectiva del cliente (activos – potenciales) fidelización y servicio postventa del CMI. Cárdenas (2015).

Una vez que los selecciona, los *adquiere,* es decir, a través de la estrategia de acciones dirigida al cliente para que adquiera los productos que se distribuyen. Un mecanismo es la publicidad o medios de comunicación (internet, radio, prensa, televisión). Acá es importante que la oferta de valor, que se comunica, satisfaga la necesidad del cliente.

La etapa de retención de clientes o de ***fidelización de clientes,*** se puede lograr a través de un centro de atención al cliente, descuentos, promociones, y otros mecanismos que irán emergiendo. Estas estrategias permitirán crear una relación, que el cliente quede satisfecho con el servicio prestado, lo cual será expresado por él y servirá para generar nuevos clientes, nuevos ingresos.

Aumento de Clientes, es una estrategia que se puede llevar a cabo aumentado el portafolio de productos ofrecidos, complementando los que se venden actualmente, o de campañas como por ejemplo, gratificar al cliente que traiga nuevos clientes.

Indicadores para la perspectiva del cliente. La gestión debe ser controlada y para ello, como se ha venido mencionando, están los indicadores. Para el caso de los clientes, los autores reconocen muchos indicadores, tales la cuota de mercado, el incremento de clientes y su fidelidad, el grado de satisfacción de los clientes y su rentabilidad. Otros citados por los autores son:

- Porcentaje de clientes no rentables
- Porcentaje de clientes objetivo
- Número de estudios de segmentación de mercado
- Porcentaje de nichos de mercado encontrados
- Porcentaje de anuncios emitidos durante el último mes
- Conocimiento de la marca
- Percepción de la marca
- Porcentaje de clientes que han utilizado una promoción
- Coste de adquisición de un nuevo cliente
- Coste del precio de los anuncios
- Porcentaje de clientes fijos
- Porcentaje de clientes nuevos adquiridos mediante una promoción
- Número de horas pasadas con los clientes
- Inversiones realizadas en el área de Marketing

También en el área de mercadeo se recomienda los servicios de un mercadologo de elevada competencia. En cuanto a los indicadores, se adoptaran según las necesidades reales y futuras de la empresa.

Servicio Postventa. La organización sujeta a estudio es la encargada de distribuir productos del ramo ferretero en general. El Servicio postventa está formulada en la atención a sus quejas por algún defecto de los productos distribuidos, asesoría en la instalación y uso de los mismos. La organización tiene como política distribuir artículos de altísima calidad. Satisfacer las garantizas siguiendo las condiciones y plazos previstos.

C. 2 Responsable de la ejecución del lineamiento

El Lineamiento Estratégico involucra directamente al Departamento de Ventas, a la parte financiera, al asesor en Mercadeo, así como a los directivos, Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores. Igualmente a los dependientes o vendedores que atienden directamente al cliente. Por su responsabilidad estrategia, es conveniente la capacitación constante del capital humano, con lo cual también se encontraran motivados pues verán que su organización se preocupa por su bienestar y preparación intelectual para que presten un excelente servicio.

D. 3 Recursos que darán la sostenibilidad del lineamiento

Los recursos son humanos y financieros. Los humanos, correspondientes a todo el capital humano involucrado. El financiero, para cubrir los costos inherentes, al igual que las capacitaciones del personal y sistemas que sean necesarios obtener para el cumplimiento del Lineamiento.

E. 3 Tiempo de ejecución del lineamiento

En conjunto con los anteriores lineamientos, van en el corto mediano y largo plazo. Previstos ajustes y correcciones en tiempo real.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

En los actuales escenarios, donde se está en un mundo globalizado, dinámico, cambiante, las organizaciones deben constantemente revisar sus planes estratégicos. La Gestión del Capital Humano es estratégico para cualquier organización pues de él depende el éxito o fracaso de la organización. Se concluye, que el personal de la empresa estudiada está comprometida con lo cual se puede llevar adelante el direccionamiento estratégico.

La empresa adolece de mecanismos para medir su gestión. No posee los indicadores de gestión que se lo permitan. Se necesita del compromiso de los Directores de la empresa al respecto. Es necesario que el capital humano sea capacitado para poder tener las competencias que adolece en la actualidad.

La mayor debilidad de la organización está en los mapas estratégicos desde la perspectiva financiera y del cliente. Los indicadores de Rentabilidad deben ser diseñados para la especificidad de la organización como la capacitación al capital humano donde ellos puedan detectar las acciones que crean valora a la organización como aquellas que destruyen valor.

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

Se recomienda una supervisión y monitoreo constante a los planes estratégico, para pautar su direccionamiento, para siempre estar enfocado a las necesidades que emerjan de la organización con lo cual cumplirán tanto a sus públicos internos (accionistas, trabajadores) como a su públicos externos (clientes, proveedores, sociedad). Aun cuando hay compromiso no se debe descuidar este aspecto. La comunicación tiene que estar permanentemente presente.

Se debe contratar una serie de asesores que permitan la capacitación y formación de competencias en el personal. En el área financiera, de indicadores de gestión, de mercadeo y ventas para diseñar estrategias acorde a los tiempos. Al utilizar el Cuadro de Mando Integral, la organización tiene que verse como un todo en la formulación de la estrategia.

