



**Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Contaduría**

**ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA DE OPERACIÓN DE LA
EMPRESA PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A.
BASADAS EN EL MODELO BALANCED SCORECARD**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA.**

**Asesoras Académicas:
Dra. Damaris Zerpa De M.
Dra. Elka Malavé Ramos**

**Autores:
Br. Sabino J. Fernández V.
Bra. Claudia C. Pazos R.**

Cumaná, Agosto de 2011



**Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Contaduría**

**ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA DE OPERACIÓN DE LA
EMPRESA PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A.
BASADAS EN EL MODELO BALANCED SCORECARD**

Autores:

Br. Sabino J. Fernández V. C.I 19.083.038

Bra. Claudia C. Pazos R. C.I 19.762.145

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la
Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de
Cumaná, a los 24 días del mes de Agosto de 2011**

**Profesora
Dra. Damaris Zerpa
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787**

**Profesora
Dra. Elka Malavé
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633**

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE CUADROS	ii
LISTA DE GRÁFICOS	iii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xiv
RESUMEN	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 Problema de Investigación	4
1.2 Marco Metodológico.....	21
CAPÍTULO II	26
ESTRATEGIAS	26
2.1 Definición de Estrategias	27
2.2 Clasificación de las Estrategias.....	28
2.3 Importancia de las Estrategias.....	38
2.4 Ciclo Estratégico	39
2.5 Niveles Estratégicos	40
2.6 Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones.....	41
CAPÍTULO III	47
BALANCED SCORECARD (BSC)	47

3.1 Antecedentes y Definición del Balanced Scorecard	47
3.2 Objetivos del Balanced Scorecard	51
3.3 Características del Balanced Scorecard	52
3.4 Importancia del Balanced Scorecard.....	53
3.5 Estructura del Balanced Scorecard.....	55
3.6 Construcción del Balanced Scorecard.....	58
3.7 Las Cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard	60
3.8 Etapas para Implementar el Balanced Scorecard	77
3.9 Claves para lograr una Implementación Exitosa del Balanced Scorecard.....	82
3.10 Ventajas y Beneficios de la Evaluación con el Balanced Scorecard	85
3.11 Mapas Causa-Efecto.....	87
3.12 Análisis DOFA.....	89
CAPÍTULO IV	92
ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA PASTOR ESPÍN – LH & ASOCIADOS, C.A, BASADAS EN EL ENFOQUE BALANCED SCORECARD	92
4.1 Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A	99
4.2 Bases Legales asociadas a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A	108
4.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A	113
4.4 Análisis de los Elementos Externo que Influyen en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A	140

4.5 Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades presentes en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	160
4.6 Análisis DOFA para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A	178
4.7 Estrategia para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A	183
4.8 Mapas causa-efecto para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.....	184
4.8 Cuadro de Mando Integral requerido para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.....	187
4.9 Lineamientos de Cultura Organización requeridos Para Emplazar la Estrategia en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.	190
CONCLUSIONES	192
BIBLIOGRAFÍA	195
ANEXOS	205

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Ciclo Estratégico Informal	39
Figura N° 2. Ciclo Estratégico Formal	40
Figura N° 3. Perspectivas del Balance Scorecard	56
Figura N° 4. Despliegue del Balanced Scorecard	61
Figura N° 5. Implantación del BSC	81
Figura N° 6. Mapa Estratégico	88
Figura N° 7. Matriz DOFA.	91
Figura N° 8. Estructura Organizacional	107
Figura N° 9. Mapa causa-efecto de Estrategia en la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A	184
Figura N° 10. Mapa causa-efecto de los elementos del Cuadro de Mando Integral propuesto para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A	185
Figura N° 11. Mapa causa-efecto de la Estrategia Operativa y el Sistema de Prestación de Servicios en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A	186

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Análisis Interno de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	161
Cuadro N° 2. Análisis Externo en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	170
Cuadro N° 3. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.	174
Cuadro N° 4. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que influyen en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	176
Cuadro N° 5. Hoja de Trabajo de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pasto Espín – LH & Asociados, C.A.	177
Cuadro N° 6. Matriz DOFA para Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A	178
Cuadro N° 7. Cuadro de Mando Integral requerido por la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A	188

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Misión claramente definida en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	114
Gráfico N° 2. Visión claramente definida en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	115
Gráfico N° 3. Comprensión y relación de la misión y visión de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para tener una buena gestión.	115
Gráfico N° 4. Comunicación clara de los objetivos estratégicos, a todos los trabajadores de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	116
Gráfico N° 5. Conocimiento sobre la asignación de recursos financieros de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	117
Gráfico N° 6. Conocimiento sobre el ingreso diario, mensual o anual de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	118
Gráfico N° 7. Conocimiento de los gastos operacionales diario, mensual o anual del servicio en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	118
Gráfico N° 8. Conocimiento de los gastos administrativos diarios, mensuales o anuales que se generan en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	119
Gráfico N° 9. Conocimiento sobre el punto de equilibrio en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A de acuerdo a los ingresos y gastos que allí se producen.	119

Gráfico N° 10. Control del presupuesto de ingresos, egresos y gastos de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	120
Gráfico N° 11. Existencia en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, de un presupuesto de efectivo para enfrentar las actividades rutinarias que se presenten en el mismo.	120
Gráfico N° 12. Estados Financieros presentados por la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	122
Gráfico N° 13. Elementos financieros que se analizan para la toma de decisiones en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.	123
Gráfico N° 14.a Vinculación de las metas anuales y los programas de incentivos a los trabajadores de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, con el presupuesto anual.	124
Gráfico N° 14.b Vinculación de las metas anuales y los programas de incentivos a los trabajadores de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, con los objetivos estratégicos.	124
Gráfico N° 15. Conocimiento sobre la cantidad de clientes que utilizan el servicio en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.	125
Gráfico N° 16. Calidad del Servicios prestado a los Clientes de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	126
Gráfico N°17. Formulación de objetivos estratégico para garantizar la satisfacción de las necesidades de los Clientes.	127
Gráfico N° 18. Eficiencia del sistema de reclamos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	127
Gráfico N° 19. Quejas del servicio prestado por la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	128

Gráfico N° 20. Tiempo de disponibilidad de información de los servicios en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para sus clientes.	128
Gráfico N° 21. Tiempo de espera de respuestas en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, para solucionar problemas de los servicios prestados a sus clientes.	129
Gráfico N° 22. Elementos primordiales inherentes a las personas de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	130
Gráfico N° 23. Existencia de planes de inducción y actualización tecnológicos para el personal en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	131
Gráfico N° 24. Capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, adquisición de equipos modernos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	131
Gráfico N° 25. Medios informáticos utilizados en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A para tener acceso a la información.	132
Gráfico N° 26. Generación de conflictos personales en Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A	133
Gráfico N° 27. Conocimiento de las normas y políticas establecidas en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	134
Gráfico N° 28. Disponibilidad de sistemas de información y reportes, en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	134
Gráfico N° 29. Condiciones de empleo de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para su personal.	135
Gráfico N° 30. Ofrecimiento de beneficios a los trabajadores de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	135

Gráfico N° 31. Reconocimiento al personal por el desenvolvimiento de sus labores, en la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	137
Gráfico N° 32. Creación de programas para mejorar los sistemas y procedimientos en la Gerencias de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	138
Gráfico N° 33. Alineamiento de las estrategias con los empleados de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	138
Gráfico N° 34. Disposición de planes de formación de personal, en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	139
Gráfico N° 35. Conocimientos, habilidades y destrezas para el desarrollo de las actividades en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	139
Gráfico N° 36. Factores ambientales que inciden directamente en la Gerencia de operaciones de la Empresa Pastor Espín -LH & Asociados, C.A.	141
Gráfico N° 37. Capacidad de la Gerencia de Operaciones de la Gerencia de operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A para adaptarse a los cambios que se originan en su entorno.	142
Gráfico N° 38. Previsión de los cambios que puedan ocurrir en el entorno de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	142
Gráfico N° 39. Aprovechamiento en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, las oportunidades que ofrece el ambiente externo.	143
Gráfico N° 40. Conocimientos sobre las amenazas a nivel externo que se le presentan a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	143
Gráfico N° 41. Factores sociales que influye(n) en el desempeño de las funciones dentro de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	145

Gráfico N° 42. Incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A	145
Gráfico N° 43. Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A	146
Gráfico N° 44. Efectos de la implementación de programas y trabajos sociales por el Gobierno Nacional en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados C.A.	147
Gráfico N° 45. Incidencia de los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno a las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A	147
Gráfico 46. Reputación y responsabilidad social de cómo una ventaja para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.	148
Gráfico N° 47. Nivel de incidencia de la ventaja que tiene la empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A con respecto a su reputación y su responsabilidad social.	148
Gráfico N° 48. Elementos que afecta(n) las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	149
Gráfico N° 49. Factores económicos que han influido en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	150
Gráfico N° 50. Incidencia del control de cambio sobre las divisas en Venezuela en la adquisición de bienes o servicios en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	151
Gráfico N° 51. Incidencia de las políticas de sueldos y salarios en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	151

Gráfico N° 52. Incidencia de las variaciones en los precios y el incremento de la inflación en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	152
Gráfico N° 53. Incidencia de las políticas monetarias y fiscales aplicadas en Venezuela en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	152
Gráfico N° 54. Consideración de oportunidades para los trabajadores con la posición geográfica de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	153
Gráfico N° 55. Aspectos geográficos que inciden en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	154
Gráfico N° 56. Políticas públicas que afectan a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	155
Gráfico N° 57. Efecto de las políticas exteriores de Venezuela en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	156
Gráfico N° 58. Incidencia de las reformas tributarias realizadas por el Gobierno Nacional en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	156
Gráfica N° 59. Mejoramiento del Gobierno Nacional de su política de inversión en el Sistema de Seguros.	157
Gráfico N° 60. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	158
Gráfico N° 61. Influencia de la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.	159

Gráfico N° 62. Realización de actividades en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A para conservar el medio ambiente. 160

DEDICATORIA

Después de haber atravesado por todo este camino lleno de grandes obstáculos, me siento en la necesidad de dedicarles este triunfo a todas aquellas personas que me apoyaron de manera incondicional en todo momento y me sirvieron de ejemplo para continuar adelante.

Primeramente a Dios y a la Virgen del Valle, por haberme guiado y orientado durante todo este camino, y permitirme culminar exitosamente una de mis tantas metas.

A mi madre Tahidy Velásquez, quien ha sido una base importante en mi vida; se que hemos atravesado por muchas situaciones difíciles pero hemos sabido superarlos dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a usted, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuviste impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sientes por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por usted, por lo que vales, porque admiro su fortaleza y por lo que has hecho de mí le agradezco de corazón el que estés conmigo a mi lado.

Mi segunda madre, “tía Yaxiris Velásquez”, usted siempre ha sido una de las personas más importante de mi vida, eres la luz de mis días que ilumina mis ojos al amanecer para dar un paso adelante, quiero agradecerle por todo el apoyo incondicional que siempre me ha ofrecido, por estar a mi lado en los momentos más difíciles, usted ha sido parte fundamental de este triunfo me enorgullece en el alma que seas mi tía querida. Te quiero...

A mis hermanos, Randy y Ramsés por estar siempre a mi lado apoyándome en los momentos más difíciles de mi vida, ustedes son parte de este logro los quiero....

A mi mejor amigo Luis José Gómez, quien ha sido como mi hermano desde hace mucho tiempo, tú que has sido protagonista de los grandes desafíos que se me han presentado en la vida, me enseñaste que el recorrido por la vida está lleno de dificultades y ocasiones que a veces suelen escaparse de nuestras manos pero que no podemos darnos por vencido, al contrario, debemos llenarnos de valor para enfrentar las pruebas de la vida. Gracias mi “hermano” por tu amistad y apoyo, que me han enseñando que el éxito es algo que se logra con esfuerzo y dedicación, espero siempre contar con tu amistad.

No ha sido fácil el camino recorrido, pero siempre hay algo o alguien que nos impulsa a seguir adelante y vencer todos aquellos obstáculos que se presentan y una de estas personas que me impulsó a lograr este triunfo es mi prima Geysania González, a pesar de muchas situaciones que se nos ha presentado en la vida eres parte de esta gran meta, siempre te he considerado como una hermana, en quien he confiado incondicionalmente, eres gran parte de mi vida y sabes que te quiero sobre todas las cosas, espero que mis consejos te sirvan de apoyo para lograr tus metas te amo prima gracias por tu cariño...

A mi prima Gyudiana Romero, por ser el pilar fundamental para cumplir este logro, por su inmenso amor y dedicación, por enseñarme a tener confianza en Dios, por mantenerse a mi lado, por ser mi amiga y confidente, y sobre todo por darme uno de los mejores regalos de la vida mi ahijada Bárbara Garaban, gracias por confiar en mí y por enseñarme a ser perseverante y luchar por mis metas. Te quiero....

Sabino Fernández.

DEDICATORIA

Existen momentos en la vida, en los que te das cuenta que todo el esfuerzo que se hizo valió la pena, que las alegrías y tristezas no fueron en vano, y no tienes palabras como agradecerles a esas personas que de alguna manera ayudaron es este logro... bueno, este es uno de esos momentos; es por eso que quiero dedicarle este logro, a aquellos que estuvieron, están y estarán siempre conmigo apoyándome y dándome fuerzas para seguir adelante... Mi Familia!!

Primero quiero dedicarle este gran logro a Diosito, además de agradecerle por haber iluminado mi camino y guiarme siempre hasta el logro de esta gran meta, Gracias.

A mi angelito, mi Madre Claudia Rodríguez Hernández, porque aunque no estuviste a mi lado físicamente, SE que siempre estuviste y estarás en mi corazón, y que donde estés, estarás cuidando y guiando mis pasos; que no te quepa la menor duda que fuiste una GRAN MADRE y un gran ejemplo a seguir, tus recuerdos, consejos y refranes estarán siempre conmigo, fuiste una persona inolvidable e inigualable, te AMO con todo mi corazón, gracias y mil gracias...

A mi papiii Miguel E. Pazos M., por siempre apoyarme y estar ahí cuando te he necesitado, fuiste una base importante para el logro de esta meta, gracias por la paciencia y por todo el amor que me brindas... te Amo con todo mi corazón!!*

A Luisa Hernández (mi abuela, mi abuelo, mi padre, y por supuesto Mi Madre) como no dedicarte este y mucho logros más que tengo y que tendré, si siempre me brindaste tu apoyo y amor incondicional, siempre trataste de darnos lo mejor sin esperar nada a cambio, estaremos eternamente agradecido, y aunque las

cosas a veces no pasan como se quieren y hasta pueden parecer injustas, estaremos juntos; te adoro Abumami, gracias por todo.

Mercedes Rodríguez Hernández, mi profesora personal, siempre estuviste sin tiempo ni horario definido, siempre a la orden para cualquier duda que tuviera, además de esos consejos y manera de ser que te caracterizaba, de verdad “que siempre fuiste tú y tus circunstancias” esta alegría la comparto contigo, te extrañare por siempre tía... te quiero muchooo!*

A mis hermanos, Migue A. Pazos R. y Adriana I. Díaz R. porque a pesar de lo que hemos vivido nos hemos mantenido juntos, y siempre apoyándonos, este logro también de es de ustedes, los amo hermanos, son super especiales en mi vida.

Claudia C. Pazos R.

AGRADECIMIENTO

Durante todo este camino recorrimos muchas cosas al lado de personas quienes nos brindaron su apoyo para continuar luchando por nuestras metas, por tal motivo es necesario darles las gracias y espero seguir contado con ellos durante el resto de mi vida.

A Dios, que ha sido mi guía, mi impulsador y con la fe hacia él me ha permitido vencer obstáculos y lograr mi sueño más anhelado.

A mi compañera Claudia Pazos, a pesar del poco tiempo conociéndote me has demostrado que no solamente somos compañeros sino como unos hermanos, gracias por permitirme ser parte de tu familia, te agradezco los consejos que me has dado que me han servido de base para superar los grandes obstáculos de vida, te quiero manita...

A mi amiga Hamily Escobar, has sido una de las mejores amigas que dios me ha puesto en el camino, juntos emprendimos un camino lleno de grandes retos que hemos superado, gracias por tu amistad y confianza, siempre vas a ser mi gran amiga a quien le debo muchas cosas que me han permitido lograr este triunfo te quiero Hamy.

A Elibeth Vásquez, por su cariño, amor y comprensión, por estar presente en la trayectoria de la carrera, brindarme su hermosa amistad y su apoyo.

A mis amigos y compañeros de clases, Fanny Patiño, Emperatriz Alcalá, Meredit Villarroel, Luis Pablo Márquez, Oscar Vísaez, Santiago Arismendi,

Leonardo García, Zuldy Salazar, Luis Marval, Andrés Romero, Zobetdy Hernández, Militza Mejías y Mariana Escobar, por su valiosa amistad, sus consejos y su apoyo.

A mi amigo Moisés Campos, quien me ha apoyado desde que comencé mi carrera universitaria, gracias por ser como un hermano y apoyarme en los momentos más difíciles de mi vida y que gracias a ti pude comprender lo importante que es luchar por lo que quieres, gracias amigo...

A Rafael Romero, quien ha sido como un padre, gracias por tus consejos, paciencia, apoyo y confianza que me permitieron lograr una meta importante en mi vida.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, por brindarme todo su apoyo y asesoría las cuales fueron necesarias para terminar el proyecto final; además de dedicarme parte de su tiempo.

A todos los profesores de la Universidad de Oriente, quienes durante mi carrera me proporcionaron todos sus conocimientos, los cuales serán necesarios para el campo laboral; al mismo tiempo de aquellos profesores que me brindaron su amistad y cariño.

Al personal de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, y en especial al Sr Pastor Espín y la Sra Luisa Hernández por brindar su colaboración, la cual fue necesaria para la formulación del informe final.

Sabino Fernández.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle en primer lugar a Dios por permitirme llegar hasta aquí, alcanzando una de mis grandes metas.

A mi madre Claudia Rodríguez Hernández, porque gracias a ti hoy soy quien soy, gracias te amo. A mi padre Miguel E. Pazos M. por el apoyo que me has demostrado en toda mi vida y en la realización de este proyecto, gracias papi te amoo!!

A mi abuela Luisa E. Hernández O. que ha sido más que una madre, te agradezco todo, el amor, la comprensión, la confianza, los consejos y por supuesto los valores y normas jajaja, te quiero mucho... Gracias. A mi tía Mercedes Rodríguez Hernández por el apoyo y la comprensión que siempre me diste. A mis hermanos Miguel A. Pazos R y Adriana I. Díaz Rodríguez por siempre estar conmigo y darme apoyo para seguir adelante, además de agradecerles por haberme ayudado a conseguir esta meta, los quiero.

A mi novio Andrés P. Romero V., porque a pesar de las dificultades que nos pone la vida siempre has estado conmigo en todo momento, dándome tu apoyo y tu amor incondicional, además gracias por estar conmigo en esos momentos en que más lo necesite; eres un pieza muy importante para mí; fuiste parte de este logro Gracias... te amooo!!

A Sabino Fernández o debería decir “Hernández”, está de más decirte que ya eres parte de la familia; más que un compañero ya eres un hermano para mí, a pesar del poco tiempo que llevamos conociéndonos supiste ganarte mi cariño y mi

confianza, gracias por todo el apoyo y los consejos que me has dado... te quiero negro espero que sepas que contarás conmigo siempre.

A mis primas Andrea Guerra y Laura Guerra, gracias por estar siempre conmigo apoyándome en todo momento, las quiero mucho. A mis amigas (mis hermanas) Mariana Ramírez y Nabila Gutiérrez, gracias por todo su apoyo y por todos los momentos que hemos vivido juntas, las adoro, gracias mis divas. A Luisita Mosqueda por todo el cariño que me ha demostrado y por el gran apoyo que me ha dado, gracias... te quiero

A mis amigos y compañeros Zully Salazar, Oscar Vísaez, Luis Pablo Márquez, Zobetdy Hernández, Elibeth Vásquez, Hamily Escobar, Emperatriz Alcalá y Leonardo García, por su amistad y por permitirme compartir con ustedes muchos momentos agradables e inolvidables, los quiero, éxitos.

A Pastor Espín y Luisa Hernández, y a todo el personal de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, por el apoyo y comprensión que nos brindaron en la realización de nuestro trabajo, además de agradecerles en lo personal, por el cariño y la amistad que me han dado.

También quiero agradecerles, a las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, por haberme brindado su apoyo, haber compartido sus conocimientos y por habernos hecho parte de su familia en este tiempo, muchas gracias.

A todos los profesores de la Universidad de Oriente, quienes durante esta trayectoria han compartido sus conocimientos y experiencias, que nos servirá de apoyo para nuestro futuro, gracias.

Claudia C. Pazos R.



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA DE OPERACIÓN DE LA
EMPRESA PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A.
BASADAS EN EL MODELO BALANCED SCORECARD**

AUTORES:

Br. Sabino J. Fernández V. C.I 19.083.038

Bra. Claudia C. Pazos R. C.I 19.762.145

RESUMEN

El trabajo de investigación se desarrolló con el fin de determinar estrategias basadas en el Modelo Balanced Scorecard para la Gerencia de Operaciones de la empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A, Corretaje de Seguros, este modelo es una herramienta para garantizar a las organizaciones la eficaz ejecución de sus estrategias, tomando en cuenta el aspecto financiero y no financiero. En tal sentido, se desarrolló una investigación de campo de tipo descriptiva, y la información se recopiló de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones, a través de la aplicación de un cuestionario, determinándose el impacto de los elementos externos y de la estructura financiera para evaluar su incidencia en la sostenibilidad y rendimiento financiero y así, precisar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esa unidad, surgiendo la necesidad de implementar un cuadro de mando integral para mejorar los servicios de la Gerencia de Operaciones; permitiendo así, establecer los objetivos y estrategias intensivas requeridas que buscan la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con los productos existentes.

INTRODUCCIÓN

En el giro de los negocios, son constantes los retos que las empresas enfrentan, donde se ven obligadas a ofrecer productos o servicios de valor para seguir satisfaciendo al cliente; esta creación de valores se torna en práctica obligatoria en el desarrollo de estrategias efectivas, de tal manera que se direccionen claramente las acciones necesarias en toda la organización con el propósito de alcanzar niveles diferenciados de competitividad y beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Son los accionistas, clientes, proveedores, empleados y organismos reguladores, quienes forman parte del entorno interno y externo de la empresa que pueden ayudar o perjudicar a la empresa si no se tiene una estrategia de negocios que beneficie la relación con la empresa y si dicha estrategia no se ejecuta correctamente dentro de la misma.

La elección e implementación de estrategias apropiadas, puede ser un difícil desafío para las empresas; ya que, además de esto, las empresas deben ser capaces de demostrar cómo sus estrategias añaden o añadirán valor a sus clientes, colaboradores y accionistas, y como éstas continuarán haciendo esto en el futuro; es por esto que, es indispensable estudiar los enfoques estratégicos que ayudan a administrar el seguimiento de la estrategia para su buena ejecución, para así ubicar la que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

Así mismo, la complejidad de los negocios ha propiciado o requerido mayor creatividad e innovación por parte de los empresarios, líderes, consultores, entre otros. Una de las herramientas que actualmente ha cobrado un gran auge a la hora de asegurar la calidad es el Balanced Scorecard (BSC) o también conocido como Cuadro de Mando Integral, que fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan

de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de diversas organizaciones alrededor del mundo (Norton y Kaplan, 1997).

Muchos empresarios han acogido muy bien el BSC, ya que, les permite dar cumplimiento a la visión de sus organizaciones y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Este enfoque estratégico busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

Por consiguiente, la implementación de este enfoque estratégico supera los límites financieros y se apoya en información complementaria (información no financiera), con el fin de visualizar a la organización desde las perspectivas de este modelo, para fomentar valor a la organización. De allí la importancia que tiene esta investigación, cuyo objetivo consiste en definir estrategias para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, basadas en el enfoque del Balanced Scorecard.

Este trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos, tal como se indica a continuación:

Capítulo I: Generalidades del Problema de Investigación, que contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación (general y específicos) y la justificación y alcance de la misma, el nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas estratégicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la investigación.

Capítulo II: Denominado estrategias, que está comprendido de manera general por todas las bases teóricas que complementa este punto.

Capítulo III: Este capítulo lleva por nombre Balanced Scorecard, producto de esta investigación donde se establece a grandes rasgos los elementos que conforman este enfoque estratégico y su importancia para las organizaciones.

Capítulo IV: Estrategias para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, basadas en el enfoque Balanced Scorecard, donde se aborda lo referente a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, las bases legales asociadas a la actividad de la Gerencia de Operaciones de la empresa, así mismo se muestra los elementos del Cuadro de Mando Integral, analizando cada perspectiva del cuadro, además el análisis de los elementos externos que influyen en dicha Gerencia, así mismo se muestra el análisis del Cuadro de Mando Integral requerido para la gerencia, y por últimos, se presentan conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de Investigación

El problema, según Sabino (2007:34), “se planea o se presenta cuando alcanzamos a precisar qué es lo que no sabemos dentro de un área temática determinada, cuando establecemos una especie de fronteras entre lo conocido y lo no conocido y nos decidimos a indagar sobre este último”. Para Arias (2006:39), el problema de investigación es “una pregunta o una interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y que cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Asimismo, el Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Grado de la Escuela de Administración (2006:3), señala que “el problema no significa necesariamente un obstáculo o una dificultad. En la investigación científica un problema también es sinónimo de reto, necesidad de crecimiento o expansión; de allí que, no necesariamente algo debe estar funcionando mal para ser investigado”.

Considerando lo planteado anteriormente, se puede decir que el problema de investigación se basa en las necesidades del investigador de indagar, solucionar o mejorar algún aspecto de su interés; con el fin de buscar respuesta a tal interrogante mediante los trabajos investigativos que aborden el tema en cuestión. En tal sentido, adelante se indica: el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación (general y específicos), justificación y alcance de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Según el Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración (2006:7), el planteamiento del problema “es la definición clara y precisa, del problema que se desea investigar”; en virtud de esto, el planteamiento del problema representa la descripción de lo que se va a investigar, de este modo, esta investigación está dirigida hacia el diseño de estrategias para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A, Corretaje de Seguros.

La palabra organización viene del griego "organon", que significa: instrumento. Pero quizás, ilustre mejor el significado de este concepto, el que le otorga la Real Academia Española a la palabra *organismo* “Conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución” (buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS:3/&LEMA:organismo).

Fayol (Chiavenato, 1993:83), considera a las organizaciones como “una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar determinados objetivos”. Para Stoner y Freeman (1996:6), “las organizaciones están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común”; partiendo de estas definiciones, se puede decir que, las organizaciones son un sistema comprendido por dos o más personas que interactúan entre sí para lograr un objetivo, con un fin lucrativo o no. No obstante, para que dichas organizaciones logren sus objetivos deben realizar una buena planificación, dirección, organización y control.

En la actualidad, las organizaciones juegan un papel relevante en la actividad económica, social, ambiental y política de cualquier país; es por esto que, se sienten en la necesidad de implementar o buscar nuevas alternativas que le permitan

adaptarse a los grandes cambios que son cada día más subsistentes en ellas. Es decir, las organizaciones deben poseer una persona con la capacidad de enfrentar o buscar acciones que permitan dirigir las o encaminarlas de manera correcta, teniendo presente la misión, visión y objetivos para la cual fue creada y es allí donde entra en juego la gerencia.

La gerencia, es definida por Ariansen (Márquez y Andarcia, 2009:6), como “ciencia, arte o técnica que enseña las más eficientes formas de conducir las organizaciones hacia metas previamente fijadas con un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Así mismo, la gerencia se define como “un ámbito de las ciencias de la administración que consiste en dirigir y proponer líneas de trabajo dentro de la empresa, compañía o afín, para lograr el máximo rendimiento y calidad total (<http://www.monografías.com/trabajos35/gerencia-en-Venezuela/gerencia-envenezuela.shtml>).

En líneas generales, se puede decir que, la gerencia es la ciencia que se encarga de proyectar y crear tácticas, métodos y medios, para ser implantados en todos los niveles de la organización y de esta manera, poner en marcha sus propósitos para lograr el objetivo propuesto. Por tanto, el aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Para lograr su objetivo, el gerente debe encontrar mecanismos o herramientas adecuadas que permitan lograr el máximo rendimiento a través de la eficiencia y eficacia de sus acciones, estableciéndoles prioridad de acuerdo a un orden

sistemático, para ello utiliza las estrategias como medida para alcanzar sus fines, a tal efecto, Serna (1999:32), define las estrategias como:

Acciones que deben 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. Estrategia proviene del griego *strategas* que significa el arte del general.

Por su parte, Koontz y Weihrich (1998:130), definen la estrategia como “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”. Por lo que, se puede decir que, las estrategias son acciones que le van a permitir a las organizaciones alcanzar sus fines planteados; permitiendo así la toma de decisiones óptimas para que no se desvíen de los objetivos, la misión y visión de las organizaciones.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos; no tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Según David (2003), se puede hablar de diferentes tipos de estrategias, entre las que se encuentran: la estrategia integral, estrategias intensivas, estrategias de diversificación, estrategias defensivas, estrategia funcional, estrategia de diferenciación. Asimismo, Serna (1999), establece que las estrategias dentro de una organización están relacionadas con los objetivos que ésta quiere lograr y las mismas se clasifican en: estrategias ofensivas; estrategias defensivas; estrategias genéricas; y estrategias concéntricas. Porter (1996), por su parte, señala que las estrategias son competitivas y genéricas.

Por ejemplo, Servus Rubber es una empresa cuya meta original era fabricar botas de hule de alta calidad para granjeros, trabajadores de la construcción,

electricistas, personal militar y trabajadores industriales. Cuando los fabricantes de Corea del Sur introdujeron productos competitivos que eran considerablemente más baratos y de menor calidad, los administradores adoptaron una nueva meta y en lugar de mantenerse en su nicho como fabricantes de botas de alta calidad, trataron de competir con los coreanos en precio. Esta nueva meta condujo a Servus a usar materiales baratos y equipo ineficiente y el entusiasmo en la compañía declinó, que para 1981 las utilidades disminuyeron en un 50 por ciento (<http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>).

Otro ejemplo es el de Cemex, empresa mexicana, que, aplicó estrategias para su crecimiento. Cemex es una empresa privada, fundada en Monterrey en 1906, dedicada al negocio del cemento; líder en su país y, actualmente, una de las tres mayores del ramo del mundo. La estrategia de negocio de Cemex consiste en:

Fortalecer el negocio base de cemento y concreto premezclado en los mercados internacionales que servimos. Concentrar a la compañía en mercados en desarrollo de alto crecimiento donde la demanda de viviendas, carreteras y otras infraestructuras es mayor.

Mantener un elevado crecimiento, a través de la aplicación del flujo de efectivo libre en inversiones selectas que contribuyan a nuestra diversificación geográfica (<http://www.cemex.com>).

En Argentina, la empresa Siderar, que es una de las empresas más importante de este país y perteneciente al grupo Po Techint, consideró las estrategias de crecimiento para lograr los mejores estándares mundiales en el negocio del acero, a través de permanentes mejoras en servicio al cliente, calidad, productividad y costos (costes), de forma tal de fortalecer su liderazgo y penetración en el mercado de la región, tomando ventaja de las oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales (<http://www.siderar.com.ar>).

En cuanto a organizaciones venezolanas que han diseñado estrategias se tiene a la Empresa El Nacional, donde se implantó una estrategia de innovación, tal como refiere Morillo (2009:47):

Hemos sido pioneros en incorporar el color, en encartar revistas gratuitas con contenido de calidad, y en aumentar el número de cuerpos y secciones en el periódico, así como en el desarrollo de suplementos especiales con contenidos segmentados, según el interés de los lectores. Innovamos con el lanzamiento de fascículos coleccionables encartados en el periódico y, posteriormente, con el esquema de cupones para la adquisición de libros, enciclopedias, diccionarios, CDs, etc. Para la gerencia del Diario El Nacional, la estrategia debe centrarse en atraer audiencias y, por eso, cada vez genera más productos editoriales y servicios adaptados a los gustos y necesidades del consumidor venezolano, basando estos lanzamientos, en estudios de investigación de mercado, información sobre tendencias internacionales y las mejores prácticas de los medios de vanguardia.

También, en Venezuela, algunas empresas han implantado la estrategia de crecimiento progresivo, tal es el caso de Calzado Rossi, la cual tiene nueve años en el mercado del calzado. En sus comienzos, Rossi confeccionaba zapatos a la medida y por encargo, de forma totalmente artesanal. La calidad de sus artículos le permitió contar con una cartera de clientes que lo llevó a instalar la fábrica actual en La Candelaria, Distrito Capital. Para el año 2011, Calzados Rossi se mantiene como mayorista de zapatos de vestir y de estilo casual y es proveedor de más de 200 establecimientos comerciales en todo el país. Como estandarte conserva la dedicación y la calidad que caracterizaba la labor de Mario Rossi, y como empresa, su representante Antonio Rossi destaca la garantía de los mismos parámetros de durabilidad, belleza y criterios de elaboración que cumplen en todas sus creaciones, pues cada par de zapatos es sometido a 150 operaciones distintas antes de estar terminado (Revista Dinero, 2011).

En función a los ejemplos anteriores, se puede decir que, la importancia de las estrategias, radica en que gracias a éstas las organizaciones pueden formular lineamientos y convertirlas en acciones para adoptar políticas correspondientes y las acciones fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la organización, a fin de lograr su inserción en el medio socioeconómico y asegurar los recursos necesarios para llegar a sus metas y ejecutar su misión.

Ahora bien, para diseñar las estrategias, los gerentes se han apoyado en una variedad de paradigmas o modelos estratégicos que les permite a los responsables y/o directivos de la empresa tomar conciencia de los elementos en juego y de la interacción posible entre los mismos. Entre ellos se encuentran la planificación estratégica, que es un proceso sumamente complejo donde deben aplicarse procedimientos y métodos para la identificación y el análisis de los factores que se encuentran en el entorno de la organización (Koontz y Weihrich, 1998); la gerencia estratégica, la cual a juicio de Prieto (2003:22), es “una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactivo en la formulación de su futuro”; el enfoque prospectivo, que indica que el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado y la estrategia puede concebirse independientemente del pasado (Berger, 1960); el Balanced Scorecard (tema de estudio de esta investigación) es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo (Norton y Kaplan, 1997); y el Total Performance Scorecard, que es uno de los modelos estratégicos más reciente y consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basados en el crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas (Rampersad, 2004).

El modelo del Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, en español, es una herramienta para garantizar a las organizaciones la eficaz ejecución de sus estrategias, y ha demostrado su capacidad para hacerlo, ya que, miles de organizaciones alrededor del mundo han descubierto a través de su implantación los beneficios de una mayor armonización, la mejora de los resultados financieros y la toma segura de decisiones acertadas (<http://www.balancedscorecard.me>). Este modelo se fundamenta en cuatro perspectivas: perspectiva financiera, tiene como objeto el responder a las expectativas de los accionista; perspectiva de cliente, que responde a las expectativas de los clientes; perspectiva de procesos internos, donde se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización; y la perspectiva de aprendizaje organizacional, que se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades (Norton y Kaplan, 1997).

Ahora, grandes organizaciones han aplicado el enfoque estratégico Balanced Scorecard, con el fin de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la organización que le permitirá convertir la visión en acción, tal es el caso de la empresa Rockwater (Norton y Kaplan, 1997), empresa de construcciones submarinas de varios millones de dólares, cuyos clientes son las mayores empresas petroleras, de gas y de construcciones en alta mar. Rockwater, cuya sede central se encuentra en Aberdeen, Escocia, es una división operativa de Brown & Root Energy Services que, a su vez, forma parte de la Halliburton Corporation, una empresa de construcción mundial, de cuatro mil millones de dólares, que tiene su sede en Dallas, Texas. Rockwater se formó en 1989, al fusionarse dos empresas constructoras, previamente independientes, una británica y otra holandesa. El primer presidente de Rockwater, Norman Chambers, utilizó el Cuadro de Mando Integral, empezando en 1992, para unir la cultura y la filosofía operativa de las dos empresas, y permitir que la nueva empresa pudiera competir por los clientes sobre la base de relaciones de calidad,

seguridad y valor añadido, y no por unos precios bajos.

En 1994, Norman Chambers fue ascendido como presidente de Brown & Root Energy Services, donde sigue utilizando el Cuadro de Mando Integral como su sistema de gestión estratégica, aplicándolo ahora a nivel de grupo y a cada una de las empresas filiales.

Otro ejemplo, es el de la empresa Metro Bank (Norton y Kaplan, 1997) es la división bancaria de un gran banco Estadounidense, con 8.000 empleados, una cuota de mercado del 30% de los depósitos de la región, y cerca de mil millones en ingresos totales. La corporación madre es la entidad resultante de la fusión de dos grandes, y altamente competitivos, bancos de una gran área metropolitana de Estados Unidos. El director general de metro Bank llevó a la práctica el Cuadro de Mando Integral, a partir de 1993, para comunicar y reforzar una nueva estrategia para el fusionado banco de particulares, que pasaría de su enfoque actual y su poder en servicios orientados a las transacciones, a ofrecer toda una gama de servicios y productos financieros a segmentos de clientes seleccionados.

En Latinoamérica, específicamente en la Ciudad de México, el presidente Vicente Fox tuvo su cuadro de mando, una de las ideas más revolucionarias e innovadoras del siglo XX. Este caso mexicano data a fines de 2001, cuando el presidente Vicente Fox (Leiserson, 2011) encomendó a sus colaboradores el desarrollo de estrategias para lograr un cambio real en México. El comité encargado de esta tarea decidió utilizar la metodología de indicadores equilibrados (Balanced Scorecard), que se basó en el monitoreo de mediciones cruciales de una organización. Para ello, fue necesario definir las estrategias y los indicadores, traducir las estrategias en acciones concretas para ser ejecutadas por todos los miembros de la organización, en todos sus niveles, monitorear los resultados y crear un ciclo de retroalimentación para la mejora continua. En este proceso el titular de la Oficina de

la Presidencia para la Planeación Estratégica y el Desarrollo Regional, jugó un papel clave en la implantación y sistematización de la metodología, revelando en una entrevista exclusiva para *InformationWeek* México que el proyecto había sido posible gracias a que el presidente confió en la utilidad de los indicadores de los procesos para la toma de decisiones, así como en la tecnología (Leiserson, 2011).

En el caso de Venezuela, una alianza entre la principal industria del país Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) y la casa de *software* Visión Grupo Consultores, permitió el desarrollo de estrategias, utilizando una herramienta estratégica basada en la metodología Balanced Scorecard, como la más adecuada para contribuir a tal objetivo por medio de la planificación estratégica y control de gestión (<http://www.venesoft.com/200002/vision.htm>).

En lo referente a la actividad de seguros en Venezuela, no existe indicio de la aplicación del modelo Balanced Scorecard, a pesar de la importancia que ha tenido dicha actividad; la misma viene de tiempos muy antiguos, ya que, el hombre desde siempre ha buscado, además de su sustento, la protección de sus bienes y de su entorno familiar y social, por tanto, la noción de seguridad es consustancial a la del ser humano. El seguro es una actividad que reduce el temor del hombre antes las incertidumbres e inseguridad que se vive a menudo (La Previsora, 2009).

Poco a poco esta actividad se fue esparciendo por el mundo, cada país buscando beneficios distintos para sus necesidades, lo que le dio inicio al nacimiento del seguro; cuyo origen se remonta en la Edad Moderna, a partir de la revolución industrial, cuando el progreso económico se hizo sentir y con él, la necesidad de protección de patrimonios y bienes generales que ayudó a su fortalecimiento.

En Venezuela, la actividad de seguro comenzó a practicarse por colocaciones extranjeras, o bien por seguros independientes de alguna firma inglesa, alemana o

norteamericana. Debido al incremento que éste tuvo en Venezuela, el Estado decidió intervenir implementando leyes para regular esta actividad, por ejemplo la Ley sobre Seguros y Vigilancia de las Empresas de Seguros; luego, a través del tiempo esta ley fue modificada por el Gobierno Nacional y es donde nace la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros (La Previsora, 2009). En la actualidad, en el país existen diversas empresas dedicadas a la actividad de seguros, dentro de las que destacan: La Previsora C.A, Multinacional de Seguros C.A, Zuma Seguros C.A, Seguros Banesco, Seguros Guayana C.A, entre otras.

Ahora bien, para el buen funcionamiento y mejor prestación del servicio, las empresas de seguro cuentan con agentes de seguros, corredores de seguros y corretaje de seguros. Los agentes de seguros son intermediarios entre la compañía aseguradora y el asegurado, su particularidad radica en que estas personas son intermediarios exclusivos de cada compañía. Los corredores de seguros, al igual que los agentes de seguros, sirven como medio de intermediación, pero son personas que pueden trabajar con varias compañías a la vez. Por último, los corretajes de seguros son empresas comerciales establecidas entre uno o más corredores, que tienen bajo su dependencia un grupo de trabajadores para el mejor desempeño de sus actividades, logrando así mejor calidad de servicios para los asegurados.

La empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A, es una empresa de corretaje de seguros ubicada en la ciudad de Cumaná Estado Sucre, que tiene como finalidad principal ser intermediaria entre la compañía aseguradora y el asegurado, ofreciéndoles así diversas opciones de cotizaciones y mejor prestación de servicios.

Dicha empresa cuenta con una estructura organizacional que está integrada por una Asamblea de Accionistas, que está conformada por dos socios; una Junta Directiva; la Dirección General, que cuenta con asesorías externas (legales, contables, etc), de quien depende directamente la Gerencia de Operaciones que, a su vez, está

conformada por los departamentos de, Gerencia Técnico de Suscripción y Reclamos, Gerencia de Administración, la Gerencia de Fianzas y Cobranzas, Recepción y Mensajero. Entre las funciones de la Gerencia de Operaciones se destacan la elaboración y supervisión de proyectos de riesgo, así como también brindar servicio a través de sus departamentos a los clientes en la correcta utilización de los productos, planear y ejecutar cualquier cambio, modificación o mejora. Además, esta unidad organizativa tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo y está autorizada para la contratación de personal definitivo o temporal junto con la Dirección General y la Gerencia de Administración.