Se debe abordar de manera inmediata urgente, los mapas estratégicos desde la perspectiva financiera y del cliente. Pues son dos elementos medulares que pueden convertirse en el éxito o fracaso de la empresa. De igual forma, revisar los mecanismos para aumentar la creación de valor agregado para la maximización de beneficios a la compañía.

REFERENCIAS

ACOSTA, Galo (2009). El Valor Económico Agregado (EVA). Revista EIDOS. [Revista en línea], fecha de la consulta: 09 de noviembre de 2013, Disponible en: http://www.ute.edu.ec/posgrados/revistaEIDOS/edicion1/art06.html

ALVARADO, Y. y PAZ, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico de las empresas cooperativas. Revista de ciencias sociales, volumen XVI, N° 3. p. 435.

ARIAS, Fidias (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (Quinta edición). Caracas-Venezuela: Espíteme.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1955) Código de Comercio. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 475. Extraordinario. Diciembre 21 de 1955. p. 1 [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ve/ve029es.pdf

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 36.860 Extraordinario. Diciembre 30 de 1999. p. 1 [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/auditoria_interna/Archivos/Material_de_Descarga/Constitucion_de_la_Republica_Bolivariana_de_Venezuela_-_36.860.pdf

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2006). Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 38.236. Decreto. FECHA DE PUBLICACION. Diciembre 22 de 2006. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.mp.gob.ve/c/document_library/get_file?uuid=8e849b6f-807e-456b-aace-02f6da5782e1&groupId=10136

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.076. Decreto 8938. FECHA DE PUBLICACION. Mayo 07 de 2012. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.lottt.gob.ve/

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2014). Ley del Código Orgánico Tributario. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.152 Extraordinario. Noviembre 17 de 2014. p. 1 [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.conapri.org/Descargas/GacetaOficialExtraordinariaN6.152.pdf p.2

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2014). Ley de reforma de la ley de impuesto sobre la renta. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.152. Decreto Nº 1.435. Noviembre 17 de 2014. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.conapri.org/Descargas/GacetaOficialExtraordinariaN6.152.pdf p.5

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2014). Decreto Con Rango, Valor Y Fuerza De Ley De Reforma De La Ley Que Establece El Impuesto Al Valor Agregado. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.152, Decreto Nº1.436. Noviembre 17 de 2014. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.conapri.org/Descargas/GacetaOficialExtraordinariaN6.152.pdf

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2014). Ley Orgánica de Precios Justos. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 40.340. Decreto. FECHA DE PUBLICACION. Enero 23 de 2014. [Documento en Línea] Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: http://www.lottt.gob.ve/

BALESTRINI, Miriam (2006). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. (Séptima edición). Caracas-Venezuela: Consultores Asociados.

BARON, Y (2010). Confiabilidad y validez de constructo del instrumento “habilidad de cuidado de cuidadores familiares de personas que viven una situación de enfermedad crónica”. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Tesis de Maestría. Fecha de la consulta: 15 de marzo de 2015. Disponible: http://www.bdigital.unal.edu.co/3806/1/539351.2011.pdf

BOLLAT, Ingrid (2009). La importancia del servicio post-venta enfocado en empresas de servicio en Guatemala. Universidad Francisco Marroquí Guatemala. [Trabajo de Grado en Línea]. Fecha de la consulta: 18 de noviembre de 2013. Disponible en: http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3810.pdf

BRIONES, Guillermo (2008). El proceso de la Investigación Científica. (Sexta edición). México: Limusa

BUELNA, R (2011) El desempeño del capital humano por gestión competencia. Revista El Buzón de Pacioli. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no75/66b.-_el_desarrollo_del_capital_humano_por_gestión_de_competenciasx.pdf

BUENO, E. (2013) Introducción a la organización de las empresas. Consultado: 10 de Febrero 2015. Disponible en: http://www.adeudima.com/?page_id=126

CAMBRIA Jesús., RUIZ Rocío., BERBEL Juan., VAZQUEZ Rosario (2011).Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 4. [Revista en línea], fecha de la consulta: 19 de enero de 2014. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/280/28022784007.pdf

CAMPOS, RICARDO (2012). Técnicas de sistemas automáticos de soporte vectorial en la réplica del rating crediticio. Tesis doctoral. Universidad Ramón Llull, Consultado: 30 de abril de 2014 en: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/83708/CAMPOS_Tesis%20Doctoral_2012-0618_FV.pdf;jsessionid=28494A6F33DCB34B3A6A6B654E0E10C2.tdx2?sequence=1

CASARES, E. (2007). La comunicación en la organización; La retroalimentación como fuente de satisfacción. Razón y Palabra. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729022

CASTELLANOS, R. (2007). Pensamiento, Herramientas, y Acción del Estratega. [Libro en Línea]. Fecha de la Consulta: 15 de enero de 2014, Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Valores%20estrategicos.htm p. 28

COLIN, L (2002). Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad [Boletín Técnico en línea] Fecha de la consulta: 14 de Marzo de 2015. Disponible en: http://www.iie.org.mx/bolISO02/tecni2.pdf p. 185

CORTES, Andrea (2012). Indicadores de Gestión en procesos medulares de la dirección de control de los poderes públicos municipales y entes descentralizados de la Contraloría del municipio San Cristóbal.Universidad Católica del Táchira, Venezuela. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Auditoría Integral. [Trabajo de Grado en Línea]. Fecha de la consulta: 5 de enero de 2014. Disponible en: http://www.ucat.edu.ve/proyectos-investig/auditoria/INV_002.pdf

DAVID, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México.
Editorial Pearson Educación. p. 87

DIOGO, Adriana (2007). Definición del proyecto "Parametrización del Portal Corporativo" para el control y análisis de indicadores de gestión generados por un Departamento de una empresa de consumo masivo. Universidad Católica Andrés Bello, fecha de la consulta: 25 de febrero de 2014. Disponible en: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9466.pdf

DRUKER, Peter EN: FERNANDEZ, A (2014). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. [Libro en línea] Centro para la calidad en Asturias. Instituto de Desarrollo del Principado de Asturias. España. Fecha de la consulta: 14 de Marzo de 2015. Disponible en: http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf

ERKIZIA A. (2012). Bases metodológicas para el diseño y desarrollo de un modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante la utilización de la técnica del benchmarking: un estudio empírico. Universidad del País Vasco Euskal Herrico, [Tesis doctoral], fecha de la consulta: 23 de marzo de 2014, Disponible en: http://www.ehu.es/argitalpenak/images/stories/tesis/Ciencias_Sociales/AGUSTIN_ERKIZIA.pdf

FERNANDEZ, A (2014). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. [Libro en línea] Centro para la calidad en Asturias. Instituto de Desarrollo del Principado de Asturias. España. Fecha de la consulta: 14 de Marzo de 2015. Disponible en: http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf

FUENTES, Tamara; LUNA CARDOZO, Marisabel (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. REDIP. UNEXPO. VRB. Venezuela. Vol. 1. No. 2. Mayo 2011. 118-134.Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", [Tesis en Línea]. Fecha de la consulta: 13 de enero de 2014, Disponible en: http://redip.bqto.unexpo.edu.ve

FUSTONINI Mariana (2012). Cartera de marcas de distribuidor en el establecimiento minorista: valor de marca y caracterización de compra. Tesis doctoral. Universidad de Salamanca, fecha de la consulta: 12 de marzo de

2014, Disponible en: http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/121421/1/DAEE_SouzaFustinoniVenturiniMarianade_Tesis.pdf

GRIMALDO, R. (2012). La cartera de crédito hipotecaria obligatoria en la rentabilidad y liquidez de los 5 principales bancos universales, periodo 2006-2010. Trabajo de grado de maestría. Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal.

GUIÑAZÙ, G (2004) Capacitación efectiva en la empresa. Invenio, vol.7. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf

GUTIÉRREZ, Evila (2001). Análisis descriptivo del clima organizacional antes y después de un proceso de rotación de personal. Universidad Católica Andrés Bello, [Trabajo de Grado]. Fecha de la consulta: 22 de febrero de 2014, Disponible en: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3578.pdf

GUTIÉRREZ, Mauricio (2008). Costes de agencia y de transacción como determinantes de las decisiones financieras. Un análisis de ecuaciones estructurales. [Tesis doctoral]. Universidad COMPLUTENSE de Madrid, fecha de la consulta: 26 de enero de 2014, Disponible en: http://eprints.ucm.es/8611/1/T30830.pdf

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María del Pilar (2006). Metodología de la Investigación. (Quinta edición). Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. México [libro en Línea]. Fecha de la consulta: 15 de enero de 2014. Disponible: https://www.u-cursos.cl/fau/2013/2/DGH-406/1/foro/r/Metodologia_de_la_investigacion,_5ta_Edicion_-_Sampieri.pdf

KAPLAN, NORTON (2000). El cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona

KAPLAN, Robert y NORTON, David (2009). El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score Card). Cambridge. Harvard Business School Press.

KOLAKOWSKI, L. (1988). La filosofía positiva. Madrid, España: Cátedra.

KUHN, Thomas S (1969). La estructura de las revoluciones científicas. (Traducción de Agustín Contin). México. Fondo de Cultura Económica.

LIZANA P., Gilmar A. (2012). Aplicación del Balanced Scorecard en la gestión del Sistema Comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento. Universidad privada Norbert Wiener. Escuela de

Postgrado. [Tesis en Línea]. Fecha de la consulta: 5 de febrero de 2014. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1223/index.htm

LLERENA S., Paul (2011). Modelo de Control de Gestión para la empresa SERVIFACONZA, basados en indicadores financieros y no financieros. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. Escuela de Contabilidad y Auditoría. [Tesis en Línea]. Fecha de la consulta: 4 febrero de 2014. Disponible en: http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2118/1/TESIS.pdf

MALGIOGLIO, J. (2002). Distintos enfoques del capital intelectual. Trabajo de grado. Universidad Nacional de Rosario, fecha de la consulta: 15 de noviembre de 2013, Disponible en: http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf

MARTÍNEZ Antonio, ACERO Raquel., PEREA José (2007). Libro virtual de economía y gestión. Cuarta edición, [libro en línea], fecha de la consulta: 25 de enero de 2014. Disponible en: http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/12_13_32_capitulov.pdf

MARTÍNEZ V., Ana (2008). Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las cajas rurales. Universidad Politécnica Valencia, [Tesis Doctoral en Línea]. Fecha de la consulta: 8 de enero de 2014. Disponible en:http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/3791/tesisUPV2909.pdf?sequence=1

MARTÍNEZ, Gissela (2011). Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía Itarfeti Corporation S.A.Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. [Tesis en Línea]. Fecha de la consulta: 3 de noviembre de 2013. Disponible en: http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2040/TA0230.pdf?sequence=1