De igual modo, la Gerencia de Operaciones tiene libertad para negociar, tanto con las compañías aseguradoras como con los clientes, para así otorgarle mejor beneficio a ambos, y es la responsable de tener constante contacto con los asegurados y las compañías de seguros cuando se realiza la prestación del servicio, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente y negociar el producto con las aseguradoras.

Pastor Espín - LH & Asociados C.A, ha realizado a lo largo de su trayectoria estudios de mercado que le han permitido conocer las necesidades de su entorno, para así ofrecer mejores servicios. Basados en estos estudios la Gerencia de Operaciones ha aplicado de forma empírica (pues no existen evidencias escritas al respecto) diversas estrategias que han mantenido a la empresa en el mercado. Unas de las estrategias implementadas ha sido la de crecimiento, producto de la necesidad de buscar mecanismos para la aceptación y aplicación de diversas fianzas, entre las que se encuentran: de bandera, licitación, fiel cumplimiento, laborales, etc, para así, captar nuevos y grandes mercados de clientes. Esta estrategia mantuvo a la empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A como líder durante un período no mayor a 15 años, ya que posteriormente aparecieron nuevas competencias en cuanto a costo. A partir de allí y considerando el auge que para aquel entonces tuvo la actividad

naviera, la empresa se vio en la necesidad de expandir su mercado, enfocándose en la búsqueda de mejores condiciones para captar nuevos clientes.

En cuanto al manejo del personal, también Pastor Espín - LH & Asociados C.A, a través de la Gerencia de Operaciones, ha aplicado estrategias de capacitación continua, a fin de preparar a los empleados en los diferentes mercados como el naviero, automotriz, aéreo, patrimoniales, personas, entre otros, y ampliar sus conocimientos en materia de seguro y, por consiguiente, de sus coberturas, condiciones, etc; esta estrategia fue producto de la necesidad de mejoras en el beneficio de los empleados, para mantenerlos en la empresa y evitar la rotación del mismos.

Cabe destacar que, en el año 1997, producto de un evento natural (terremoto) ocurrido en la Ciudad de Cumaná, la empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A, fue seriamente afectada al derribarse la infraestructura física del edificio donde ésta funcionaba, perdiéndose todo, inclusive la vida de varios de sus empleados. Este evento dejó a la empresa en un estado crítico, ya que no contaban con los registros de sus clientes, sus deudores, acreedores, proyectos, entre otros, dado que todo fue destruido por el siniestro, situación que casi la lleva a la quiebra. No obstante, gracias a las estrategias aplicadas y el buen desempeño y voluntad de la junta directiva, la empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, logró surgir y posicionarse nuevamente en el mercado del corretaje de seguro. Para ese momento los directivos, de forma implícita, adoptaron estrategias de sobrevivencia y, con ellas, disminuyeron al máximo los costos fijos y renunciaron a las comisiones ganadas de los socios, para así lograr aumentar el capital de la empresa y poder mantener la operatividad de la misma. Otra de las estrategias adoptadas fue aumentar la producción para maximizar sus ingresos, ofreciendo nuevos productos y mejores condiciones de pagos y coberturas.

Como se puede observar, la Gerencia de Operaciones de la empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, Corretaje de Seguros, ha adaptado, de forma implícita, diversas estrategias que le han permitido mantenerse competitiva en el mercado de la actividad aseguradora y lograr los objetivos planteados. No obstante, aún en esta gerencia no se han diseñado estrategias de manera formal, que le permitan conocer el camino a seguir para alcanzar el éxito. Lo que conlleva a plantearse la siguiente interrogante ¿Qué estrategias son requeridas en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A basadas el enfoque del Balanced Scorecard?

Asimismo, se plantean otras interrogantes; a saber:

- ¿Qué elementos de la perspectiva financiera son considerados en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A?
- ¿Qué elementos de la perspectiva clientes son considerados en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A?
- ¿Qué procesos internos son medulares para lograr los objetivos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A?
- ¿Qué elementos del proceso de aprendizaje y crecimiento son considerados en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A?
- ¿Qué elementos externos influyen en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A?
- ¿Cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A?
- ¿Cuál es análisis DOFA requerido en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A?
- ¿Qué mapas causa-efecto son requeridos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A?

- ¿Cuáles lineamientos culturales son requeridos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A, para la implementación de estrategias?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Definir estrategias basadas en el enfoque Balanced Scorecard para la Gerencia de Operaciones de la empresa Corredora de Seguro Pastor Espín - LH & Asociados C.A

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los elementos del Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.
 - Analizar los elementos de la perspectiva financiera en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.
 - Analizar los elementos de la perspectiva clientes en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.
 - Analizar los elementos del procesos internos para lograr los objetivos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.
 - Analizar los elementos de aprendizaje y crecimiento en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.
- Analizar los elementos externos que influyen en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A?
- Determinar amenazas oportunidades, fortalezas y debilidades presentes en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.

- Realizar el análisis DOFA para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A?
- Elaborar los mapas causa-efecto para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.
- Elaborar el Cuadro de Mando Integral requerido para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.
- Describir los lineamientos de cultura organización requeridos para emplazar la estrategia en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Según el Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración (2006:9), la justificación “consiste en exponer la importancia que representa para quien investiga llevar a cabo la investigación, destacando los posibles aportes desde el punto de vista teórico y práctico, además de los beneficios de la misma”. Siguiendo este concepto y la relevancia que cobra en las investigaciones se dice que ésta va dirigida a resolver una problemática y mediante ella se pretende dejar aportes que de una u otra forma permitan solventar las dificultades ocasionadas. La justificación de la investigación “se tiene que explicar porqué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivan de ellas” (Hernández y Otros, 2003:49).

Una de las problemáticas que presentan las organizaciones hoy en día son los constantes cambios que, de una u otra forma ponen en riesgo el funcionamiento de las mismas; cada vez, es mayor la necesidad de disponer de sistemas ágiles y fluidos de comunicación en las empresas, que puedan ser compartidos para una toma de decisión óptima entre los diferentes niveles organizativos. El Balanced Scorecard

actúa como un canal de comunicación dirigido hacia los niveles más altos de la organización e integra la información necesaria para la evaluación del negocio y para la correcta toma de decisiones. Esta herramienta, de vital importancia, permite integrar la visión de la empresa sobre la base de su orientación estratégica, capaz de motivar para producir mejoras en áreas críticas tales como: producción, procesos, desarrollos de clientes y nuevos mercados.

Ahora, considerando la importancia que tiene este modelo estratégico en las organizaciones, el propósito de esta investigación, consistió en diseñar estrategias bajo el enfoque Balanced Scorecard en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A, Corretaje de Seguros, ya que, las mismas le permitieron trazar el camino a seguir para llevar a cabo sus actividades de manera eficaz y eficiente y, de esta manera, lograr sus fines. Por consiguiente, fue necesario que esta Gerencia cuente con una sistematización de sus acciones que le permitió establecer la prioridad de cada una de ellas, y mantener bajo observación el cumplimiento íntegro de los objetivos.

Además, con esta investigación se dio a conocer a la Gerencia de Operaciones de la empresa, los factores que guían o que afectan el cumplimiento de sus objetivos financieros, a fin de que ésta implante las acciones que le permitan aprovechar las fortalezas, para así minimizar las debilidades, además de cultivar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del medio.

Igualmente, esta investigación permitió la obtención de conocimientos con respecto al tema, que no solamente podrán ser aplicados en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A, sino en cualquiera organización pública o privada, y la misma servirá de guía tanto para esta Universidad, como para la sociedad en general.

1.2 Marco Metodológico

Para Arias (2006:17), la metodología “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”, es decir, el marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera cómo se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método. Por lo tanto, la investigación consiste en la resolución de un problema; por lo que, el investigador debe estar en búsqueda constante de información que le permita estar claro y conocer más al objeto de estudio. Para ello, es necesario que se identifique el nivel, tipo, población y muestra, sistema de variables de la investigación, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información a obtener y por último la forma en que se va a presentar la información obtenida.

1.2.1 Nivel de la Investigación

Arias (2006:19), señala que el nivel de investigación se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa”. En cualquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado. Es decir, el nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.

Además, Arias (2006:20), expresa que el nivel de la investigación se clasifica en:

- Exploratorio: es aquella que se efectúa sobre un tema un objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.

- Descriptivo: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con el fin de establecer su estructura o comportamiento.
- Explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

En función a lo anterior, la investigación se basó en un estudio descriptivo, ya que, se buscó analizar los elementos financieros y no financieros, bajo las diferentes perspectivas del enfoque estratégico Balanced Scorecard en la Gerencia de Operaciones de la empresa Pastor Espín LH & Asociados C.A, a fin de diseñar las estrategias que mejor se adopten a las necesidades de esta organización.

1.2.2 Tipo de Investigación

Para Arias (2006:26) el tipo o diseño de la investigación es “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”.

- La investigación documental. Según Arias (2006:27), una investigación documental es “proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.
- La investigación de campo. Según el Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:12) esta investigación se da “cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación”. Por su parte, Arias (2006) indica que los

datos recabados por este tipo de investigación son los primarios, los cuales van a ser de gran importancia para el logro de los objetivos de la investigación; pero, que también suelen utilizarse datos secundarios que resultan de la revisión de fuentes bibliográficas, las cuales son utilizadas para el marco teórico.

- La investigación experimental. Arias (2006:33), la define como “un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)”.

Por consiguiente, esta investigación fue de campo, ya que, la información que permitió resolver las interrogantes planteadas anteriormente, se obtuvo de forma directa con el personal que labora en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados CA, dándole sustento a lo que refiere Arias (2006), durante este proceso se recaudó información relacionada directamente con el problema de investigación. No obstante, fue necesario recurrir a la revisión bibliográfica, páginas de Internet, tesis de grado y revistas para lograr diseñar estrategias adecuadas bajo el enfoque Balanced Scorecard.

1.2.3 Población y Muestra

Arias (2006:81), define a la población como un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Cuando la población resulta amplia o no se tiene acceso a la totalidad de ella se recomienda al investigador tomar una muestra, por razones de tiempo y costo, teniendo presente que ésta debe ser representativa para que los resultados indiquen la realidad. Por lo que, el Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:13), indica que la muestra “representa una parte de la totalidad de los sujetos de la

investigación”. En este sentido, la muestra es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo.

Ahora bien, en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, se encuentran laborando actualmente seis (6) personas, quienes son los responsables de ejecutar las funciones inherentes al mismo; por consiguiente, se consideró que esta población es finita; por lo que no, se requirió muestra alguna en esta investigación.

1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información

Las técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información consisten en cada uno de los procedimientos o herramientas que utilizarán los investigadores para llevar a cabo su estudio y, de esta manera, poder ejecutar sus respectivos análisis e interpretaciones tomando como base los cuestionarios, entrevistas, CD, fichas, etc, que les permitirá indagar con respecto a la problemática presentada (Arias, 2006). Por tanto, para recoger la información necesaria para dar respuestas a las interrogantes planteadas se utilizara el cuestionario instrumento que será aplicado al personal que labora en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A. Al respecto Arias (2006:72), señala que, el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumentos o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos, según Arias (2006), describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se

obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados. En tal sentido, las técnicas que se utilizaron para analizar y procesar los datos fueron: la codificación, la tabulación, cuadros estadísticos y graficación.

1.2.5 Presentación de la Información

La presentación de la información es la manera en la cual se expusieron los resultados obtenidos de la recolección de datos, bien sea en tablas, cuadros y gráficos; lo cual permitió presentar la información ya procesada y analizada a manera de resultados, llegando a conclusiones necesarias para el desarrollo del informe. La información que se obtuvo durante el proceso investigativo el cual se presentó a través de gráficos bien sea circulares o lineales y de tablas y finalmente se procedió a elaborar el informe final.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS

La palabra estrategia proviene del verbo griego *estrategos*, que significa “general”; este concepto se originó en el campo militar en donde era considerada como la ciencia y el arte del mando militar, aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combates en gran escala (Francés, 2006).

De acuerdo con Ariza (2006), más tarde este concepto fue llevado al campo empresarial cuando Sócrates en la Grecia Antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutaban debidamente tenían que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría del juego. Las estrategias fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Luego, para el año 1954, Peter Drucker consideró que las estrategias requieren que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles deberían tener. En 1962 el Investigador Alfred Chandler establece la estrategia como un elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de estrategias formales, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, las estrategias se han ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías (pequeñas, medianas y grandes) en el mundo cuentan con algún tipo de estrategias; ya que, éstas representan la forma cómo ella

actúa para alcanzar sus objetivos, y está asociada con políticas y lineamientos que gobiernan las decisiones diarias.

2.1 Definición de Estrategias

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que existen diversas definiciones en la actualidad, entre las cuales se encuentran la de Koontz y Weihrich (1998:130), que consideran a la estrategia como “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”.

Por su parte, Serna (1999:32), define las estrategias “como acciones que deben 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”.

Francés (2006), define la estrategia desde 2 puntos de vistas, una de manera restringida y otra de manera amplia; desde el punto de vista restringida, se considera, plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre; y la amplia, define los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo, una empresa).

Mintzberg y Quinn (1993), indican que es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

- Estrategia como plan: es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los

objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

- Estrategia como táctica: es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- Estrategia como pauta: la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como posición: la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- Estrategia como perspectiva: consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

En fin, la estrategia se considera como un conjunto de lineamientos a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigida a la obtención de los mismos. Además, se puede afirmar que, la estrategia persigue la búsqueda permanente de la sincronía entre los recursos de la empresa y la capacidad para obtener una vía de crecimiento en los mercados donde opera.

2.2 Clasificación de las Estrategias

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos; no tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de

sustentación mayores y menores. De allí que, Serna (1999), establezca que las estrategias dentro de una organización, están relacionadas con los objetivos que quiere lograr dicha organización y las mismas las clasifica de la siguiente forma:

- Estrategias ofensivas. Estas estrategias tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado, y dentro de ella se encuentran:
 - Las estrategias de concentración, cuando la empresa centra todo su esfuerzo en un único producto, buscando trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
 - Las estrategias de diversificación concéntrica, se dan cuando la entidad decide realizar productos o prestar servicios que están relacionados con su actividad principal.
 - Las estrategias de integración vertical, se dan cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio.
 - Las estrategias de diversificación de conglomerado, cuando la empresa decide diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera actividad.
 - Las fusiones, la combinación de dos o más entidades en una sola; adquisiciones, es la compra que una compañía realiza de otra, pero deja que la adquirida realice operaciones de forma independiente.
 - Operaciones conjuntas, cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna podía hacer por separado.
 - Innovación, es la búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.
 - Las alianzas estratégicas, cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgico pero cada una de ellas mantiene su identidad.

- Estrategias defensivas. Estas estrategias se aplican en las organizaciones para evitar catástrofes y anticipando los problemas que puedan afectarlas. Solo se han definido cuatro, las cuales son:
 - Reducción o ennichamiento, consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad.
 - Desinversión, cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
 - Liquidación, se realiza cuando los niveles de ineficiencia son muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previo a trámites legales.
 - Estrategia de recuperación, la cual se define cuando la empresa realiza acciones que dirijan a suspender su declive y establecer un ambiente de supervivencia y de utilidades.

Cabe señalar que, dentro de las estrategias defensivas puede darse la alianza estratégica, la cual consiste en la búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos, pero estas alianzas como estrategias defensivas generalmente son temporales.

- Estrategias genéricas. Estas estrategias están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.
- Estrategias concéntricas. Son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mundo actual, los cuales tienen incidencia en el entorno empresarial. En estos casos, los gerentes se ven obligados a diseñar estrategias que soporten el plan trazado para las diferentes áreas funcionales, pero

para ello deben tomar en cuenta principios tales como: calidad, el servicio y la capacidad del personal; los cuales deben ser incluidos en la formulación de estrategias para cada caso en particular.

Otra clasificación de estrategias, es la planteada por David (2003), que las clasifica en: estrategias de integración; estrategias intensivas y estrategias defensivas.

- Estrategia de integración. Este tipo de estrategia permite a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores; esta estrategia a su vez se divide en:
 - Integración hacia delante. Ésta implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Éste tipo de estrategia puede ser muy eficaz:
 1. Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
 2. Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
 3. Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.

4. Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
 5. Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
 6. Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.
- Integración hacia atrás. Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. Para la implementación de este tipo de estrategia se aconseja la utilización de los siguientes indicadores:
1. Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
 2. Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
 3. Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
 4. Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.

5. Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta, porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
 6. Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
 7. Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.
- Integración horizontal. Se refiere a una estrategia que busca el aumento del control sobre los competidores de una empresa, este tipo de estrategias se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad. Para conocer cuando una estrategia de integración horizontal podría ser eficaz muy eficaz se puede seguir los siguientes indicadores:
1. Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el estado cuestione su tendencia importante a reducir la competencia.
 2. Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
 3. Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
 4. Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
 5. Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee;

observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

- Estrategias intensivas. Éstas son conocidas como la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, ya que, exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes, entre este tipo de estrategias se encuentra:
 - Penetración en el mercado. Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de .ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:
 1. Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
 2. Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
 3. Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
 4. Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.

5. Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.
- Desarrollo del mercado. El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, este tipo de estrategias puede ser muy eficaz cuando existan nuevos canales de distribuciones disponibles, confiables, baratas y de buena calidad, cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza, cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados, entre otros.
 - Desarrollo de productos. El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo; conocer el desarrollo de producto podría ser una estrategia muy buena a seguir cuando:
 1. Una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
 2. Una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
 3. Los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
 4. Una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
 5. Una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

- Estrategias defensivas. Según David (2003), se pueden clasificar en:
 - Recorte de gasto. El recorte de gasto es un tipo de estrategia diseñada para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa u organización, esto está asociado con la venta de terrenos y edificios, disminución del número de empleados, reducción de la línea de productos, entre otras. Este tipo de estrategias es muy fervoroso utilizarla cuando una empresa u organización posee una capacidad distintiva definida, pero aun no ha podido lograr sus objetivos y metas de manera constante con el paso del tiempo o cuando el crecimiento de la misma ha sido tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.
 - Enajenación. La enajenación se ha vuelto una estrategia muy popular, ya que, las empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación, ésta consiste en la venta de una parte de una empresa u organización para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.

Este tipo de estrategia puede ser utilizada por la empresa u organización, por ejemplo, cuando éstas han seguido una estrategia de gasto y no han logrado los mejoramientos necesarios, cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlos de forma inmediata por otras fuentes, cuando la acción antimonopolio gubernamental es amenaza a la misma, entre otras.

- Liquidación. Es un tipo de estrategia que consiste en la venta en parte de todos los activos de una empresa, la cual, es eficaz seguir cuando una empresa u organización ha implementado una estrategia de recorte de gasto y de enajenación y ninguna ha sido exitosa, cuando la única alternativa para la

misma es la quiebra o cuando los accionistas tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos.

Según Porter (Francés, 2006:106), las estrategias pueden ser clasificadas en dos tipos: genéricas y competitivas.

- Estrategias genéricas. Las estrategias genéricas, de carácter relativamente estable, se refieren a la orientación estratégica que adopta una unidad de negocios para lograr ventajas competitivas sostenibles. No es fácil ni barato cambiar de estrategia genérica de una vez adoptada pero se puede realizar de ser necesario. Esta se clasifica en: liderazgo en costo, diferenciación y focalización.
 - Estrategia de liderazgo en costo. Consiste en destacar la fabricación de productos estandarizados a un costo muy bajo por unidad, para aquellos consumidores que son sensibles al precio, es decir, esta estrategia necesita un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se puede alcanzar ventajas en costos.
 - Estrategia de diferenciación. Esta consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que establezcan que el producto sea visto por los clientes como especial o único en el mercado,
 - Estrategias de focalización. Consiste en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico. Existen dos variantes:
 1. Focalización en costos: Se dirige a un determinado segmento de mercado, identificado por su poder adquisitivo, alto o bajo.
 2. Focalización en diferenciación: Se orienta a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos.

- Estrategias competitivas. Según Francés (2006), éstas se refieren a los cursos de acción que promueven una empresa o unidad de negocio para alcanzar los objetivos en situaciones coyunturales del mercado, tal como lo es la aparición de competidores, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustituidos. Porter (Francés, 2006:109) señala que, las estrategias competitivas se clasifican en cuatro grupos, tales como:
 - De disuasión. Tiene como fin evitar los conflictos con los competidores o atenuar su magnitud.
 - Ofensivas. Destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.
 - Defensivas. Nacen como respuesta a ataques de los competidores.
 - De cooperación o alianzas. Mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

2.3 Importancia de las Estrategias

Las organizaciones de hoy en día están sumergidas en un entorno que cada vez se vuelve más exigente, debido a la profundidad de los cambios que repercuten de forma directa e indirecta sobre las actividades organizacionales. Razón por la cual el gerente debe tener una preparación estratégica que le permita guiar a la empresa ante cualquier situación que se presente, porque de él va a depender el desarrollo efectivo del objetivo de la organización, siendo de gran importancia esta herramienta que va permitir colocar a la empresa en un status de competitividad, permitiendo canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas) (Mintzberg y Quinn, 1993).