MARTÍNEZ, Rosalinda (2006). Estudio y diseño de un sistema de información gerencial universitario integrado (SIGUI). Universidad Cent occidental Lisandro Alvarado. [Tesis doctoral en línea], fecha de la consulta: 12 de marzo de 2014. Disponible en:http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas/pdf/rosalinda.pdf

MARZOMAS CARME, WICIJOWSKI CRISTINA, Y RODRÍGUEZ LAURA (2008). Prevención y cura de la morosidad (análisis y evolución futura de la morosidad en España). Tesis Magister. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona, Consultado febrero de 2014 en: http://www.idec.upf.edu/documents/mmf/07_03_prevencion_morosidad.pdf

MOLINA, H (2000) Establecimiento de Metas, Comportamiento y Desempeño. Estudios Gerenciales. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000200002&script=sci_arttext

MONTOYA, C (2011) El balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. Vis. Futuro [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003

MONTOYA, C (2011) El balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. Vis. Futuro [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003

MONTOYA, I y MONTOYA, L (2003) El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/818/81802107.pdf

MUÑIZ, L (2003) Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

NARDI Alejandra (2005). Cuadro de mando integral. Universidad de Córdoba. [Biblioteca en línea], fecha de la consulta: 24 de marzo de 2014, Disponible en: http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero_de_Comando.pdf

NAVAS, M. (2013). Rentabilidad en la banca universal venezolana: período 2008-2010. Revista Venezolana de Gerencia. [Revista en línea] (297) Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Consultado el: 02 de junio de 2014 en: http://www.redalyc.org/pdf/290/29026923009.pdf

NOGUEIRA, Dianelys; HERNÁNDEZ, Maritza; MEDINA, Alberto; y, QUINTANA, Lázaro (s.f.). Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico. [Artículo en Línea]. Consulta: 3 de enero de 2014. Disponible en: http://ciberconta.unizar.es/leccion/cgevodidi/cgevolucion.pdf

ORTIZ, A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. Editorial McGrawHill Interamericana, S.A. Colombia.

PABLOS, G; RAMIREZ, Y; y ROMAN, A. (2010). Puntos Comunes De La Comunicación Organizacional & Control Interno. Consultado el: 10 de Febrero 2015. Disponible: http://www.eumed.net/ce/2010a/sfp.htm

PRIETO, A; MARTÍNEZ, M; RINCÓN, Y; y CARBONELL, D (2007) Importancia de la Posventa en la mezcla de mercadeo actual. Negotium. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/782/78230704.pdf

RAPOSO, José (2009). El nuevo acuerdo de capital de Basilea estimación de un modelo de calificación de pequeñas y medianas empresas para evaluar el riesgo de crédito. Tesis doctoral. Consultado: 23 de enero de 2014 en: http://eprints.ucm.es/9631/1/T31333.pdf

RIVIERA, Diego (2008). Direccionamiento Estratégico y rediseño del proceso de producción en la empresa Infinity Business S.A.Escuela Politécnica Nacional. Ecuador, [Tesis en Línea]. Fecha de la consulta: 13 de enero de 2014, Disponible en: http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/623

SALLENAVE, J. (1994). La Gerencia Integral. Colombia. Editorial Norma.

SÁNCHEZ Juan (2002). Análisis de Rentabilidad de la empresa. [Artículo en línea], fecha de la consulta: 5 de Marzo de 2014, Disponible en: http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf.

SCHMITZ, Ch (2012) Distintividad y Uso de las Marcas Comerciales. Revista Chilena de Derecho, vol. 39 N°1 [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34372012000100002

SERNA G., Humberto (2006) Gerencia Estratégica. Novena edición. Colombia. Editorial Panamericana, fecha de la consulta: 16 de marzo de 2014, Disponible en: http://www.cosaslibres.com/search/pdf/gerencia-estrategica-humberto-serna gerenciaestrategicaumb.wikispaces.com

SETO, D (2003). La fidelidad del cliente en el ambiento de los servicios: un análisis de la escala “intensiones de comportamiento”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/092189.pdf

SOTO, Eduardo. y DOLAN, Simón. (2004). Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. México. Editorial Thomson.

TEJADA, J y ARIAS, F (2005) Practicas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. Enseñanza e Investigación en Psicología. [Revista en línea] Fecha de la consulta: 10 de Marzo 2015. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA (UCAT) (2013). Instructivo para la elaboración de trabajos de grado y tesis doctoral. Aprobado por el Consejo General de Postgrado No. 111 (10 de Mayo de 2013). Fecha de consulta: 10 de marzo de 2014, Disponible en: http://goo.gl/q4u6cZ

VALENZUELA, Leslier, TORRES Eduardo (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. Revista Estudios Gerenciales, vol. 24, núm. 109. [Revista en línea], fecha de la consulta: 14 de febrero de 2014. Disponible en: Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518003

VELÁZQUEZ, Enrique R (2009). Calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Año 2009. Universidad Nacional de Itapúa. Paraguay. [Tesis doctoral en línea], Fecha de la consulta: 31 de enero de 2014. Disponible en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/erv.pdf

[ANEXO 1]

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO
POR EL JUICIO DE EXPERTO

Para

El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El Punto del Constructor C.A., ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El Punto del Constructor C.A., ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira

Línea de Investigación

Auditoría Integral / Modelos de Control Interno

Autora:
Angie Susana Cárdenas Varela
CI No. V - 16.981.071
Teléfonos: 0424-7820862 / 0276-7870662
Email: elpuntocontable@hotmail.com
Cohorte: III
Especialización: Auditoría Integral

Tutora: Nilsia López

nilsialopez@yahoo.com

San Cristóbal, 11 de abril de 2014

El Punto del Constructor C.A
Su socio en Construcción

CORRESPONDENCIA PARA TRES EXPERTOS

A CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN

B TABLA CON CRITERIOS DE EVALUACIÓN

.

Experto No. 1

San Cristóbal, 11 de abril de 2014

Ciudadano

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento (Cuestionario), que aplicaré en la recolección de información para elaborar el trabajo especial de grado que lleva por título:

El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El Punto del Constructor C.A., ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira

Como requisito exigido, para optar al Título de Especialista en Auditoria Integral, que otorga la Universidad Católica del Táchira. A tal efecto se elaboró el referido cuestionario, aplicado al personal que labora en la empresa El Punto del Constructor C.A., ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira.

Agradeciendo su atención y colaboración. Cordialmente,

,

Licda. Angie Susana Cárdenas Varela

CI No. V - 16.981.071

Teléfonos: 0424-7820862 / 0276-7870662

Email: elpuntocontable@hotmail.com

ANEXOS

A. EXPERTO 1 Constancia de Validación
B. EXPERTO 1 Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
C. EXPERTOS Objetivos de Investigación
D. EXPERTOS Cuadro de Operacionalización de Variables
E. EXPERTOS Instrumento Cuestionario

Experto No. 1

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL

Anexo 1 – Experto 1

A. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO

Quien suscribe, FRANK SALCEDO, con cédula de identidad Nro. 11.467.358, de profesion LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS y Especialista en MARKETING , a través de la presente manifiesto que he validado el instrumento (Cuestionario), que será aplicado en la recolección de información para elaborar el trabajo especial de grado, diseñado por la Licda. Angie Susana Cárdenas Varela, Venezolana, con CI No. V - 16.981.071, quien es participante de la Especializacion en Auditoria Integral, en la Universidad CAtolica del Tachira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo Evaluar El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Pedro Maria Ureña del Estado Táchira.

Certifico que el Instrumento (Cuestionario) presentado, reúne las condiciones, requisitos y rigurosidad metodologica, en cuanto a los objetivos planteados, el cual tiene coherencia, redacción, pertinencia y validez interna, por lo tanto, recomiendo su aplicación.

En San Cristóbal, a los 22 días del mes de abril de 2014.

Espec. Frank Salcedo
CI N° V- 11.467.358

b. TABLA CON CRITERIOS DE EVALUACIÓN, REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL

Anexo 1 – Experto 1

DATOS DEL EXPERTO

FECHA:	22 de abril de 2014
NOMBRES Y APELLIDOS:	Frank Salcedo
CEDULA IDENTIDAD:	V- 16.981.071

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Ejercicio Independiente Asesor Empresas

PROFESIÓN: Licdo. En Administrador de Empresas y Especialista en Marketing

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

C= Coherencia de los ítems con los objetivos P= Pertinencia

R= Redacción Interna V= Validez (De contenido)

Indique con una **"X"** cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

Experto Evaluador No. 1: Licdo. Frank Salcedo (Espec.)

TABLA DE VALIDACIÓN EXPERTO No. 1					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora del ítem
Objetivo 1					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Objetivo 2					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
Objetivo 3					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

21					
22					
23					
24					
25					
Observaciones					
Firma del experto (a) Evaluador (a):					

Experto No. 2

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL

Anexo 1 – Experto 2

A. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO

Quien suscribe, DENNIS BAUTISTA, con cédula de identidad Nro. 10.149.021, de profesion LIC. CONTADOR PÚBLICO y Especialista en AUDITORIA , a través de la presente manifiesto que he validado el instrumento (Cuestionario), que será aplicado en la recolección de información para elaborar el trabajo especial de grado, diseñado por la Licda. Angie Susana Cárdenas Varela, Venezolana, con CI No. V - 16.981.071, quien es participante de la Especializacion en Auditoria Integral, en la Universidad CAtolica del Tachira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo Evaluar El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira.

Certifico que el Instrumento (Cuestionario) presentado, reúne las condiciones, requisitos y rigurosidad metodologica, en cuanto a los objetivos planteados, el cual tiene coherencia, redacción, pertinencia y validez interna, por lo tanto, recomiendo su aplicación.

En San Cristóbal, a los 22 días del mes de abril de 2014.

Espec. Dennis Bautista

CI N° V- 10.149.021

B. TABLA CON CRITERIOS DE EVALUACIÓN, REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL

Anexo 1 – Experto 2

DATOS DEL EXPERTO

FECHA:	22 de abril de 2014
NOMBRES Y APELLIDOS:	Dennis Bautista
CEDULA IDENTIDAD:	V- 16981071

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Despacho Contadores Públicos Bautista y Asociados.