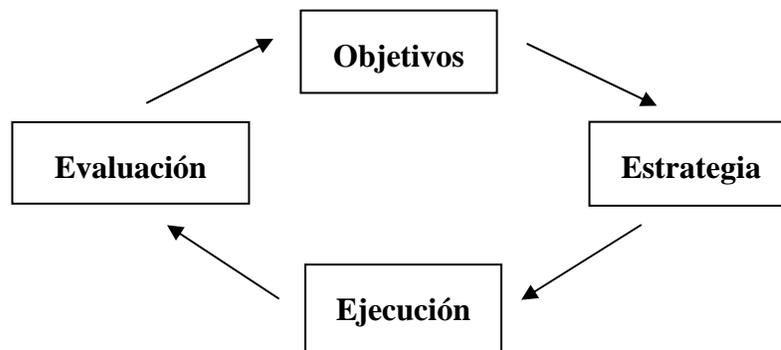
Mediante el establecimiento de estrategias las organizaciones pueden asegurar el logro de los objetivos propuestos, además que sirve como maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor, éstas se comparten tanto planes para el futuro como patrones del pasado, que permite a la organización situarse en cualquier posición viable de manera de ubicarla en el entorno, en que compite. Es por esto que, las empresas se ven en la obligación de introducir nuevos sistemas de gestión continuamente, con la finalidad de mejorar la eficiencia de sus operaciones, para que la empresa mantenga una posición sólida en el mercado; para captar la atención de nuevos clientes y mantenerse líder en el mercado.

2.4 Ciclo Estratégico

Según Francés (2006:27), “la definición de estrategias es parte de un proceso de carácter cíclico” conformado por dos ciclos tales como: formal e informal.

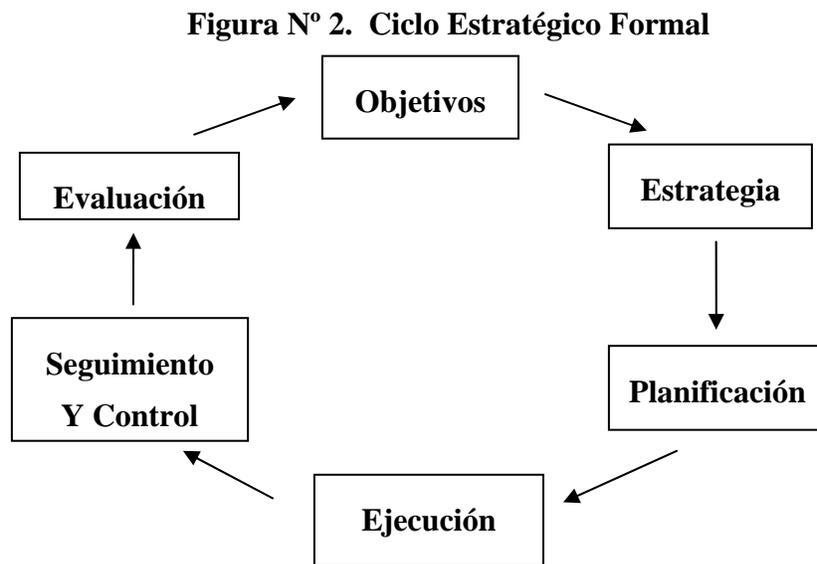
- El ciclo estratégico informal: Puede ser aplicado por cualquier persona en el cual se plantea los objetivos, se definen las estrategias para su ejecución y se evalúan los resultados obtenidos en relación a los objetivos fijados (ver figura N° 1).

Figura N° 1. Ciclo Estratégico Informal



Fuente: Francés. 2006. Pág. 27.

- El ciclo estratégico formal: En éste la definición de estrategias viene seguida por un proceso de planificación en donde se especifican las acciones, responsabilidades y recursos para posteriormente realizar un seguimiento y control formal de la ejecución (ver figura N° 2).



Fuente: Francés. 2006. Pág. 28.

2.5 Niveles Estratégicos

En una empresa dedicada a una sola actividad económica, se podría aceptar la existencia de un solo nivel estratégico, lo cual en la actualidad es poco común, ya que, el entorno es muy inestable; por lo que, es necesaria la identificación de dos o más niveles estratégicos. Las estrategias son realizadas por la alta gerencia, pero el resto de los niveles deben realizar planes de acción que conlleven a alcanzar las estrategias formuladas por ésta. Estos planes de acción también deben ser estratégicos, por ello se dice que, las estrategias son elaboradas en todos los niveles de la empresa. A este respecto, Robbins y Coulter (2005), indican que los niveles estratégicos son:

- Estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia se formula en la alta gerencia y en este nivel se establece la misión y visión de la empresa, y políticas generales para el desarrollo de la misma. Ésta está dirigida para aquellas organizaciones que tienen más de una línea de negocios, para así mantener un equilibrio de cartera. Así mismo, este nivel, pretende dar respuesta a la siguiente pregunta ¿en qué negocio o negocios se debe incursionar?
- Estrategia a nivel de crecimiento. En este nivel la estrategia intenta determinar cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios, es decir, la estrategia es formulada para acrecentar el número de productos que ofrece a los mercados que atienden, buscando así el crecimiento de las actividad comercial de la misma, para defenderse frente a las competencias.
- Estrategia a nivel funcional. Este nivel tiene como finalidad utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, existente en cada actividad, de manera razonable, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las estrategias desde el nivel funcional se realizan tomando en cuenta cómo respaldar a la estrategia a nivel de negocios y ésta, a su vez, ayuda a formular la estrategia a nivel corporativo.

2.6 Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones

En la actualidad existen modelos estratégicos que los gerentes utilizan como herramienta que les van a permitir tomar decisiones correctas, para el logro de los objetivos de la organización. Entre estos están:

- Planificación estratégica. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como

su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la industria hacia el futuro (Serna, 1997). Así mismo, David (2003:3), define la planificación estratégica “como un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro”.

Considerando lo planteado, se puede decir que, la planificación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado; su objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

La planificación estratégica es de gran importancia porque trata de que las decisiones sean tomadas en el presente más no en el futuro, pues la planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

- Gerencia estratégica. Se entiende por gerencia estratégica “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (<http://www.monografias.com>).

La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización (ventajas competitivas, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa (ventajas comparativas), el establecimiento de la misión y visión de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas

alternativas y las decisión de cuales escoger. Al llevar a cabo todo lo mencionado anteriormente, se logrará que la organización sea competente en el mercado, permitiéndole obtener buenos resultados y cumplir con las expectativas que se tienen en la misma.

La implementación de estrategias, es descrita por David (2008), como aquella donde se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de *marketing*, elaborar presupuesto, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

En cuanto a la evaluación de las estrategias, David (2008), señala que esta etapa es el complemento necesario para alcanzar el éxito, ya que al implementar estrategias, los gerentes deben saber si éstas están o no dando resultado de acuerdo a lo planificado y es a través de la evaluación que se puede obtener esta información.

Con base a lo anterior, se puede decir que, la gerencia estratégica se encarga de proyectar y crear tácticas, métodos y medios, que son implementados en todos los niveles de la organización, con el fin de poner en marcha sus propósitos para lograr sus objetivos.

- Prospectiva. El enfoque prospectivo, indica que el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado y la estrategia puede concebirse independientemente del pasado (<http://www.webpicking.com/notas/bloch06.htm>).

Actualmente, muchos gerentes están cada vez más conscientes de la necesidad y ventaja de conocer y estudiar el futuro. Un gran número de ellos admiten que los retos en los próximos años serán más importantes o más complicados que los de ahora. La única certeza que se tiene sobre el futuro es que mientras no se hagan intentos por aprenderlo seguirá siendo dudoso y, con ello, se cancelarán todas las posibilidades para evitar las tendencias adversas que se vienen perfilando.

Aún cuando el futuro es impredecible y está lleno de mucha incertidumbre, hace más de cuatro décadas que existe una disciplina que se ha convertido en un bastión para los estrategas, puesto que, permite identificar los que ellos piensan sobre el futuro de un determinado fenómeno. Ellos, pueden decir qué se puede cambiar o conservar en el futuro, ya que, mediante su implantación puede ayudar a tomar decisiones en un ambiente confuso o de conflicto. Además, esa disciplina aporta información valiosa que permite establecer prioridades, en el proceso de toma de decisiones estratégicos de la organización.

En este sentido, emerge la “perspectiva estratégica”, la cual es definida como “la identificación de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que tenemos sobre las actividades que el hombre quiera emprender” (<http://www.webpicking.com/notas/bloch06.htm>).

- **Balanced Scorecard (BSC):** Según Vogel (2011), el BSC o también llamado Cuadro de Mando Integral lo que “...busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance, de tal forma que la empresa pueda tener buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro”.

Ahora, por ser el Balanced Scorecard el enfoque estratégico a utilizar para definir estrategias para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, el mismo será ampliado más adelante.

- Total Performance Scorecard (TPS): Según Rampersad (2004:23), el Total Performance Scorecard puede definirse como, “un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basados en el crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”.

El Total Performance Scorecard permite a las instituciones definir a las estrategias en cuatro categorías o perspectivas como lo son: la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, procesos internos y conocimientos y aprendizajes, conllevando a los empleados a desarrollar de una manera más clara, lo referente a cual es la misión, visión y objetivos tanto personales como corporativos (Rampersad, 2004).

Este enfoque es el más reciente y tiene como punto de partida la identidad personal; es decir, que es un planteamiento que se lleva a cabo en la organización, de adentro hacia afuera. La utilización de este enfoque va a permitirle a la organización activar los motores necesarios para su desarrollo y competencia, permitiendo mejorar, desarrollar y aprender de sus errores y virtudes y lograr, de esta manera, un mejor desempeño organizacional, así como del personal que en ella labora.

El Total Performance Scorecard comprende cinco elementos, los cuales se conocen como: Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb; todo esto engloba la visión y misión del personal con la misión y misión del corporativo (Rampersad, 2004).

El Cuadro de Mando Integral Corporativo este concepto “...incluye la mejora continua y el control de los negocios y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa” (Rampersad, 2004:10).

El Cuadro de Mando Integral personal es aquel que abarca la misión y visión del personal, los papeles clave de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones mejoras. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social (Rampersad, 2004).

La gestión de calidad es una forma de actuación disciplinaria dentro de toda empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas Rampersad (2004).

La gestión por competencias aquel que abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de la gestión por competencia se basa en llevar a cabo actuaciones sobresaliente de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado (Rampersad, 2004).

En cuanto a el Ciclo de Aprendizaje para (Rampersad, 2004:13), es aquel elemento que “se observa en los cuatros conceptos mencionado anteriormente y, junto con el proceso de aprendizaje consciente, o aprendizaje por educación, tiene como resultado cambios en los comportamientos, tanto individuales como colectivos”.

CAPÍTULO III

BALANCED SCORECARD (BSC)

Desde hace algún tiempo, en el mundo se viene observando con muy buenos ojos, un nuevo sistema de gestión estratégica denominado: Balance Scorecard o también conocido como Cuadro de Mando Integral; originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton. Al inicio, se desarrolló como un sistema de medición mejorado; pero, con el tiempo ha venido evolucionando hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégica de cualquier empresa.

El BSC representa una forma de gestión empresarial que trata de hacer que las organizaciones, sean más competitivas, mejorando la satisfacción de los clientes y de todos aquellos grupos con interés en ella, como son los accionistas, sus empleados, los miembros de la sociedad en que se ubica, etc.

3.1 Antecedentes y Definición del Balanced Scorecard

Los orígenes del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral en español) data de 1990, cuando el *Nolan Norton Institute*, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico (<http://www.balancedscorecard.me>).

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología - se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, *Analog Devices*, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que *Analog* estaba utilizando un “Cuadro de Mando Corporativo”, de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. *Art Schneiderman*, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en *Analog Devices*, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que, parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas (Norton y Kaplan, 1997).

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

En 1992 Norton y Kaplan (Norton y Kaplan, 1997), lanzan la idea del Cuadro de Mando Integral y ponen las bases de lo que actualmente es la herramienta del Balanced Scorecard (BSC), ampliamente desarrollada por especialistas y consultoras. El BSC deja de ser un conjunto de indicadores y se convierte en “una herramienta de gestión que traduce la estrategia a un conjunto coherente de indicadores” (<http://www.tablero-decomando.com>).

Como se puede observar, el Balanced Scorecard (BSC) ha pasado por tres etapas después de su creación en 1987. El primer BSC se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1996), mientras que a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa.

Robert S. Kaplan y David P. Norton en un artículo publicado en 1992 por *Harvard Business Review*, revolucionaron la gestión de empresas, con el concepto que sus objetivos se alineen a la visión y estrategias por medio de la categorización de los objetivos en diversas perspectivas, para traducirlas en acciones concretas que propician un óptimo seguimiento del desempeño.

El Balanced Scorecard (BSC), es un sistema de gestión que responde a las preguntas más importantes que se deben hacer ante la responsabilidad de sacar adelante un negocio, ¿cómo ven los clientes a las organizaciones?, ¿qué procesos

internos se deben mejorar?, ¿qué se puede mejorar para crear valor? y ¿cómo se ve la organización ante los accionistas? (Norton y Kaplan, 1997).

Cada una de estas preguntas se responde mediante un conjunto de esfuerzos medibles, colocados en cuatro diferentes perspectivas: perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva de innovación y aprendizaje, y perspectiva financiera. Estas perspectivas son las propuestas por los autores, pero se pueden modificar, agregar o quitar las mismas en función de la naturaleza de cada organización.

Es así como nace el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como una herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene la ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla. Con el perfil estratégico es suficiente, con lo cual empresas del mismo sector, tamaño y cliente podrán tener tableros similares.

El Balanced Scorecard (BSC) constituye un sistema muy útil para definir su propio modelo de negocio en mediciones de desempeño, con una visión amplia de la organización y para lograr comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo.

Según Norton y Kaplan (1997:4), el Balanced Scorecard:

...Complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la misión y estrategia de la organización. Este sistema de gestión enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos...

El Balanced Scorecard, proporciona perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la misma. Además, sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

También, puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocio: financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El BSC sugiere que estas perspectivas abarquen todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y debe considerarse en la definición de los indicadores (Norton y Kaplan, 1997).

El BSC proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia: utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

3.2 Objetivos del Balanced Scorecard

Norton y Kaplan (1997), indican que los objetivos de los indicadores del BSC derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas (la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento). Los principales objetivos del BSC son los siguientes:

- Clarificar la estrategia y conseguir en consenso sobre ellas.

- Comunicar las estrategias a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas de estrategias.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener un *Feed-Back* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.
- Permitir la actuación estratégica.
- Mejorar la actuación empresarial.

3.3 Características del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. Por lo tanto es:

- Integrada. Porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para visualizar una empresa o área de la empresa como un todo, son estas perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.
- Balanceada. Uno de los conceptos clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard" es la palabra "*balanced*", es decir, "equilibrio". Lo importante aquí es que la estrategia de la compañía este balanceada/equilibrada, así como sus indicadores de gestión, es decir, que existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.
- Estratégica. Otro concepto novedoso del enfoque del BSC, trata de tener objetivos

estratégicos que estén relacionados entre sí y que describan la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (<http://www.tablero-decomando.com>).

Además, Norton y Kaplan (1997), mencionan otras características:

- Surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la empresa.
- Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.
- Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos.
- Proporciona una estructura para diagrama causa-efecto, estableciendo las hipótesis estratégicas a través de la secuencia si/entonces.
- Permite anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.
- Mide los factores financieros y no financieros del estado de resultado de la empresa.

3.4 Importancia del Balanced Scorecard

Las empresas ya no se gestionan a través de sistemas de control de gestión contruidos en torno a indicadores y metas financieras, que tienen una reducida relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo; lo cual ha motivado el desarrollo de la necesidad de establecer medidas no financieras, como son la calidad y la velocidad de respuesta, medidas de carácter externo, como la satisfacción de los clientes y la imagen de marca, y medidas orientadas hacia el futuro, como la satisfacción de los recursos humanos de la propia organización y la innovación de nuevos productos y procesos.

Al mejorar los sistemas de información se ha dado respuesta a la cada vez mayor necesidad de disponer de información destinada a la toma de decisiones; lo cual ha posibilitado la aparición y la evolución de nuevas herramientas de planificación y gestión, identificándose estas herramientas con un proceso secuencial en el que se distinguen tres dimensiones: la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y las actividades de control. En este contexto, tal y como señala Aparisi (2004), el BSC se ha constituido, en uno de los modelos de planificación y gestión que mayor interés ha despertado entre los directivos tanto del sector público como privado; debido a que se trata de un modelo de enfoque u orientación estratégica que da una solución clara y práctica al despliegue, implantación y gestión de la estrategia en las organizaciones orientadas hacia la creación de valor, y cuya pretensión se haya centrada en proporcionar un conjunto de herramientas que faciliten el logro del éxito competitivo en el largo plazo.

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, será una empresa donde todos quisieran trabajar.

Una vez que se empieza a utilizar el enfoque del Balanced Scorecard, se perciben los resultados que se pueden conseguir y la interacción de este enfoque con cualquier otra herramienta gerencial, llámese calidad total, reingeniería o cualquier otra, se convertirá en una poderosa estrategia con la cual la empresa podrá alcanzar lo que desee, su sueño anhelado, no habrá nada que no pueda vencer a través de esta combinación.

La actual importancia conferida al Balanced Scorecard, es que supera a los sistemas tradicionales de medición, se constituye en un sistema de gerenciamiento

capaz de motivar para producir mejoras en áreas críticas tales como: producción, procesos, desarrollo de clientes y nuevos mercados. Esta herramienta, de vital importancia, permite integrar la visión de la empresa sobre la base de su orientación estratégica, conjuntamente con el control continuo de la actuación lograda.

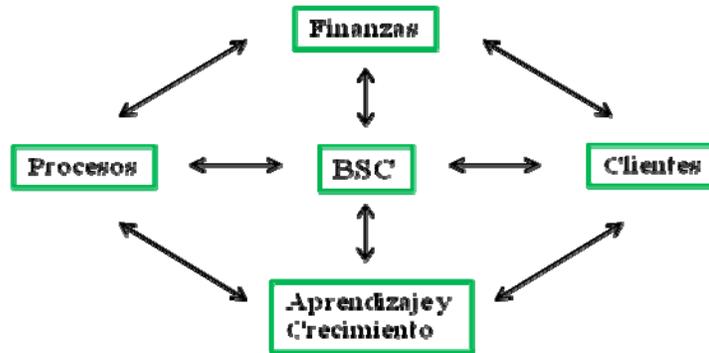
3.5 Estructura del Balanced Scorecard

De acuerdo al *The Balanced Scorecard Institute* o Instituto del Balanced Scorecard (<http://www.balancedscorecard.org>), el BSC desglosa la visión del futuro en cuatro perspectivas (ver figura N° 3) que están enlazadas horizontal y verticalmente, pero que se activan de forma independiente. Las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje; se cruzan con las distintas partes de la actividad para formar un mosaico que representa al conjunto del sistema. Una división de este tipo permite que las personas se sientan más identificadas con la parte de la visión con la que están interesados o en la que pueden trabajar y desarrollar estrategias que son por sí mismas parte de la general.

El BSC se construye a partir de la visión/misión/estrategia de la organización. Establece un conjunto de objetivos, indicadores y estándares organizados en las cuatro perspectivas que se describieron anteriormente.

- La perspectiva financiera. Según Francés (2006:95), “comprende aquellos actores que detentan el poder final de decisiones acerca de la organización”; esta perspectiva representa la visión de los propietarios de la organización y mide la creación de valor que da sentido a la propia organización. Los indicadores que se incluyen en ésta perspectiva son aquellos que reflejan si la organización consigue lo que pretende, es decir, sus finalidades.

Figura N° 3. Perspectivas del Balance Scorecard



Fuente: Valdés. 2011. Pág. 32

- La perspectiva del cliente. Esta perspectiva “comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización, pero que no ejercen control sobre ella” (Francés, 2006:95), refleja la posición de la organización en los segmentos del sector a los que ofrece sus servicios y en los que necesariamente tiene que competir. Esta perspectiva mide si los servicios que se ofrecen responden a las necesidades y expectativas de los receptores y clientes y, por tanto, los atributos de valor que la institución ofrece.
- La perspectiva de los procesos. “Corresponde a las actividades de la propia organización y las de otras organizaciones que contribuyen con ella, como son las de los socios, terciadores y proveedores” (Francés, 2006:95); es decir, es una medida interna de la actividad de la organización y recoge los indicadores de los procesos críticos que llevan al éxito en el sector de la sociedad en la que se desenvuelve la organización. Esta perspectiva refleja la situación de los procesos para generar en los clientes satisfacción y percepción de valor añadido. Con el análisis de los datos de esta perspectiva es posible conocer y mejorar la cadena de valor de cada proceso y mejorar paralelamente la estructura organizativa.

El establecimiento de objetivos para los procesos internos es una de las más claras diferenciaciones del BSC con otros modelos de evaluación, ya que el mejoramiento del funcionamiento de los procesos constituye un eje central para la estrategia. Además de los objetivos específicos de cada proceso las medidas están centradas en la conformidad, efectividad, eficiencia (y costes en general), tiempo de realización, valor añadido y flexibilidad.

- **Perspectiva de capacidades.** Ésta refleja la capacidad de renovación y crecimiento de la organización en el momento actual y a corto plazo, es decir, valora las competencias actuales y futuras. Estas competencias, que tienen las personas y la institución, son las que permiten desarrollar los procesos en las condiciones óptimas y, por tanto, son la base de la satisfacción de los clientes y del éxito final. Estas competencias se identifican esencialmente con el capital intelectual de la empresa (humano, relacional, y estructural) y no solo se valoran por la capacidad actual sino también por la posibilidad de su generación, es decir, de aprender y crecer.

Puesto que, el BSC está ideado para generar cambios que produzcan resultados, esta premisa parte del supuesto de que para tener éxito es necesario transformar la cultura que soporta los nuevos procesos.

Como cualquier sistema vivo las organizaciones necesitan revitalizarse o iniciar un proceso de agotamiento y muerte: un enfoque falso que termina en el desastre, es cambiar las apariencias de la estructura y los subsistemas sin modificar la esencia de la organización, que está en el recurso humano. Es por ello, que deben existir medidas que reflejen los signos vitales de la organización a través de las personas. Esto incluye la forma de pensar (afrontar el futuro, crear visión, comunicarse, entre otros) los sentimientos y emociones que mueven a las personas

(implicaciones, compromisos, satisfacción) y los comportamientos (conductas que suponen actuar de forma diferente para conseguir resultados distintos (Rondón, 1999).

3.6 Construcción del Balanced Scorecard

Se describe el BSC como un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción, estableciendo que el BSC provee una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones comerciales con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de las estrategias y metas comerciales en todos los niveles de una organización.

El BSC comienza con la visión de una compañía y sus estrategias, para lo cual posteriormente se definen los factores críticos de éxito. A la hora de la construcción se deben entender los valores y objetivos a monitorear, y las relaciones que guardaran los objetivos principales con los secundarios, así como también los indicadores que seguirán los diversos sectores o áreas, y las relaciones que se guardarán entre sí. Ello debe distinguirse claramente de la fijación de los objetivos específicos, los cuales irán evolucionando constantemente como producto de los cambios internos y del entorno.

De acuerdo a Rondón (1999), los pasos fundamentales a llevar a cabo serían:

- Planificación estratégica (misión – objetivos – valores – visión)
- Determinación de los puntos clave o determinantes (FCE – Factores Claves de Éxito). Correspondiente a cada área, sector o proceso.
- Fijar qué datos se han de cargar, quién, cuándo, cómo y dónde.
- Formato de la información en pantalla. diseño y gráficos.

El nivel de detalle se incrementará a medida que los indicadores se acerquen a los procesos o áreas operativas. La pregunta es ¿cuántos datos monitorear y cuáles? Se debería distinguir entre datos fundamentales, para los cuales se considera como apropiado, de acuerdo a estudios psicológicos, un máximo de siete, como cantidad que puede seguirse, retenerse mentalmente por el usuario, pero además deben informarse por excepción todos los indicadores que estén fuera de control (sea de forma positiva o bien negativa). Ello no implica que el interesado pueda acceder a informarse de todos los indicadores si desea hacer un análisis pormenorizado, pero el formato de información debe ser tal que informe los datos clave y aquellos que constituyan una necesidad de toma de decisiones.

En cuanto a los datos a informarse o monitorear son aquellos que tengan relación directa con la toma de decisiones del interesado en función a sus responsabilidades y en cuanto a la visión sistémica de la empresa y los procesos. Así pues, cada gerente o supervisor e incluso los empleados u obreros tendrán sus monitores con información correspondiente a distintos indicadores y períodos de tiempo. Es fundamental que todos los componentes de la empresa cuenten con información para el autocontrol y como forma de mejorar sus propios procesos.

Las aplicaciones exactamente repetidas o “puras”, en realidad no existen o no son posibles (Cuesta Santos, 2000). Cada organización debe construir el Balanced Scorecard que se apropiado para la necesidades de la empresa, sin copiar recetas de otros modelos empleados. Del análisis bibliográfico, realizado se detectó, que no existe una metodología única para desarrollar el Cuadro de Mando Integral. En la figura N° 4, se ofrece el procedimiento expuesto por Nogueira Rivera (2002), a partir de las proposiciones de Amat Salas & Dowds (1998), Norton & Kaplan (1997), Biasca (2002) y López (2002). Este procedimiento parte del supuesto de que la empresa haya ejecutado su ejercicio estratégico.

Según Norton y Kaplan (1997), un buen BSC debe tener una mezcla adecuada de medidas de resultados y de inductores de la actuación de la estrategia de la unidad de negocio. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en la que hay que conseguir los resultados finales, ni proporcionan una indicación de si la estrategia se logra con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación, sin medidas de los resultados, no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio mejorado con clientes nuevos y actuales y en una mejor actuación financiera. La información real actual, acompañada de datos documentales del pasado, es la información más completa para estimar las tendencias del futuro (ver figura N° 4).

Asimismo, existe consenso en considerar el liderazgo como el factor clave para el éxito del BSC, ya que, el líder de la empresa es quien tiene bajo su responsabilidad que esta poderosa herramienta suministre el efecto requerido, a través de su preparación, conocimiento del negocio, visión global del entorno, integración moral, confiabilidad interna, así como con el apoyo y entusiasmo que le brinde al proyecto.

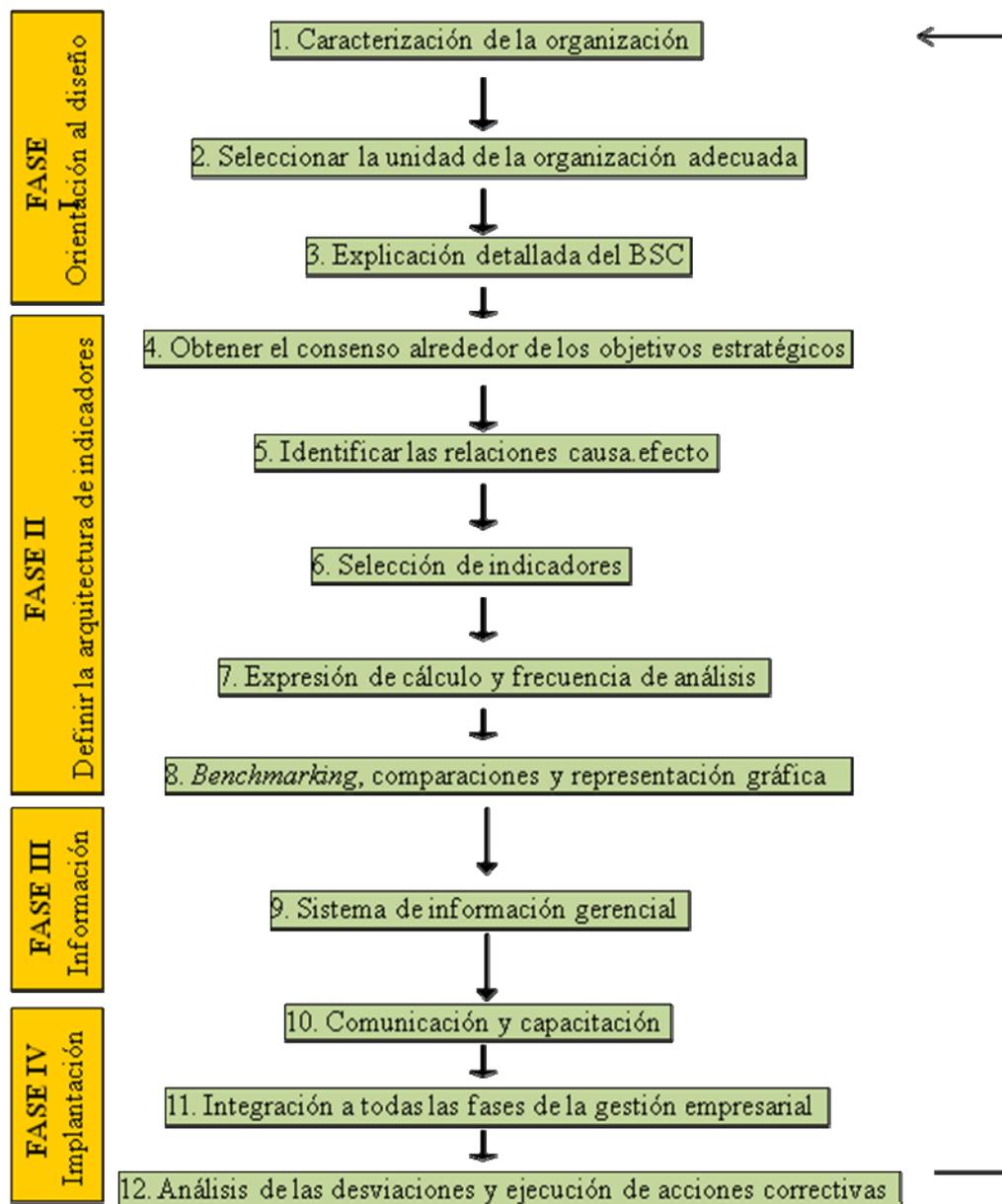
No obstante, además del compromiso de la dirección de la empresa, se requiere involucrar a todas las personas de la organización, de manera que todos puedan contribuir a la nueva estrategia e implementarla en su día a día, de forma tal que contribuya al éxito empresarial y al mantenimiento y funcionamiento del sistema de gestión.

3.7 Las Cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard tiene como base cuatro perspectivas fundamentales: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, a través de las cuales es posible observar a la empresa en su conjunto. Por lo tanto, el cumplimiento de

estos cuatro pilares, contribuye a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; por último, a ofrecer mayores rendimientos a los accionistas.

Figura N° 4. Despliegue del Balanced Scorecard



Fuente: Nogueira. 2002. Pág. 45

Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son “obligatorias”. Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales (Betancourt y Bruzual, 2005).

En otros casos, puede ser interesante una perspectiva de entorno competitivo que permita el seguimiento de la dinámica de los competidores. Para una empresa sin ánimo de lucro, la creación de valor entendida desde un punto de vista económico - financiero no es un objetivo primordial, sino más bien un recurso para poder alcanzar la misión. En estas organizaciones, los indicadores financieros figurarán en la perspectiva de recursos y no será tan común encontrar una perspectiva financiera.

- **Perspectiva financiera.** La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Para Norton y Kaplan (1997), el Balanced Scorecard retiene la perspectiva financiera, ya que, los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida; otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista; por lo que, estos valores son alto índice de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del BSC deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera.

De acuerdo a los autores Norton y Kaplan (1997), existen distintos indicadores financieros que impulsan la estrategia empresarial, independientemente de la fase o ciclo de vida de la organización. El interés financiero de la organización estará dirigido al crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos, mejora de la productividad y utilización de los activos, estrategia de inversión, y para cada uno de ellos se eligen indicadores, tomando en cuenta las fases del ciclo de vida de la organización.

A continuación se presentan las características más resaltantes de la perspectiva financiera para una mejor gestión empresarial:

- Sirve de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas (clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).
- Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa.
- Enfatiza el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y clientes, manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de mercados, ventas y distribución.

- Implica la expansión de la oferta de productos y servicios para llegar a nuevos clientes y mercados.
- Busca cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

Así mismo, la perspectiva financiera presenta una serie de objetivos para alcanzar la estrategia del negocio a saber:

- Mejorar los rendimientos.
- Ampliar la diversidad de los ingresos.
- Reducir la estructura del costo.
- Satisfacer las expectativas de los accionistas.
- Mejorar la actuación de las operaciones.
- Reducir el riesgo de los accionistas.

Las ventajas más resaltantes de la perspectiva financiera, para mejorar la gestión empresarial son:

- Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados para el crecimiento de los riesgos.
- Es flexible en la modalidad de aplicación de las estrategias.
- Mejora los márgenes de explotación y controla los niveles de gastos indirectos y de apoyo.
- Contribuye a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones.
- Mejora la eficiencia del capital circulante.
- La utilización de los activos puede centrarse en mejorar los procedimientos de

inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto.

En línea general, la perspectiva financiera permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes, para la creación y el impulso de los objetivos de resultado a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita, que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores y, todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen debe formar parte de un vínculo de las relaciones causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un punto estratégico para la unidad de negocio.

Los indicadores más importantes de la perspectiva financiera del Balanced Scorecard que permitirán alcanzar la estrategia empresarial son:

- Rendimiento sobre las inversiones.
- Valor añadido económico.
- Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones.
- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y servicios.
- Tasa de crecimiento de las ventas por segmentos.
- Tasa de utilización de activos.

- Rentabilidad de la línea de productos y clientes.
- Ratios de capital circulante (ciclo de maduración).
- Perspectiva del cliente. La filosofía de gestión ha mostrado un incremento en la importancia del enfoque al cliente y a su satisfacción indiferentemente del tipo de negocio. Si los clientes no están satisfechos, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades. El pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador del deterioro futuro de la empresa, aunque, sin embargo, el cuadro financiero actual pueda verse bien.

En el desarrollo de medidas para la satisfacción, los clientes deberían ser analizados en términos de categorías o grupos de clientes y categorías de procesos para los cuales se provee un producto o servicio, ya que, en general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferentes las características de un producto o servicio.

Norton y Kaplan (1997), indican que, en la perspectiva del cliente el Balanced Scorecard, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Asimismo, esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

Las características que se presentan a continuación representan los aspectos más importantes de la perspectiva del cliente en el ambiente empresarial:

- Los clientes esperan productos de óptima calidad, que se entreguen a tiempo con un costo adecuado.
- Identifica los segmentos de clientes y mercado donde la empresa espera competir.
- Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados.
- Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad, con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.
- Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de mercados, operaciones, logísticas, productos y servicios.

Entre los objetivos de la perspectiva del cliente, que sirve de base para conseguir las metas empresariales se encuentran:

- Mejorar la atención del cliente seleccionado.
- Desarrollar la colaboración ciudadana, incentivando cada año lo programado.
- Tener en existencia los artículos que el cliente elige en primero lugar.
- Aumentar la confianza del cliente en el asesoramiento financiero.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Crear valor añadido al cliente.
- Mejorar la calidad y el servicio para conseguir un 100% de satisfacción.
- Mejorar la actuación de la empresa.

Las ventajas que ofrece la perspectiva del cliente, cuando los directivos

tienen clara la visión y estrategia empresarial son:

- Comunica una imagen clara a sus clientes potenciales.
- Se empeña en ofrecer calidad en el producto, diferenciándose de sus competidores.
- Ofrece medidas de la entrega puntual, con productos libres de defectos.
- Consigue un alto grado de fidelidad.
- Impulsa la satisfacción, lealtad y retención por medio de la rentabilidad de sus clientes.
- Ofrece garantía, permitiendo retener a los clientes que de otro modo podrían haberse perdido para siempre.

Es importante resaltar que, tener éxito en las medidas centrales del cliente (cuota, retención, incremento y satisfacción) no garantiza que una empresa tenga clientes rentables. Obviamente, una forma de tener clientes extremadamente satisfechos es vender sus servicios y productos a unos precios muy bajos. La satisfacción del cliente y una alta cuota de mercado son solo unos medios de conseguir rendimientos financieros más altos, por lo que, toda empresa debe medir la rentabilidad de su negocio, específicamente en los segmentos de los clientes seleccionados. Asimismo, los sistemas de costos basados en las actividades, permiten a las empresas medir la rentabilidad individual y agregada del cliente. También, las empresas deben estimar algo más que los clientes satisfechos y felices; han de querer clientes rentables. Es así como la rentabilidad del cliente ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en empresas obsesionadas con los clientes.

Para ser excelentes en las relaciones con los clientes, es importante mejorar la atención al consumidor, mejorar la presentación del servicio y garantizar la

lealtad y satisfacción del cliente a gran escala. Ahora, la satisfacción del cliente está supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa plantee. Esta propuesta de valor cubre, básicamente, el espectro de expectativa compuesta por: calidad, precio, relaciones e imagen que se reflejen en su conjunto la transferencia de valor al proveedor.

Los indicadores más resaltantes de la perspectiva cliente del Balanced Scorecard, producto de la visión y la estrategia gerencial son:

- Cuota de mercado.
 - Incremento de clientes.
 - Adquisición de clientes.
 - Satisfacción de clientes.
 - Rentabilidad de los clientes.
 - Calidad de atención al cliente.
 - Número de premios.
 - Número de clientes perdidos.
 - Número de quejas.
 - Índice de fidelidad.
 - Imagen general.
 - Ventas anuales/ cliente.
 - Satisfacción servicios post venta.
 - Garantías ofrecidas.
-
- Perspectiva del proceso interno del negocio. Esta perspectiva se aplica a los procesos comerciales internos. La medición de esta perspectiva permite saber qué tan bien va su negocio, si sus productos y servicios cumplen los requisitos del cliente. Estas medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que

conocen más íntimamente estos procesos.

En la perspectiva de procesos internos se identifican cuáles son los procesos internos claves de la organización que los directivos deben estudiar y evaluar a la hora de conseguir los objetivos financieros de la misma, y para satisfacer las expectativas de los consumidores. Los ejecutivos deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Las principales características de la perspectiva de procesos internos son las siguientes:

- Recoge indicadores relativos a los procesos internos que afectan en mayor grado a los resultados de la empresa.
- Considera los procesos que contribuyen en mayor medida a incrementar la satisfacción del cliente, como puede ser la calidad de los productos, el costo, el plazo de entrega, etc.
- Se centra en los procesos claves que tendrán mayor impacto en la consecución de los objetivos financieros de una organización para conseguir altos niveles de rendimientos financieros.
- Identifica procesos totalmente nuevos en los que los directivos deberán ser excelentes para lograr con éxito la estrategia empresarial.
- Define una completa cadena de valor de los procesos necesarios para ofrecerles a los clientes soluciones de acuerdo a sus necesidades. Dichos procesos son: de innovación (análisis de mercado, desarrollo de productos y servicios); operativos (producción y distribución); y los servicios post-venta (venta y servicio después de la venta).

Así mismo, la perspectiva de procesos internos tiene como objetivos:

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.
- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado.
- Aumentar al máximo la retención de los consumidores.
- Identificar y vender productos a los segmentos de mercado rentables.
- Mejorar los procesos existentes y evaluar procesos futuros.
- Identificar e influir en las necesidades de los clientes y crear productos y servicios necesarios para satisfacer esas necesidades.
- Servir a los clientes de una forma eficiente y oportuna, sin defectos.
- Mejorar la eficiencia de las operaciones de la unidad de negocio.
- Reducir al mínimo los problemas operativos de la unidad de negocio
- Mejorar la estabilidad de los clientes actuales y futuros.
- Ofrecer, en general, un servicio superior y, una buena relación calidad – precio en cada segmento de mercado en los que la organización compite.

Ahora, al centrarse la perspectiva de los procesos internos, en aquellos procesos críticos de la empresa tienen mayor relación con la satisfacción del cliente y con la consecución de los objetivos financieros de la misma, logra encontrar varias ventajas, tales como:

- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Creación de productos y servicios nuevos e innovadores.
- Altos rendimientos financieros.
- Mejora la productividad.
- Desarrollo de procesos nuevos

- Creación de nuevos mercados.
- Retención de clientes nuevos.
- Rentabilidad del cliente.
- Prestación de servicio rápido y eficiente.
- Mejora de la imagen del negocio ante los clientes.
- Excelente disponibilidad de los productos y/o servicios elaborados.
- Mejora en los procesos operativos (producción y distribución), de la unidad de negocio.
- Reducción de tiempos de fabricación de los productos.
- Ser excelentes en anticiparse y responder rápidamente a las necesidades del cliente y, a la actividad de los competidores.
- Mejora en la atención al cliente.
- Generación de valor agregado.

Los sistemas tradicionales de medición de actuación, en la mayoría de las organizaciones, se centran en la mejora de los procesos operativos existentes; sin embargo, la perspectiva de procesos internos del enfoque, no se limita únicamente en los procesos existentes, pues busca identificar y evaluar procesos totalmente nuevos en los que, la empresa deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros del cliente.

No obstante, esta perspectiva permite a las empresas crear productos y servicios completamente nuevos que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. Hoy en día, la habilidad de muchas organizaciones en gestionar con éxito un proceso de muchos años de duración de desarrollo de productos o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevos, es más importante para la actuación económica futura que

el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

Esta perspectiva, también, tiene como importancia que la empresa ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, inversión, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

Algunos indicadores que utiliza la perspectiva de procesos internos del Balanced Scorecard, para lograr con éxito la estrategia de la organización son:

- Tiempo de proceso.
 - Cumplimiento de plazos de entrega.
 - Costo de introducción de nuevos productos.
 - Tiempo de espera de proveedores.
 - Tiempo de espera de producción.
 - Tiempo de respuesta.
 - Reducción de desperdicio.
 - Devoluciones.
 - Costo de errores en procesos.
 - Mejora de la productividad.
 - Eficacia del ciclo de fabricación.
 - Tasa de efectos del proceso.
-
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa. En una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas - la única fuente de conocimiento - son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está

volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores. Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

Norton y Kaplan (1997) hacen énfasis en que el aprendizaje es más que entrenar; también incluye a los mentores y tutores dentro de la organización, así como también la facilidad de comunicación entre trabajadores que les permita fácilmente obtener ayuda en un problema cuando se necesita.