PROFESIÓN: Licdo. En Contaduría Pública y Especialista en Auditoria

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

C= Coherencia de los ítems con los objetivos P= Pertinencia
R= Redacción Interna V= Validez (De contenido)

Indique con una **"X"** cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

Experto Evaluador No. 2: **Licdo. Dennis Baustista (Espec.)**

TABLA DE VALIDACIÓN EXPERTO No. 2					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora del ítem
Objetivo 1					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Objetivo 2					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
Objetivo 3					
14					
15					
16					
17					
18					

19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
Observaciones					
Firma del experto (a) Evaluador (a):					

Experto No. 3

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL

Anexo 1 – Experto 3

A. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO

Quien suscribe, ANA PARADA, con cédula de identidad Nro. 10.175.258, de profesion LIC. CONTADOR PÚBLICO y Especialista en AUDITORIA , a través de la presente manifiesto que he validado el instrumento (Cuestionario), que será aplicado en la recolección de información para elaborar el trabajo especial de grado, diseñado por la Licda. Angie Susana Cárdenas Varela, Venezolana, con CI No. V - 16.981.071, quien es participante de la Especializacion en Auditoria Integral, en la Universidad CAtolica del Tachira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo Evaluar El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira.

Certifico que el Instrumento (Cuestionario) presentado, reúne las condiciones, requisitos y rigurosidad metodologica, en cuanto a los objetivos planteados, el cual tiene coherencia, redacción, pertinencia y validez interna, por lo tanto, recomiendo su aplicación.

En San Cristóbal, a los 22 días del mes de abril de 2014.

Espec. Ana Parada
CI N° V- 10.175.258

B. TABLA CON CRITERIOS DE EVALUACIÓN, REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL

Anexo 1 – Experto 3

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 22 de abril de 2014

NOMBRES Y APELLIDOS: Anna Parada

CEDULA IDENTIDAD: V- 10175258

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Postgrado UCAT

PROFESIÓN: Licda. En Contaduría Pública y Especialista en Auditoria

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

C= Coherencia de los ítems con los objetivos P= Pertinencia

R= Redacción Interna V= Validez (De contenido)

Indique con una **"X"** cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

Experto Evaluador No. 3: Licda. Ana Parada (Espec.)

TABLA DE VALIDACIÓN EXPERTO No. 3					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora del ítem
Objetivo 1					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Objetivo 2					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
Objetivo 3					
14					
15					
16					
17					
18					

19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
Observaciones					
Firma del experto (a) Evaluador (a):					

El Punto del Constructor C.A
Su socio en Construcción

C OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

D CUADRO PARA LA OPERACIONALIZACIÓN

E INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Evaluar El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira.

Objetivos Específicos

1. Examinar el Direccionamiento Estratégico existente para El Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira**.**

2. Caracterizar la estructura de los procesos internos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira

3. Analizar los mapas estratégicos desde las perspectivas Financiera, de los Clientes, del Aprendizaje y Crecimiento, existente para el Control de Gestión para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.

4. Proponer Estrategias para potenciar el Control de Gestión desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.

D. CUADRO PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicador	Sub indicador	Instrumento	Ítem
1 Examinar el Direccionamiento Estratégico existente para el corto y largo plazo para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.	Direccionamiento Estrategico	Corto y Largo Plazo	Elementos	Misión	Cuestionarios	1
				Visión		2
				Objetivo		3
				Políticas		4
				Metas		5
				Valores		6
2 Caracterizar la estructura de los procesos internos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira	Estructura	Procesos internos	Indicadores	De Gestión		7,8,9
			Comunicación	Información y Comunicación		10, 11
			Legales	Cumplimiento		12
			Organización	Estructura		13
3 Analizar los mapas estratégicos desde las perspectivas Financiera, de los Clientes, Interna y del Aprendizaje existente para el Control de Gestión en el largo plazo para la empresa El punto del Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.	Mapa Estrategico	Perspectivas	Financiera	Rentabilidad		14
				Liquidez		15
				Valor Agregado		16
				Inversiones		17
			Del Cliente	Marca		18
				Cuota de Mercado		19
				Cartera Clientes		20
				Fidelización		21
				Postventa		22
			Aprendizaje y Crecimiento RRHH	Capacitación		23
				Rotación		24
				Evaluación del desempeño		25
4 Proponer Lineamientos Gerenciales para apoyar el CMI como herramienta de Control de Gestión en el largo plazo para la empresa El punto del	Lineamientos Gerenciales para apoyar el CMI como herramienta de Control de Gestión					

Objetivo Especifico	Variable	Dimen sión	Indicador	Sub indicador	Instru mento	Ítem
Constructor C.A. ubicada en el Municipio Ureña del Estado Táchira.						

Fuente: Cárdenas (2015)

E. INSTRUMENTO No. 1 (CUESTIONARIO)

Encuesta No._____

Cuestionario aplicado a Directores, Gerentes, Jefes de Departamento, Supervisores que labora en El Punto del Constructor C. A.

INSTRUCCIONES

Sírvase leer las siguientes proposiciones y escoja una y solo una respuesta, indicándolo con una "X".

Ítem No.	Pregunta	Opciones	
		SI	NO
	Objetivo 1		
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (CORTO – LARGO PLAZO)		
	Misión		
1	¿Define la misión de la empresa su propósito y razón de ser?		
	Visión		
2	¿En la visión de la empresa se observa explícitamente el futuro que persigue?		
	Objetivo		
3	¿Establece la empresa tiempo estimado a los objetivos que deben lograrse?		
	Políticas		
4	¿Posee la empresa políticas que orienten al momento de toma de		