Igualmente, Norton y Kaplan (1997), establecen que las mayorías de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultado. Estos indicadores son complementados con unos inductores de situación concreta, y en la siguiente figura se pueden observar las tres dimensiones o indicadores claves para los empleados.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento presenta varias características, entre las que resaltan:

- Identifica la infraestructura necesaria que la empresa debe tener para crear valor a largo plazo.
- Mide las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para evaluar la motivación y las iniciativas del personal.
- Evalúa la capacidad de innovar, mejorar y aprender.
- Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, cliente y

procesos internos).

De igual forma, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene como objetivos:

- Impulsar el aprendizaje y el crecimiento continuo de la empresa.
- Realzar la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización.
- Identificar y mejorar la capacidad necesaria que la empresa debe tener para aprender, adaptarse, y para comenzar a impulsarse y crecer, en el entorno competitivo.
- Mejorar el acceso de los sistemas de información.
- Evaluar y mejorar la productividad de los empleados y de la estructura organizativa.
- Educar a la organización.
- Evaluar y mejorar los sistemas internos de calidad de la unidad de negocio.
- Alinear los empleados, equipos y unidades de la organización, con la estrategia y los objetivos a largo plazo de la empresa.
- Potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y sistemas de la organización.
- Evaluar la gestión empresarial.

Entre las ventajas que ofrece la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encuentran:

- Disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.
- Mejora en la gestión de empleados.

- Acceso rápido y seguro a la información.
- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Satisfacción del recurso humano.
- Aumento en la productividad del personal de la empresa.
- Coherencia de objetivos individuales con los de la organización.
- Elevación del nivel de aprendizaje y formación de la empresa.
- Desarrollo de habilidades estratégicas.
- Conocimiento y dominio en tecnología innovadora.
- Producción de valor agregado.

Actualmente, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado; por lo que; las empresas están proporcionando a sus empleados un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones. Sin embargo, este cambio exige de una formación y aprendizaje constante por parte de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser utilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Pero, esto no es suficiente, los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, pues necesitan disponer de información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones, a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que deben invertir, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard, utiliza los siguientes indicadores:

- Satisfacción de los empleados.
- Porcentaje de rotación de personal clave.

- Ingresos por empleados.
- Productividad del empleado.
- Ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico.
- Tiempo necesario para llevar a los empleados existentes a nuevos niveles de competencia exigidos.
- Disponibilidad de sistema de información.
- Ratio de cobertura de la información estratégica.
- Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre clientes.
- Número de sugerencias por empleado.
- Número de sugerencias puestas en práctica.
- Tasa de mejoras que se producen en procesos críticos.
- Condiciones de empleo.
- Evaluación del rendimiento.
- Higiene y seguridad.
- Reconocimiento.

En fin, el BSC no es un grupo de objetivos aislados, desconectados o, incluso, en conflicto. Éste debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y, finalmente, con los empleados y los sistemas, para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

3.8 Etapas para Implementar el Balanced Scorecard

El BSC pretende reflejar en un conjunto limitado de datos las medidas más esenciales de una organización, de una unidad o de un proyecto (presentados en

forma de cuadro). Su ventaja inicial es su simplicidad y la exigencia de establecer de forma explícita y medible lo que se desea conseguir y, hacer las mediciones de la realidad de forma permanente. Hay pues, un esfuerzo previo de definir lo deseado y concretarlo, algo que no siempre se hace en los sistemas de evaluación.

Habitualmente, el BSC se aplica en el nivel estratégico de las instituciones o para los organismos de la administración, pero esto no es más que consecuencia de su origen y de su mayor difusión en estos niveles. Sin embargo, el BSC puede usarse en todos los campos, en todos los niveles y en todo tipo de actividades, como la gestión de proyectos. El esquema es similar aunque los sistemas de medida sean distintos, en unos casos la estrategia es el elemento determinante y en otros son los objetivos que hay que operativizar y concretar en resultados. De la misma forma, en las versiones originales los aspectos financieros eran equivalentes a los resultados y, ahora, aplicado a organizaciones sociales no lucrativas, los aspectos financieros son sólo una parte pequeña del componente de los resultados.

Lo primero es definir las diferentes perspectivas desde donde se va a analizar la empresa y encadenarlas en causalidad. El modelo de Kaplan y Norton (1997), habla de cuatro perspectivas básicas a tener en cuenta para entidades lucrativas: finanzas, clientes, procesos internos, y recurso humano y nivel de conocimiento. Para entidades no lucrativas, el orden cambia: clientes, finanzas, procesos internos, y recurso humano y nivel de conocimiento.

Una vez marcado el territorio con las perspectivas *ad hoc* de la empresa, se comienza por el BSC del líder de negocio, basándose en la información contenida en el plan estratégico previamente formulado. Luego, en efecto cascada hacia abajo, se seguirá diseñando los BSC para los gerentes de las diferentes áreas hasta terminar en un Scorecard por cada puesto de trabajo. Es decir, cada persona aporta valor al BSC.

El BSC trata de reflejar en un cuadro cuatro tipos de información en una doble lectura de lo programado y lo logrado. La información incluye: los resultados, como la información básica de cualquier actividad y puede incluir cualquier dato que sea relevante para la misión de la institución o del proyecto. Entran, como es lógico, los productos y los resultados sociales; los clientes, como la medida de la satisfacción y la fidelidad de los clientes. Se entiende que los resultados no serán alcanzables si no se logra satisfacer a los clientes, es decir, responder a sus necesidades y expectativas; los procesos, como la medida del funcionamiento interno para conseguir clientes satisfechos es necesario realizar los procesos adecuados, aquellos que responden a las demandas y se realizan dentro de las más estrictas exigencias de calidad; y el aprendizaje, que refleja como las personas con sus actitudes, habilidades, conocimientos, entre otros, son las que tienen que crear y desarrollar los procesos, hacer innovaciones y conseguir los productos y resultados. En este nivel se valora el aprendizaje y el conocimiento disponible y cómo se potencia para que a través de él se desarrollen los procesos.

Los conocimientos permiten realizar los procesos, y estos bien desarrollados logran satisfacer a los clientes, lo cual provoca los resultados esperados. El cuadro refleja las medidas de los cuatro escalones y permite comprender por qué un escalón no se logra. El mecanismo presenta de una forma viva, los datos a todos los implicados, de forma muy diferente en las típicas planificaciones o proyectos escritos que quedan guardados en las estanterías de los directivos o la administración.

A diferencia de otros modelos de evaluación, los indicadores del BSC se construyen antes que el proyecto. Primero se establece lo que se quiere conseguir y después se crea el sistema de gestión del proyecto, es decir, no sirve observar el proyecto y después crear indicadores. El BSC requiere analizar la situación, establecer la estrategia, fijar los resultados, entre otros. Sólo cuando este mapa general está establecido se puede diseñar el producto o la organización. Claro está

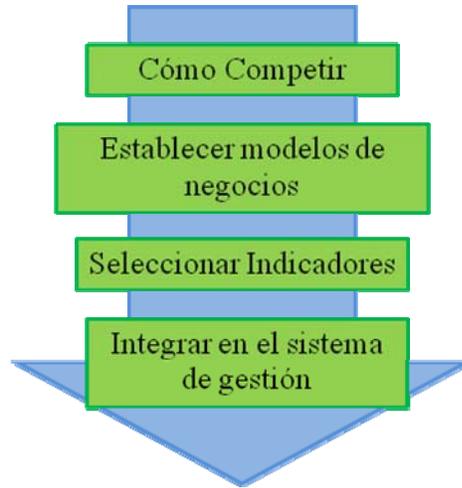
que existirán indicadores operativos más pequeños pero estos nacerán por las exigencias del detalle y, siempre, como parte de otros más amplios.

Existe una relación muy íntima entre la estrategia y el BSC. Por esta razón, el proceso de diseño e implementación debe empezar con la colaboración de la alta dirección. El proyecto tiene que estar en manos de un responsable que lleve a cabo las tareas de coordinación e integración de esfuerzo del equipo de alta dirección. El camino con más éxito empieza con un BSC para la empresa, que después se va adaptando a cada división, departamento y puesto de trabajo.

En la figura N° 5 se resumen los pasos a seguir en el diseño e implementación de un BSC. El proceso es una consecuencia de las ideas que se han presentado en los niveles anteriores. Empieza con una definición de cómo competir. Si la dirección no sabe, no puede o no quiere detallar cómo piensa generar valor, el BSC tiene poco sentido. En estas circunstancias quizás, sea mejor que la dirección se base en un estilo más personalista o informal, pero con la conciencia clara de que estos tipos de dirección, sólo son factibles en empresas pequeñas y con un líder carismático con tiempo para participar en todos los temas de la empresa.

Una vez definida la estrategia de la empresa, el siguiente paso es el diseño de un modelo de negocio basado en relaciones causa-efecto. ¿cómo están relacionados los recursos de la empresa con los procesos internos? ¿cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento de mercado y el servicio a los clientes? y, finalmente, ¿cómo están relacionados los recursos, los procesos y los servicios con el objetivo de creación de valor? Partiendo de un buen modelo, que tiene que estar establecido por la dirección y que sintetiza el sector y la estrategia particular de la empresa, se diseña el BSC.

Figura N° 5. Implantación del BSC



Fuente: Dávila. 1999. Pág. 23

Para seleccionar los indicadores hay que tener en cuenta varios criterios. el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectivas, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el BSC y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

En los paquetes informáticos del BSC, es común que debajo de las perspectivas propias del BSC exista una base de datos con muchos más indicadores, a la que se puede acceder para tener más detalle cuando así se requiere. El proceso de selección de indicadores parte de los objetivos que especifican en el modelo de negocio. No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el modelo de negocio. Es importante dedicar tiempo y atención a este proceso para que el BSC no esté sesgado

hacia indicadores de resultados y de corto plazo que minan la idea original de equilibrar corto y largo plazo.

Otro criterio relevante a la hora de seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, sean cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo. Quiere decir, sencillamente, que entre un objetivo y otro subjetivo, el primero es preferible. Los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debidos a condiciones de la organización y son más fáciles de interpretar (aunque igual de complejos de explicar).

3.9 Claves para lograr una Implementación Exitosa del Balanced Scorecard

La diferencia esencial del BSC, con respecto a otras herramientas de control, radica en la forma en que se seleccionan los indicadores, lo cual tiene una importancia decisiva en el uso de la herramienta. En los modelos tradicionales son los directivos o responsables los que escogen lo que creen más conveniente según su intuición, experiencia y prejuicios, lo cual no es precisamente un mecanismo de éxito. El BSC ofrece un método estructurado de selección que permite una gran versatilidad. Esta es otra ventaja esencial del modelo porque permite relacionar de forma directa la actividad que se realiza con los indicadores que se establecen. Esto obliga a tener muy clara la actividad, la misión y los objetivos significativos, porque potencian o conducen hacia los resultados.

El modelo busca indicadores que permitan prever lo que va a suceder en el futuro, algo que descifra la cadena causal. Si la medida de nivel de conocimiento o de actitudes en un grupo humano es baja se puede predecir sin miedo a equivocarse que los procesos en los que intervienen serán defectuosos, no ofrecerán condiciones necesarias y provocaran a la larga la insatisfacción de los usuarios. Por el contrario, si se logra un aumento de satisfacción se reflejará al poco tiempo una mejora en los

resultados, porque la satisfacción va por delante de los resultados. El valor proactivo del modelo permite anticiparse y actuar para mejorar.

Sin duda alguna, una de las claves más importantes consiste en lograr involucrar a los talentos humanos, desde el presidente hasta el último empleado, tienen que estar comprometidos y alineados con el proceso, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada.

Lo vital es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de su empresa para que cada empleado sea capaz de comprender, para qué está en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, de este modo actuarán en forma proactiva y no reactiva. Su misión como gerente será medir la efectividad de la aplicación de la estrategia utilizando tanto indicadores financieros (*outcome measures* o indicadores de resultados) como indicadores de actuación futura (*performance drivers*) y tomar decisiones en tiempo real.

El BSC es la herramienta que le ayuda a lograrlo, y permite que la empresa aumente su rentabilidad, mejorando sus procesos internos en el corto y en el largo plazo. Además, autores como Olve, y otros (2002), consideran otros puntos clave para lograr el éxito con el BSC:

- **Apoyo y participación:** es importante para toda la organización percibir que la alta gerencia apoya sin reservas los valores, ideas e ideologías de gestión propios al BSC. La alta gerencia debe proporcionar los recursos necesarios de tiempo y formación para implementar la herramienta.
- **Prioridad:** el BSC puede pasar a ser considerado como otro proyecto más de la empresa. Sus beneficios pueden parecer inciertos, igual que las posibilidades de

tener un impacto duradero. Por lo tanto, un cálculo del tiempo y momento correcto, son esenciales.

- Composición del grupo: la idea principal del BSC es ofrecer una imagen completa de la organización, es decir, que diferentes partes de la misma deberían estar representadas en el grupo encargado del proyecto y aportar sus opiniones durante el proceso del diseño.
- Cobertura del proyecto: si el proyecto resulta muy extenso o implica a demasiadas personas, se corre el peligro de que el trabajo aumente rápidamente y sea una carga excesiva para los recursos de la organización.
- Basar el BSC en la estrategia de la organización: es importante que la herramienta se base en la visión integral y las metas generales de la organización. Antes de ser implementado, la estrategia de la organización debe ser desglosada en indicadores y metas relacionados con la misma.
- Indicadores definidos de forma clara y constante: los indicadores deben definirse de forma precisa y de igual forma para toda la organización
- Equilibrio y relaciones causa-efecto entre indicadores.
- Fijación de metas: deberían existir metas para cada uno de los indicadores escogidos. Las metas debe ser siempre afines con la visión y la estrategia de la organización.
- Relación con los sistemas de control existentes: el BSC implementado debe estar en línea con los sistemas de control ya existentes dentro de la organización, especialmente con el control de gestión.
- Asegurar la viabilidad de los indicadores y las mediciones: se debe contar con información actual y relevante, de forma tal que se transforme en parte normal de la discusión estratégica y el aprendizaje de la organización.
- Sistemas de presentación y apoyo basados en tecnología informática.
- Formación e información: la información pertinente al BSC debe ser accesible y de fácil comprensión para todo el personal.

- Seguimiento del concepto: las estrategias implantadas en la organización deben ser revisadas de forma constante, para poder seguir siendo una organización competitiva.

3.10 Ventajas y Beneficios de la Evaluación con el Balanced Scorecard

El BSC representa un modelo de visión global de la institución, al menos en un conjunto de partes que se consideran esenciales para el éxito. Incluye tanto procesos estratégicos como operativos y de apoyo, y permite incorporar cualquier tipo de iniciativas y mejoras como el capital intelectual, la gestión del conocimiento o la innovación tecnológica, valorado sus efectos en el conjunto. Los modelos de calidad (TQM y variantes), las innovaciones en los procesos (reingeniería de procesos) o la gestión del valor (EVA) han logrado éxitos parciales en la medición de la institución y los proyectos, pero en la mayoría de los casos no han afectado al conjunto sino sólo a determinados aspectos que la dirección consideraba importantes.

Los cambios bruscos del entorno dejan a las organizaciones rutinarias fuera de juego (como sucede en parte del sector educativo) pero aquellos que aspiran permanecer en la competencia tienen necesariamente que mirar hacia delante y moldear el futuro más que el presente.

La información que proporciona el BSC es una clave que debe usarse con unas reglas de juego precisas y si no se hace así su valor es solo parcial y probablemente poco importante. En primer lugar, la información está orientada a la visión (secundariamente a la misión) con un claro matiz estratégico (al entorno exterior al que sirve la organización). En segundo lugar, busca una amplia participación de todo el personal de manera que vean reflejados sus esfuerzos y su compromiso en lo que allí se hace. En tercer lugar, refleja el efecto sobre el cliente y

el nivel de calidad logrado, especialmente en los procesos en los que interviene cada equipo.

Estas tres referencias desplegadas en todos los niveles de la organización o concretadas en cada equipo de un proyecto generan una actuación competitiva de éxito que permite alcanzar la excelencia. Pero, lo importante del enfoque, es que representa un cambio en el concepto tradicional de gestión y evaluación, al asumir una posición de autocontrol de todas las partes de la organización.

Además, este despliegue del control general pretende identificar los puntos débiles de la cadena de producción de valor, marcando los actores del sistema y suborientando los puntos de evaluación. Goldratt (<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/63/sobteorst.htm>) describe la “teoría de las restricciones”, mostrando como el punto más débil es el que condiciona los resultados finales de un proceso. El BSC pretende con su mecanismo de control detectar cualquier punto débil del sistema para que los propios implicados puedan actuar sobre él y corregir las causas.

Además de las ventajas de su estructura, el BSC presenta beneficios por la dinámica humana que genera. En primer lugar, obliga al equipo a ponerse de acuerdo en una estrategia de actuación tanto en su definición como en su interpretación. Con frecuencia las personas se ponen de acuerdo en las palabras pero después las interpretan de forma diferente y no es posible efectuar una evaluación coherente. El BSC obliga a organizar lo que se quiere hacer, cómo hacerlo y cómo medirlo. Cuando se llegan a poner por escrito las medidas se descubre si los pensamientos individuales se centran en la rigurosidad de los datos escritos. Las medidas escritas tienen que coincidir con cada propuesta porque si no es así no se contribuye al objetivo y no se está en la línea de la estrategia. Aparte de los beneficios ya mencionados, se pueden también nombrar los siguientes:

- La capacidad de explicar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el BSC está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, unificar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.
- También se puede utilizar como herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

3.11 Mapas Causa-Efecto

Las estrategias de mediano plazo de una corporación o una unidad de negocios, son expresadas por medio de un mapa estratégico o diagrama causa-efecto. Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos ubicados dentro de las cuatro perspectivas que se presentan en el Balanced Scorecard. El mapa estratégico planteado por Norton y Kaplan (Francés, 2006) no hace referencia explícita a la estrategia de diversificación corporativa.

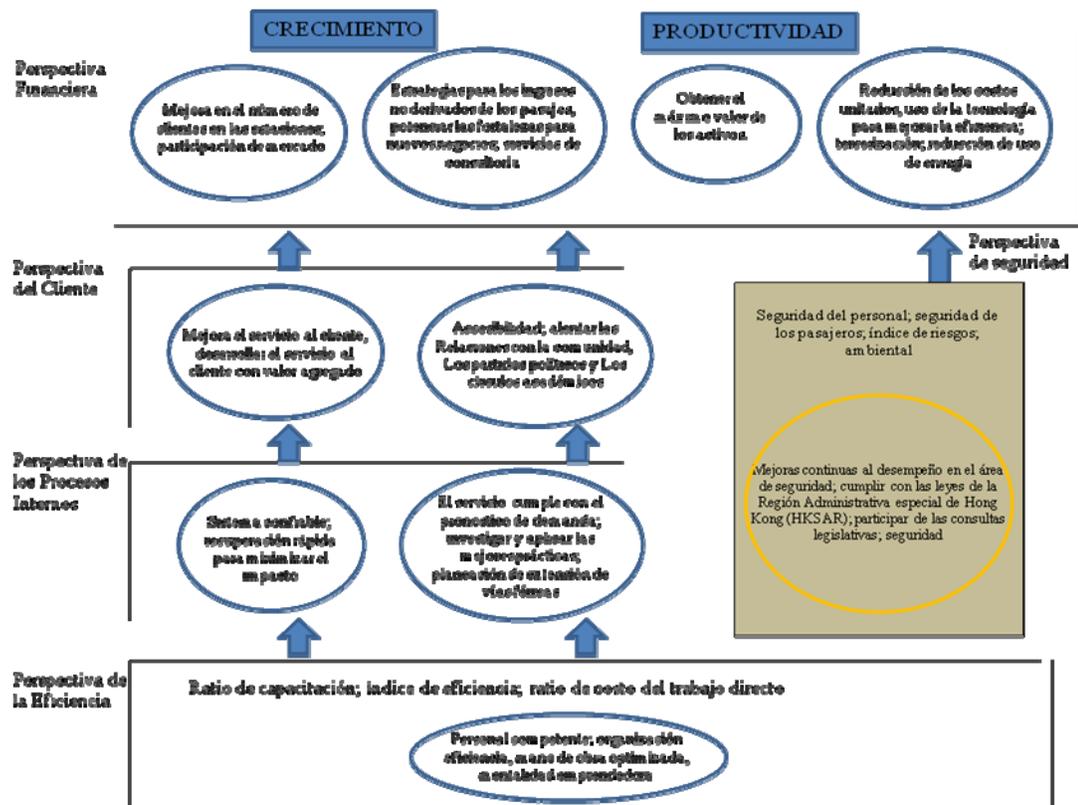
Una vez establecidos los objetivos en el BSC, se crea el modelo del mapa estratégico, hecho a la medida de la estrategia particular de la empresa. Éste describe de qué modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades (Valdés, 2011:36).

Así, el mapa estratégico se convierte en la herramienta medular entre la formulación y la ejecución de la estrategia (ver figura N° 6). Para que esto se cumpla,

éste debe cumplir, de acuerdo a sus creadores Norton y Kaplan (1997), los siguientes principios:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

Figura N° 6. Mapa Estratégico



Fuente: Valdés. 2007. Pág. 43

3.12 Análisis DOFA

Para realizar el análisis estratégico, que intenta dar una visión analítica de la estrategia, es necesario disponer de una serie de herramientas para facilitar el análisis. Actualmente existen numerosos modelos de análisis y ello es debido a que existe la necesidad de un marco conceptual y de unas herramientas adecuadas para racionalizar las elecciones estratégicas y, por otro lado, al imperativo de comparar las diferentes áreas de negocio y de gestionar la cartera de estos negocios de acuerdo con unos métodos homogéneos.

De igual forma que, una vez, que se hayan determinado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la organización debe utilizar instrumentos o herramientas para analizar el impacto que causan éstas, con el propósito de determinar cuál de estas tiene mayor incidencia en la situación de la empresa. Uno de estos modelos es la Matriz DOFA que para Serna (1999:157) no es más que “un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. Para Díez y otros (2001:224), el análisis DOFA puede ser una forma útil de resumir la relación entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la empresa y, por consiguiente, la agenda para desarrollar nuevas estrategias. Para ellos, lo importante de este análisis es saber qué se necesita buscar, para poder identificar y medir los puntos fuertes y débiles de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno.

Es así como el análisis DOFA permitirá definir estrategias para aprovechar fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas (Díez y Otros

2001).

Para construir la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la administración debe realizar un estudio exhaustivo para conocer con qué fortalezas puede contar y qué debilidades puede minimizar, con la finalidad de hacer un plan eficiente que garantice el logro de los objetivos planteados en la planificación. Al respecto, Koontz y Weihrich (1998:172), señalan que, la matriz DOFA “es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización”. Esta matriz es una herramienta de análisis, cuya finalidad es analizar las fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades externas mediante un apareamiento de éstas, para así formular estrategias que ayuden a maximizar oportunidades y fortalezas y minimizar debilidades y amenazas.

Según Malavé (2001), la matriz DOFA está conformada por nueve casillas; cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda el apareamiento interno y externo). Las casillas de estrategia que se denominan: FO (Fortaleza y Oportunidades), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas), se desarrollan después de las cuatro casillas del factor clave, llamadas D, O, F y A (ver figura N°7).

Los pasos para construir la matriz son los siguientes (David, 2008):

- Hacer una lista de fortalezas claves.
- Realizar una lista de debilidades decisivas.
- Elaborar una lista de oportunidades importantes.

- Hacer una lista de amenazas claves.
- Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Cotejar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
- Las estrategias FA se basan en la formulación de las fortalezas de la entidad para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Hacer una comparación de las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.

Figura N° 7. Matriz DOFA.

	────────────▶ Concerniente al entorno ◀───────────	
	OPORTUNIDADES(O)	AMENAZAS(A)
	Hacer una lista de las oportunidades de la entidad.	Hacer una lista de amenazas de la entidad.
────────────┐ ↓ Concerniente a la empresa ↑ ────────────┘	FORTALEZAS(F)	ESTRATEGIAS(FO)
	Hacer una lista de las fortalezas de la entidad.	ESTRATEGIAS(FA)
	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Usar fortalezas para combatir las amenazas.
	DEBILIDADES(D)	ESTRATEGIAS(DO)
	Hacer una lista de las debilidades de la entidad.	ESTRATEGIAS(DA)
	Vencer debilidades aprovechando oportunidades.	Reducirá un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.

Fuente: Malavé. 2001. Pág. 79.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA PASTOR ESPÍN – LH & ASOCIADOS, C.A, BASADAS EN EL ENFOQUE BALANCED SCORECARD

La actividad de seguros viene de tiempos muy antiguos, ya que, el hombre desde siempre ha buscado, además de su sustento, la protección de sus bienes y de su entorno familiar y social, por tanto, la noción de seguridad es consustancial a la del ser humano. El Seguro es una actividad que reduce el temor del hombre antes las incertidumbres e inseguridad que se vive a menudo.

El origen y la evolución del seguro son paralelos a la evolución de la historia y al desarrollo del comercio. La mayoría de las modalidades del seguro nacieron como mecanismos de protección de las actividades comerciales y, con el desarrollo de la sociedad, surgió la necesidad de proteger la vida creando productos de seguro destinados a la cobertura de riesgos tales como: enfermedad, accidentes, invalidez, muerte, etc.

En los tiempos del Rey Babilonio Hammurabi (años 1792 y 1750 A.C), se contemplaba en el célebre Código de Hammurabi promulgado en el año 1753, las indemnizaciones por accidentes del trabajo a través de las organizaciones de Socorro Mutuo. Asimismo, en razón de la frecuencia con que eran asaltadas las caravanas de mercaderes y para compartir entre todos las pérdidas de cada uno, se organizaron los viajeros, así como los dueños de mercancías, constituyendo verdaderas mutualidades, pilares que fundamentan la institución aseguradora (La Previsora, 2009).

Poco a poco esta actividad se fue corriendo por el mundo, cada uno buscando beneficios distintos, para sus necesidades; como por ejemplo, en Egipto y otros países

de la antigüedad, se crearon legados constituidos para los familiares de los fallecidos, pues, como se sabe, esto tenía un carácter religioso importante, como prueba de ello, quedaron las pirámides, que no son otra cosa que la morada eterna de los reyes muertos. El texto más antiguo en el que palpita el espíritu y finalidad del seguro, es la biblia, donde se narra la historia de José, cuando ordenó almacenar una gran cantidad del grano recogido durante los años de abundancia, para prevenir la escasez que podría sufrirse en los años de penuria.

En otros países, como la India, Grecia, Roma, también, se fue notando la necesidad y, a su vez, los inicios del seguro. La edad media fue, inclusive para el seguro, una etapa del oscurantismo, ya que al desplomarse el Imperio Romano, se instauró el Sistema Feudal; ya para la edad moderna, a partir de la revolución industrial, el progreso económico hizo sentir y con él, la necesidad de protección de los patrimonios y bienes en general, fortaleciéndose así el seguro, el cual para el momento no contaba con los aportes de la estadística y, por lo tanto, no se podría considerarlo como “científico”. Es a partir de este momento, en el que el seguro comienza a ser estudiado por métodos científicos (La Previsora, 2009).

En la época actual, como se indicó anteriormente, el seguro pasó de ser empírico a científico, aplicándoles el uso de la estadística para el estudio del riesgo, el cual fue considerado un fenómeno medible y en consecuencia, hasta cierto punto, controlable.

En Venezuela, solo se practicaba por colocaciones extranjeras o bien por Seguros dependientes de alguna firma inglesa, alemana o norteamericana, entre las cuales se mencionan: “*Lloyd’s*”, “*Norther Assurance Co*”, “*Phoenix Assurance Co.*”, “*Hannoover Fire Incorporation*”.

Para el año 1886 nace la primera empresa aseguradora en el país, “la

Compañía Anónima de Seguros Maracaibo”, con sede en Maracaibo; en el año 1893, se instala en Caracas la Compañía de Seguros Comerciales “La Venezolana”. Estas empresas desaparecieron, la primera suspendió totalmente sus operaciones, dándoles paso al nacimiento de la Compañía Anónima de Seguros Marítimos del Zulia, en el año 1918; la segunda desaparece al fusionarse con la Compañía Anónima Seguros La Previsora, fundada en 1914. Para el año 1926 se crea “Seguros Fenix”, la cual desaparece en 1930, ese mismo año se estableció la primera empresa extranjera en el país, la “*Pan American Life Insurance Co*”, en 1931 se crea “Seguros Avila”. Para 1932 se funda “La Prudencia”, que cerró sus puertas en el año 1935. En 1932 se domicilia en el país la compañía inglesa “*Sun Insurance Office Limited*”.

Desde finales del siglo XIX hasta julio de 1935, no hubo intervención del Estado Venezolano y, por consiguiente no existió legislación ni vigilancia. Pero, al ver la creciente evolución de esta actividad, a partir de esta fecha se crea la Ley sobre Inspección y Vigilancia de las Empresas de Seguro, que luego es reformada y reglamentada. El control y fiscalización de la actividad aseguradora fueron transferidos, en 1951, a la Dirección de Comercio y Patente del Ministerio de Fomento, que más tarde es transformada en la Superintendencia de Seguro, que tiene por objeto atender las necesidades técnicas del seguro. Dada la gran expansión de la seguro en Venezuela, el Gobierno Nacional se vio en la imperiosa necesidad de modificar las disposiciones legales, de donde nace la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros.

Como se puede observar, las actividades aseguradora, reaseguradora, conexas y los entes involucrados con las mismas en Venezuela están regulados, a través de la Superintendencia de Seguros, servicio autónomo de carácter técnico, sin personalidad jurídica, adscrito al Ministerio de Finanzas. Esta intervención del Ejecutivo Nacional, se realiza mediante la inspección, supervisión, vigilancia, fiscalización, regulación y control, con el objeto de salvaguardar los beneficios de los contratantes, asegurados y

beneficiarios de los seguros, así como garantizar la estabilidad del sistema asegurador en el país.

En la actualidad, existen muchas empresas dedicadas a la actividad por aseguradora, por lo que, estas han formado productores de seguros ya sea, para mejorar el servicio o abarcar más campo, dichos productores se clasifican en: agentes de seguro, corredores de seguros y los corretajes de seguros.

La Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros, en su artículo 132, define a los productores de seguros como “...las personas que dispensan su mediación para la celebración de los contratos de seguros y asesoran a los asegurados y contratantes, quienes se regirán por la presente Ley y supletoriamente por las normas, contenidas en el Código de Comercio”. Además, según el artículo 133 de la referida Ley, a los productores de seguros se clasifican de la siguiente manera:

- Agentes, que serán personas naturales que actúen directa y exclusivamente para una empresa de seguros o sociedad de corretaje de seguros.
- Corredores, que serán personas naturales que actúen directamente con una o varias empresas de seguros y sin relación de exclusividad con ninguna de ellas; y,
- Sociedades de corretaje de seguros.

Conforme a esta clasificación legal, la principal diferencia es que los dos primeros productores de seguros son personas naturales, mientras que las sociedades de corretaje de seguros tienen personalidad jurídica. Por ello, se entiende por sociedad de corretaje de seguros al intermediario de personalidad jurídica, domiciliada en el país, con infraestructura accesible al público en días y horas laborables, cuyo único objeto es la realización de la actividad de intermediación de seguros, actuando directamente con una o varias compañías de seguros y sin relación

de exclusividad con ninguna de ellas.

Los corretajes de seguros, son entidades mercantiles, constituidas con el fin de servir como intermediario entre el asegurador y las distintas compañías de seguros; esta está conformada por la Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, Dirección General, Gerencia de Operaciones y sus distintos departamentos, el objeto de estudio de esta investigación será la Gerencia de Operaciones, la cual tiene como objetivo principal ayudar a la empresa a prepararse para los nuevos roles en los negocios de la actualidad; también se encarga de supervisar la operatividad de la empresa, la necesidad de los clientes y de los accionistas, para así aplicar medidas a tiempo y lograr los objetivos planteados.

Una sociedad de corretaje de seguros debe cumplir con una serie de requisitos exigidos por la Superintendencia de Seguros, a fin de obtener permiso legal para constituirse y operar en Venezuela. En este sentido, el artículo 43 de la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros (LESYR) y, el artículo 151 del Reglamento General de la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros (RGLESYR), señalan que dicha sociedad de corretaje de seguros debe:

- Adoptar la forma de sociedad anónima o de sociedad de responsabilidad limitada.
- Estar domiciliada en el país.
- Tener como único objeto la realización de la actividad de intermediación de seguros.
- Las acciones deben ser nominativas y de una misma clase.
- Enterar en caja y en dinero en efectivo, por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito, el cual debe ser como mínimo, de cincuenta mil bolívares (Bs.50.000).

- El presidente y las tres cuartas (3/4) partes de los vicepresidentes, directores, gerentes u otros empleados de rango ejecutivo y los factores mercantiles deben ser venezolanos domiciliados y residenciados en el país.
- Que todos los accionistas sean corredores de seguros autorizados, con desempeño durante los tres (3) años consecutivos anteriores a la fecha de solicitud.
- Que los directores o funcionarios que dirigirán las actividades específicas de intermediación de seguros y representación de la sociedad, hayan aprobado cursos de capacitación profesional en materia de seguros o que hayan desempeñado funciones ejecutivas relacionadas directamente con esta actividad o que sean agentes o corredores de seguros, por lo menos durante tres (3) años continuos y, que no hayan incurrido en las prohibiciones establecidas en la Ley o productores de seguros con la autorización revocada.
- Haber constituido y depositado en el Banco Central de Venezuela (BCV) la garantía dada a la Nación (artículo 55 de la LESYR), en la forma y proporción que determinan los artículos 58, párrafo cuarto, y 59 de la LESYR, y conforme a las disposiciones de los artículos 58, 65 y 66 del RGLESYR.
- Mantener una oficina accesible al público en los días y horas laborales, en la cual se realizarán principalmente negocios de seguros, cuya dirección deberá notificarse a la Superintendencia de Seguros y figurar en la documentación de la sociedad.

Además de poseer las características mencionadas anteriormente, acorde con el artículo 54 de la LESYR y la publicación Web de la Superintendencia de Seguros: Trámites Administrativos para la Autorización de Sociedades de Corretaje de Seguros, se debe obtener el permiso para funcionar por parte del organismo regulador, realizando los trámites administrativos a través de la formulación de la solicitud, en papel sellado o en papel común acompañado con timbres fiscales de 0,02 Unidades Tributarias por cada folio y firmada por los interesados; anexándole lo

siguiente:

- Carnets expedidos por la compañía de seguros o sociedad de corretaje, con los cuales se desempeñaron como productores de seguros por más de tres (3) años, de quienes conformarán la sociedad de corretaje de seguros.
- Currícula Vitae de los accionistas, acompañado de fotocopia de las cédulas de identidad legibles y de las credenciales otorgadas por la Superintendencia de Seguros en su oportunidad.
- Planilla de depósito original, expedida por un banco comercial, en la cual conste la consignación del monto estipulado como capital social, acompañada de una carta de la entidad bancaria, firmada y sellada por el funcionario autorizado que avale dicho depósito. En el caso de haber aporte como parte del capital social en bienes, se debe anexar inventario visado por un contador público colegiado.
- Reserva del nombre o razón social ante el Registro Mercantil.
- Búsqueda de Parecidos de Marca, emitido por el Servicio Autónomo de Registro de Propiedad Industrial (SARPI).
- Timbre fiscales por la cantidad de 1,5 Unidades Tributarias.
- Dirección y teléfono donde se realizarán las notificaciones.
- Proyecto del documento constitutivo estatutario de la sociedad de corretaje de seguros; que de acuerdo con la publicación Web de la Superintendencia de Seguros, deberá en sus articulados especificar lo siguiente:
 - En el objeto de la sociedad, se debe indicar: “La sociedad tendrá como único objeto la realización de actividades de intermediación para la celebración de contratos de seguros y asesoramiento a los asegurados contratantes y beneficiarios. Para el mejor desarrollo de su actividad podrá realizar negocios o actos mercantiles tendientes, en forma directa o indirecta, al cumplimiento de su objeto social”.
 - En el artículo de la convocatoria de las asambleas, se debe agregar: “El

Superintendente de Seguros deberá ser notificado con no menos de cinco (5) días de anticipación a la celebración de la Asamblea, a fin de que si lo estimare pertinente, comparezca personalmente o se haga representar por quien él designe”.

- Debe agregarse un artículo que exprese: “Cualquier modificación al documento constitutivo estatutario deberá ser sometido a la aprobación de la Superintendencia de Seguros”. Al respecto, el artículo 71 de la LESYR, señala que cualquier modificación de los documentos constitutivos y estatutos de las sociedades de corretaje de seguros, requerirá la autorización previa de la Superintendencia de seguros.

Ahora, en Venezuela el auge del seguro mercantil ha sido relativamente nuevo, existen diversas compañías corredoras de seguros, que están dedicadas a brindarles mejores servicios a sus clientes, y ofrecerle asesoramientos en materia de seguro; tal es el caso de la empresa Genessis Corretaje de Seguros, C.A, que se ha mantenido competitiva durante 23 años en el mercado, pues la gerencia de operaciones de esta empresa ha logrado con eficiencia mantener las operaciones logrando sus objetivos principales.

4.1 Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A

La Sociedad de Corretaje de Seguros Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, es una empresa de carácter mercantil que tiene como actividad principal llevar a cabo la intermediación de seguros, autorizada por la Superintendencia de Seguros, para constituirse y operar como tal en la Ciudad de Cumaná del estado Sucre mediante oficio número HSS/300/3/148507691 de fecha 28 de diciembre de 1990, quedando asentada en libro de registros de sociedades de corretajes de seguros bajo el número

S-501, publicado en Gaceta Oficial N° 34.652 en fecha 7 de febrero de 1991. Posteriormente, fue registrada en el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del estado Sucre el 1 de abril de 1991 bajo el N° 1, Tomo III, Libro XII, Folio del 1 al 4, Planilla 2182, publicada en el diario Siglo 21, el día 16 de mayo de 1991. Bajo la modalidad de Corretaje de Seguro intermedian con empresas aseguradoras, respaldadas por reaseguradores reconocidos, con capacidad y eficiencia en la prestación de sus servicios, coberturas adecuadas, tasas competitivas, productos y servicios innovadores (Acta Constitutiva de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A).

Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, es una empresa dedicada a satisfacer necesidades de seguros con personal altamente calificado, siempre tratando de ofrecer a la comunidad a la cual dirigen sus servicios en mayor valor agregado posible a la intermediación de seguro: búsqueda constante de calidad total, innovación y creatividad permanente, honestidad y lealtad a sus asesorías y responsabilidad y seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones. Asimismo, está gerenciada por dos (2) directores generales (únicos accionistas), ambos profesionales en el ramo de corretaje de seguros con más de treinta (30) años de experiencia ininterrumpida como asesores de seguros, lo que le ha permitido consolidarse en el mercado asegurador y, al mismo tiempo, han creado una imagen de alto prestigio y confianza ante un importante segmento de la población, que exigen cada vez más un servicio de óptima calidad en materia de seguros.

Para atender, todas estas exigencias la empresa cuenta con un capital humano integrado por el personal de *staff* y administrativo capacitado para ofrecer una amplia gama de servicios que permita atender con eficiencia, oportunidad y en el lugar adecuado, las necesidades de los asegurados, gracias a las buenas relaciones que mantiene la empresa con las más importantes compañías de seguros venezolanas, como lo son: Mapfre Seguros C.A, Seguros Caracas de Liberty Mutual C.A, Seguros

La Previsora C.A, Seguros Guayana C.A, Seguros Catatumbo C.A, Uniseguros C.A, Multinacional de Seguros, entre otros. Además, está estrechamente relacionada con firmas internacionales como *Guy Campertter & Company* y *Shibower`s Mutual Protection and Indemnity Association* de Luxemburgo, entre otras, garantizando así el respaldo necesario que le permite cumplir con sus funciones y, a la vez, lograr sus objetivos.

Hoy en día, la Sociedad de Corretaje Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, presta servicio de intermediación de seguros en especial al sector pesquero, industrial, transporte, turismo, de personas, patrimoniales, etc. Maneja la cartera más importante de la colectividad, integrada por las empresas y organizaciones de mayor prestigio regional y nacional, cuya confianza en las asesorías y servicios ofrecidos le han permitido a la empresa, consolidarse como la única Sociedad de Corretaje de la ciudad de Cumaná.

La Sociedad de Corretaje de Seguros Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, conociendo la importancia que tiene para el asegurado contar con una póliza de seguros que respalde sus necesidades de seguridad y, consciente de la responsabilidad que ello implica, centra su actividad en la búsqueda de una mayor satisfacción del asegurado a través de la prestación de un servicio de intermediación y asesoría en el área de seguros de optima calidad.

Para llevar a cabo este propósito, esta empresa ha establecido una serie de objetivos que están redactadas de conformidad con los lineamientos legales establecidos por la Superintendencia de Seguros, la cual exige a toda persona que labore dentro de una empresa de seguro, tener un alto grado de responsabilidad; pues la destreza y capacidad de estos contribuye a la consecución de las metas planteadas.

En este sentido, los objetivos son:

- Solventar las necesidades de sus clientes, a través de una adecuada asesoría, manteniendo por encima de todo la ética de responsabilidad que ello implica y gestionando, además, todo lo relacionado con el contrato de seguro.
- Garantizar a los asegurados, que hayan sido expuestos a un daño personal o material establecido en la póliza, la atención oportuna y eficiente, mediando ante la compañía de seguro la indemnización correspondiente que compense parcial o totalmente la pérdida sufrida.
- Mantener relaciones estrechas con las compañías de seguros de excelencia en el país que le permite ofrecer a la clientela un mayor respaldo y solides en materia de seguro.
- Colaborar y apoyar al mejoramiento de los seguros en Venezuela, a través de un estudio de las variables que confluyen en el mercado asegurador.
- Consolidar una empresa productiva de alto rendimiento para sus accionistas, posibilitando al crecimiento de la organización y proyectarse como una de las empresas más idóneas para responder a los requerimientos del país.