Ítem No.	Pregunta	Opciones	
		SI	NO
	decisiones?		
	Metas		
5	**¿Establece la organización metas como procesos a seguir para poder lograr el objetivo propuesto?**		
	Valores		
6	**¿Posee la empresa valores estratégicos que le aporten ventajas competitivas?**		
	Objetivo 2		
	ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS INTERNOS		
	Indicadores de Gestión		
7	**¿La empresa desarrolla e implementa indicadores de gestión para medir el desempeño de la empresa?**		
8	**¿Los indicadores de gestión de la empresa están claramente definidos?**		
9	**¿Los indicadores de gestión de la empresa son establecidos por los líderes de esta?**		
	Proceso de Comunicación		
10	**¿La comunicación en la empresa fluye satisfactoriamente en todos los niveles?**		
11	**¿Los líderes y directivos están comprometidos con la filosofía de la organización para lograr el mismo nivel de compromiso de todos los empleados?**		
	Legales - Cumplimientos		
12	**¿Cumple la organización con las normas establecidas en el basamento legal que le compete?**		
	Organización - Estructura		
13	**¿La estructura de la empresa muestra claramente las actividades asignadas a cada empleado?**		
	Objetivo 3		
	MAPA ESTRATÉGICO – PERSPECTIVA FINANCIERA		

Ítem No.	Pregunta	Opciones	
		SI	NO
	Rentabilidad		
14	¿Mide la empresa su rentabilidad mediante indicadores financieros?		
	Liquidez		
15	¿La empresa posee liquidez?		
	Valor Agregado		
16	¿Utiliza la empresa el valor agregado como herramienta para analizar la gestión financiera?		
	Inversiones		
17	¿Realiza la empresa inversiones con el fin de obtener rendimiento a futuro?		
	MAPA ESTRATÉGICO – PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
	Marca		
18	¿Los consumidores identifican la empresa por su marca?		
	Cuota de Mercado		
19	¿Es significativa para la empresa la cuota de mercado que posee?		
	Cartera Clientes		
20	¿La cartera de clientes de la empresa comprende clientes activos y potenciales?		
	Fidelización		
21	¿La empresa emplea estrategias que hagan que el cliente se fidelice con la empresa?		
	Postventa		
22	¿Los servicios de postventa se llevan a cabo en la empresa?		
	MAPA ESTRATÉGICO – PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO RRHH		
	Capacitación		

Ítem No.	Pregunta	Opciones	
		SI	NO
23	¿Capacita la empresa al personal para hacerles capaces de enfrentar cualquier situación que ponga en duda la estabilidad de la empresa?		
	Rotación		
24	¿La empresa rota el personal con el fin de que aporten novedades en el área que se asigne?		
	Evaluación del desempeño		
25	¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los empleados?		

¡Gracias por su valiosa colaboración!

[ANEXO 2]

TABULACION DE DATOS

TABULACION DE DATOS

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		Descripción	SI %	SI Personas	NO %	NO Personas	TOTAL personas	TOTAL %
2	PREGUNTA NRO. 1	¿Define la misión de la empresa su propósito y razón de ser?	88	7	13	1	8	100
3	PREGUNTA NRO. 2	¿En la visión de la empresa se observa explícitamente el futuro que persigue?	100	8	0	0	8	100
4	PREGUNTA NRO. 3	¿Establece la empresa tiempo estimado a los objetivos que deben lograrse?	88	7	13	1	8	100
5	PREGUNTA NRO. 4	¿Posee la empresa políticas que orienten al momento de toma de decisiones?	88	7	13	1	8	100
6	PREGUNTA NRO. 5	¿Establece la organización metas como procesos a seguir para poder lograr el objetivo propuesto?	100	8	0	0	8	100
7	PREGUNTA NRO. 6	¿Posee la empresa valores estratégicos que le aporten ventajas competitivas?	75	6	25	2	8	100
8	PREGUNTA NRO. 7	¿La empresa desarrolla e implementa indicadores de gestión para medir el desempeño de la empresa?	50	4	50	4	8	100
9	PREGUNTA NRO. 8	¿Los indicadores de gestión de la empresa están claramente definidos?	50	4	50	4	8	100
10	PREGUNTA NRO. 9	¿Los indicadores de gestión de la empresa son establecidos por los líderes de esta?	50	4	50	4	8	100
11	PREGUNTA NRO. 10	¿La comunicación en la empresa fluye satisfactoriamente en todos los niveles?	100	8	0	0	8	100
12	PREGUNTA NRO. 11	¿Los líderes y directivos están comprometidos con la filosofía de la organización para lograr el mismo nivel de compromiso de todos los empleados?	100	8	0	0	8	100
13	PREGUNTA NRO. 12	¿Cumple la organización con las normas establecidas en el basamento legal que le compete?	100	8	0	0	8	100
14	PREGUNTA NRO. 13	¿La estructura de la empresa muestra claramente las actividades asignadas a cada empleado?	88	7	13	1	8	100
15	PREGUNTA NRO. 14	¿Mide la empresa su rentabilidad mediante indicadores financieros?	63	5	38	3	8	100
16	PREGUNTA NRO. 15	¿La empresa posee liquidez?	100	8	0	0	8	100
17	PREGUNTA NRO. 16	¿Utiliza la empresa el valor agregado como herramienta para analizar la gestión financiera?	63	5	38	3	8	100
18	PREGUNTA NRO. 17	¿Realiza la empresa inversiones con el fin de obtener rendimiento a futuro?	100	8	0	0	8	100
19	PREGUNTA NRO. 18	¿Los consumidores identifican la empresa por su marca?	100	8	0	0	8	100
20	PREGUNTA NRO. 19	¿Es significativa para la empresa la cuota de mercado que posee?	100	8	0	0	8	100
21	PREGUNTA NRO. 20	¿La cartera de clientes de la empresa comprende clientes activos y potenciales?	88	7	13	1	8	100
22	PREGUNTA NRO. 21	¿La empresa emplea estrategias que hagan que el cliente se fidelice con la empresa?	88	7	13	1	8	100
23	PREGUNTA NRO. 22	¿Los servicios de postventa se llevan a cabo en la empresa?	50	4	50	4	8	100
24	PREGUNTA NRO. 23	¿Capacita la empresa al personal para hacerles capaces de enfrentar cualquier situación que ponga en duda la estabilidad de la empresa?	100	8	0	0	8	100
25	PREGUNTA NRO. 24	¿La empresa rota el personal con el fin de que aporten novedades en el área que se asigne?	100	8	0	0	8	100
26	PREGUNTA NRO. 25	¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los empleados?	100	8	0	0	8	100

[ANEXO 3]

INFORME DE CONFIABILIDAD

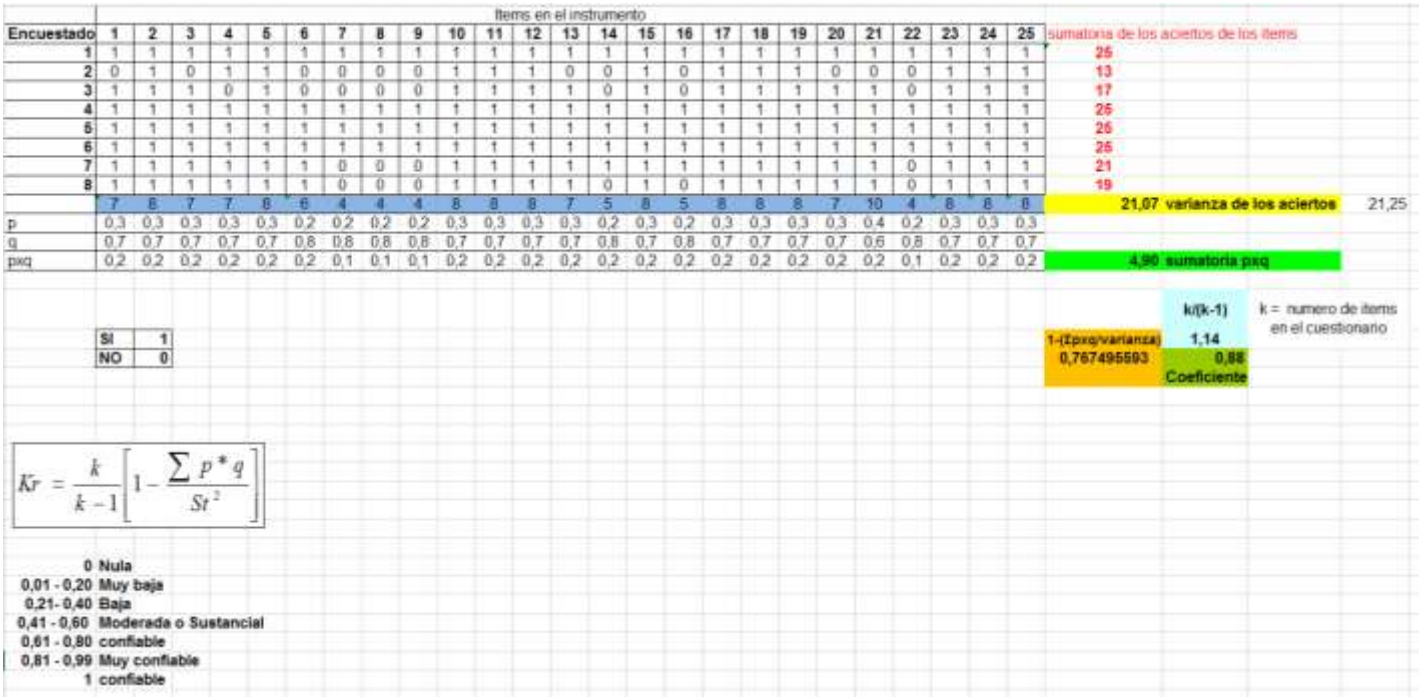
METODO KUDER – RICHARDSON

(FORMULA KR-20)

INFORME DE CONFIABILIDAD

METODO KUDER – RICHARDSON

(FORMULA KR-20)



	Items en el instrumento																									
Encuestado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	sumatoria de los aciertos de los ítems
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
2	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	13
3	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	17
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
7	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	21
8	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	19
	7	8	7	7	8	6	4	4	4	8	8	8	7	5	8	5	8	8	8	7	10	4	8	8	8	21,07 varianza de los aciertos
p	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	
q	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,8	0,7	0,7	0,7	
pxq	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	4,90 sumatoria pxq

21,25

SI	1
NO	0

1-(Σpxq/varianza)	k/(k-1)
0,767495593	1,14
	0,88 Coeficiente

k = numero de items en el cuestionario

$$Kr = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum p * q}{St^2}\right]$$

0	Nula
0,01 - 0,20	Muy baja
0,21- 0,40	Baja
0,41 - 0,60	Moderada o Sustancial
0,61 - 0,80	confiable
0,81 - 0,99	Muy confiable
1	confiable

Se determinó que la confiabilidad arrojo un coeficiente de **0.88** por lo cual es muy confiable.

Licda. Raizza Chacón
Especialista en Estadística
Marzo 2015