Como toda empresa, Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, posee una estructura organizativa compuesta por una serie de unidades departamentalizadas por funciones específicas, las cuales se coordinan entre sí, para poner en marcha las actividades propias de la empresa. Esta estructura organizativa es la columna vertebral de la compañía, de ella se desprende de las actividades y responsabilidad de los miembros que entregan cada uno de los departamentos, que mediante los canales adecuados de comunicaciones, aunado a un liderazgo eficiente y eficaz, le permiten a esta empresa, alcanzar los objetivos propuestos. Dentro de la estructura hay 6 niveles jerárquicos donde la máxima representación de la compañía corresponde a la Asamblea de Accionistas y de allí se desprenden los otros niveles, desde el más alto en jerarquía hasta el más bajo, al igual que para sus respectivas líneas de

comunicación, así mismo tiene un centro de respaldo constituido por la Dirección General y el personal de *staff*, cuyas funciones son las de asesorar al personal que labora dentro de Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

A continuación se muestra un resumen de las actividades que realiza cada unidad:

- Asamblea de Accionistas. Es la máxima representación de la compañía y por lo tanto las decisiones que allí se tomen deberán ser acatadas por todos sus socios, así los establece el documento constitutivo. Además, tendrá como función general el estudio de la gestión administrativa en función de la situación financiera, revelada esta en el resultado final del proceso contable (estados financieros). Entre sus funciones específicas están: nombrar y remover el presidente, vicepresidente, administradores y comisarios de la compañía, aprobar o no los estados financieros y estudiar cualquier otro asunto que sea de interés de la empresa.
- Junta Directiva. Tiene como función general velar para que las decisiones tomadas por los accionistas se cumplan a cabalidad, a través del establecimiento de propuestas y estrategias que por medio de la Dirección General se coordinen y ejecuten para lograr el buen funcionamiento de la empresa. Entre las funciones específicas atribuidas a la Junta Directiva están: decidir la realización de las asambleas ordinarias y extraordinarias, establecer los lineamientos para la repartición de dividendos y su posterior pago, fijar las políticas, normas y reglas de la empresa, supervisar los presupuestos anuales, velar para que las funciones de la Dirección General se lleven a cabo, entre otras.
- Dirección General. Tiene como función principal planificar, coordinar y supervisar que tanto las actividades administrativas como productivas se realicen de manera eficiente y eficaz apegadas a las políticas y normas de la empresa, así como establecer las propuestas y estrategias que permitan llevar a cabo las decisiones

tomadas en la Asamblea de Accionistas. Además, se encarga de representar a Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, ante terceros, por lo tanto, los directores generales tendrán capacidad de liderazgo y de toma de decisiones administrativas, financieras y económicas en pro de la consecución de los objetivos de la empresa. Entre las funciones específicas que realiza la Dirección General están: representar a la sociedad en todos aquellos asuntos que no sean de la competencia de la asamblea, ejecutar las funciones que corresponda con las facultades de enajenación o gravamen de los bienes muebles e inmuebles de la empresa, nombrar a los asesores o personal de *staff*, nombrar a los representantes de las sucursales tanto nacionales como extranjeras, si ese fuera el caso, decidir sobre la celebración de todo acto o contrato que tenga interés para la sociedad, tomar decisiones sobre la adquisición o no de bienes , presentar un informe de su gestión durante un período determinado y demás funciones que guíen el buen camino de la sociedad.

- Personal de *Staff*. Dentro de sus funciones está, asesorar al personal de la empresa en todo lo relacionado a la contabilidad, aspectos legales, peritaje y avalúos. Esta unidad cumple actividades dentro de la empresa mediante contratos realizados en el momento y en la situación que sean requeridos. En la asesoría contable está planteada la elaboración de los estados financieros y su posterior análisis, haciendo recomendaciones pertinentes a la Dirección de la Empresa, para que ésta, a su vez, tome decisiones del caso. Por su parte, la asesoría legal se encarga de todo lo relacionado con la elaboración y registro de documentos, actas de asambleas, contratos, entre otros; además, realizará las acciones pertinentes en caso de demandas, hacia la empresa o de la empresa hacia terceros; al igual que todos aquellos aspectos legales que sean encomendados por la Dirección de la Empresa.
- Gerencia de Operaciones. Actúa como representante legal de la empresa, fija las política operativas, administrativas en base a los parámetros fijados por la dirección general, es responsable ante los accionistas, por los resultados de las

operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa, es la imagen de la organización en el ámbito externo e internacional, esta tiene bajo su dependencia los distintos departamentos de la empresa. Esta Gerencia será ampliada más adelante por ser objeto de estudio.

- Gerencia de Administración. Es la encargada de establecer un plan de acción guiado por la toma de decisiones, con el fin de hacer rendir al máximo los recursos que posee la empresa en beneficio de ella misma. Por ello, desde esta unidad se dirigen y controlan las actividades en cuanto pago de salarios de trabajadores, así como las retenciones, declaraciones y pagos de los impuestos, obligaciones legales, conciliaciones bancarias, entre otras actividades. Cabe destacar que, entre las funciones más importantes de la Gerencia de Administración está guiar el proceso contable, de manera de adaptarlo a la normativa de la Superintendencia de Seguros y a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de Venezuela. Además, se encarga de la custodia de los activos fijos, préstamos a empleados, previa autorización de la Dirección General, vigilancia del buen funcionamiento de las cobranzas de primas, supervisión del trabajo realizado por el personal bajo su subordinación.
- Gerencia Técnica de Suscripción y Reclamos. Esta unidad se encarga de procesar toda la documentación relacionada a las gestiones de intermediación de seguros; ésta debe elaborar las correspondencias para la compañías de seguros sobre trámites de suscripción, modificación, renovación, o reclamos de pólizas; realizar cuadros comparativos de cotizaciones, procesar y mantener actualizado el Sistema de Administración de Cartera (SAC), preparar los expedientes de los clientes, controlar el mantenimiento de los archivos de estos, así como realizar cualquier otra actividad que le sea asignada por la Gerencia de Operaciones.
- Gerencia de Fianzas y Cobranzas. Esta unidad es la encargada de recibir dinero producto de los cobros de primas hechos a los clientes, para luego remitirlo a las

Compañías de Seguros correspondientes y, de esta manera, procesar los cierres diarios. Otra de sus funciones principales es la de atender todo lo relacionado con la emisión, modificación, disminución y liberación de fianzas a los asegurados, siempre en concordancia a las políticas, normas y procedimientos de la empresa.

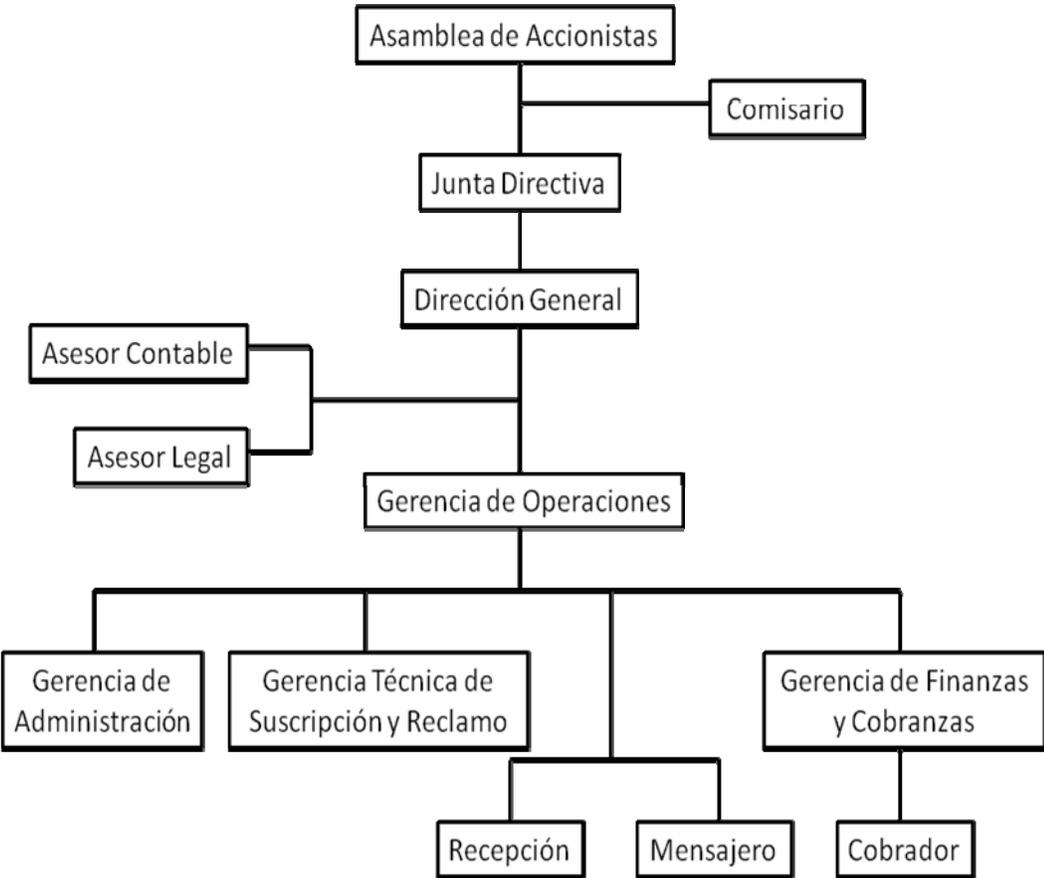
- Mensajería. Dependiendo directamente de la Gerencia de Operaciones, se encuentra el mensajero el cual se encarga de enviar toda la documentación necesaria a los diferentes lugares que ameriten la gerencia, y recibe la misma forma aquellos que le son dirigidos a la sociedad de corretaje. Las funciones del Mensajero son: realizar los pagos de los servicios básicos como electricidad, teléfono, etc; efectuar cobros que la Gerencia de Fianzas y Cobranzas le asigne, entregando directamente el efectivo, cheque o cualquier otro documento que se derive de la operación, preparar un listado de las actividades que dentro de sus funciones le sean asignados por la Gerencia de Operaciones.
- Recepción. Su función general es la de asistir en todo lo necesario a las unidades y gerencias que integran a la organización; además, se encarga de realizar las actividades de recepción y atención del público, informándolos y guiándolos hacia el personal encargado dentro de la empresa que se adapte mejor a sus necesidades; esta función incluye también la realización y recepción de llamadas telefónicas; recepción de correspondencias enviadas directamente a la empresa; fotocopiado de los documentos que se requieran y el apoyo a las gerencias para mantener los archivos de la organización.

La estructura organizativa de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, se puede visualizar en la figura N° 8.

En el caso específico la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, la misma tiene como objetivo principal supervisar que las operaciones de la empresa se desarrollen de una manera adecuada, para así, lograr

con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos por esta. Cuando se dice que un proceso es eficiente significa hacerlo al menor costo posible y cuando se dice efectivo es hacerlo correctamente, de esta manera la compañía asegura un mayor posicionamiento en el mercado asegurador.

Figura N° 8. Estructura Organizacional



Fuente: Manual de Procedimiento de Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A. 2011.

La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, tiene a su cargo el manejo de los distintos departamentos; además de elaborar y supervisar proyectos de riesgo, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos; planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la Dirección General y la Gerencia de Administración. También, es responsable de establecer el contacto cuando se realiza la prestación de un servicio, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente, organiza y dirige el trabajo de los departamentos de acuerdo a las metas y objetivos de la empresa y atiende a las solicitudes de trabajo por parte de la Dirección General, entre otras.

Esta unidad organizativa tiene como supervisor inmediato a la Dirección General y, a su vez, tiene bajo su dependencia las gerencias de Administración, de Fianzas y Cobranzas, Técnica de Suscripción y Reclamo, así como la Recepción y la mensajería, cuyas funciones fueron descritas anteriormente.

4.2 Bases Legales asociadas a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A

Las bases legales se refieren “a lo señalado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las Leyes Orgánicas, los Reglamentos y Normas que le dan un basamento jurídico o que pueden condicionar el desarrollo del trabajo de investigación” (<http://www.monografias.com/trabajos67/descripcion-sistematicaestructura/descripcion-sistematica-estructura2.shtm>).

Las bases legales incluyen todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación. Para ello, se pueden consultar: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Trabajo (1997), el

Código de Comercio (1955), Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros (2001) y cualquier otro instrumento jurídico que pueda sustentar la investigación.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). La constitución es la ley fundamental del Estado soberano, establecida o aceptada como guía para su gobernación; es decir, es la norma jurídica de más alto rango en el ordenamiento político. La Constitución fija los límites y define las relaciones entre los cinco (5) poderes del Estado, estableciendo así las bases para su gobierno. También garantiza al pueblo determinados derechos y libertades.

Ahora, en lo referente al tema a tratar, la Constitución en su artículo 299, señala:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

- Ley Orgánica del Trabajo (1997). Es el instrumento más importante que se aplica a las relaciones de trabajo, es una ley de orden público (de aplicación obligatoria). Las personas son el principal activo de las organizaciones, por encima de los activos materiales y financieros con los que cuentan, por lo que, todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos; razón por la cual, el Estado venezolano establece normas y leyes para poder amparar a los trabajadores

mediante diferentes mecanismos propuestos establecidos por él, permitiendo, de esta manera, el desarrollo de éste. En tal sentido, el artículo 2 de esta ley señala que:

El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

El artículo 41 por su parte, define lo que es empleado al expresar lo siguiente:

Se entiende por empleado el trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual. El esfuerzo intelectual, para que un trabajador sea calificado de empleado, puede ser anterior al momento en que presta sus servicios y en este caso consistirá en estudios que haya tenido que realizar para poder prestar eficientemente su labor, sin que pueda considerarse como tal el entrenamiento especial o aprendizaje requerido para el trabajo manual calificado.

En lo que respecta al derecho al salario, el artículo 132 indica:

El derecho al salario es irrenunciable y no puede cederse en todo o en parte, a título gratuito u oneroso, salvo al cónyuge o persona que haga vida marital con el trabajador y a los hijos. Sólo podrá ofrecerse en garantía en los casos y hasta el límite que determine la ley.

Parágrafo Único: No obstante, en empresas que ocupen más de cincuenta (50) trabajadores, el trabajador podrá solicitar del patrono que le descuenta de su salario cuotas únicas o periódicas en beneficio del sindicato a que esté afiliado, o de asociaciones benéficas, sociedades civiles y fundaciones sin fines de lucro, cooperativas, organizaciones culturales, artísticas, deportivas u otras de interés social y éste quedará obligado a ello, cuando las beneficiarias hayan cumplido los requisitos para su legalización. El trabajador podrá revocar la autorización cuando lo desee.

Los artículos antes señalados, son una clara evidencia de la importancia que revisten las personas para las empresas y la retribución que ésta debe entregarle a los trabajadores por los servicios prestados. Elementos que son de vital importancia en la administración financiera y en los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento en toda la organización.

- Código de Comercio (1955). Toda institución que realice una actividad económica cualquiera, debe estar enmarcada dentro de lo establecido en el Código de Comercio. El Código de Comercio de Venezuela, rige a las sociedades de corretaje de seguros, en cuanto a las obligaciones comerciales en sus operaciones mercantiles y en los actos de comercio que ésta realice, siempre que no haya una disposición dentro de la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros.

Artículo 6. “Los seguros de cosas que no son objeto o establecimientos de comercio y los seguros de vida son actos mercantiles por parte del asegurador solamente”.

Artículo 17. “En la secretaría de los tribunales de comercio se llevará un registro en que los comerciantes harán asentar todos los documentos que según este código deben anotarse en el registro de comercio”.

Artículo 32.

Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios.

Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimara conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

Artículo 202.

La compañía anónima y la compañía de responsabilidad limitada deben girar bajo una denominación social, la cual puede referirse a su objeto o bien formarse con cualquier nombre de fantasía o de persona, pero deberá necesariamente agregarse la mención de "Compañía Anónima" o "Compañía de Responsabilidad Limitada", escritas con todas sus letras o en la forma que usualmente se abrevian, legibles sin dificultad.

Artículo 548.

El seguro es un contrato por el cual una parte se obliga, mediante una prima, a indemnizar la pérdida o los perjuicios que puedan sobrevenir a la otra parte en casos determinados, fortuitos o de fuerza mayor; o bien a pagar una suma determinada de dinero, según la duración o las eventualidades de la vida o de la libertad de una persona.

- Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros (2001), las sociedades de corretaje de seguros están reguladas, a través de la Superintendencia de Seguros, servicio autónomo de carácter técnico, sin personalidad jurídica, adscrito al Ministerio de Finanzas (LESYR; 1994, artículo 1). En este sentido, la inspección, supervisión, vigilancia, fiscalización, regulación y control se establece mediante los principios y mecanismos que dictaminan:

La Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros, publicada en Gaceta Oficial N° 4.882, Extraordinaria del 23 de diciembre de 1994. En tal sentido, el Tribunal Supremo de Justicia, en Sala Constitucional declaró suspendida LESYR del año 2001, publicada en Gaceta Oficial N° 5.553, Extraordinaria del 12 de noviembre de 2001. A través de esta ley, el Estado regula las actividades de las sociedades de corretaje de seguros en cuanto a su constitución, funcionamiento, promoción,

contabilidad, garantías, actividad de intermediación y cartera de seguros; todo de forma general.

El Reglamento General de la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros, del 20 de enero de 1999, publicado en Gaceta Oficial N° 5.339 del 27 de abril del mismo año. Éste, determina en forma más específica y, con mayor detalle las regulaciones contenidas en la ley, siendo, por lo tanto, complementario a la misma.

También, son tomados en cuenta las Resoluciones, decretos y providencias de la Superintendencia de Seguros, que pretenden corregir, ampliar, modificar o contemplar aspectos que, si han sido considerados tanto en la ley como en el reglamento, exigen una debida interpretación; caso contrario, emiten una modalidad de acción ante situaciones no planteadas o no ocurridas anteriormente.

4.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992 (Norton y Kaplan, 1999), cuya principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultado de la Empresa.

El Cuadro de Mando Integral es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Para conocer los elementos considerados en el Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de

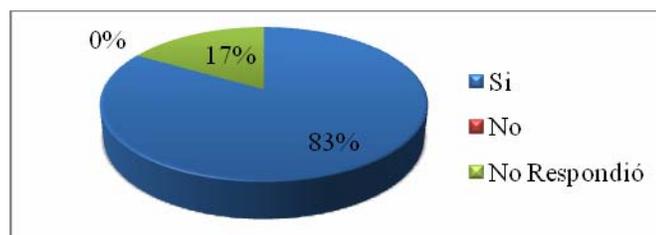
Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, fue necesario la aplicación de un cuestionario (ver Anexo N° 1), a una población de 6 personas, conformado por el personal que labora en ésta Gerencia.

Para mejor comprensión de la información el cuestionario fue establecido en varias secciones, cada una ellas en función a las siguientes dimensiones: Aspectos Generales, Perspectiva Financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva Procesos Internos y Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

4.3.1 Aspectos Generales

En relación a los elementos relacionados con el Cuadro de Mando Integral, se hizo la consulta con respecto a la misión de la Gerencia de Operaciones y según el Gráfico N° 1, un 83% de los encuestados considera que la misión de la Gerencia de Operaciones de la empresa está bien formulada y claramente definida y el otro 17% no respondió. Las opiniones refieren que existe un conocimiento claro de la misión por parte de los empleados, con lo cual se infiere que la mayoría del personal conoce cuáles son los propósitos de la organización y pueden entonces trabajar por alcanzar los mismos.

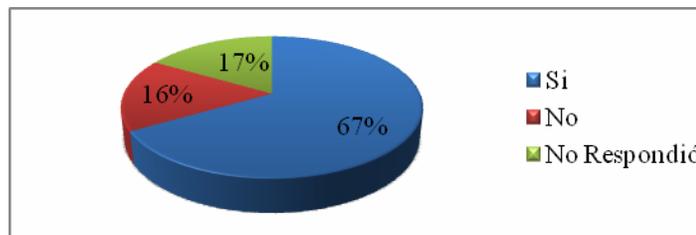
Gráfico N° 1. Misión claramente definida en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Asimismo, se le consultó al personal que labora en la Gerencia de Operaciones si ésta tiene la visión claramente definida, y el 67% de los encuestados manifestó que sí está claramente definida, en contraposición a un 16% que indicó lo contrario y el 17% restante no respondió (ver Gráfico N° 2).

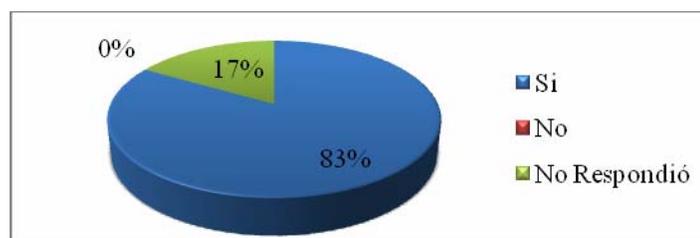
Gráfico N° 2. Visión claramente definida en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

En el Gráfico N° 3, se puede observar que el 83% de los encuestados respondió que para tener una buena gestión es muy importante la comprensión y relación de la misión y visión de la Gerencia de Operaciones, y el otro 17% no respondió; lo cual lleva a inferir que es muy importante que los trabajadores tengan claro cuál es la misión y la visión de la organización para la cual trabaja.

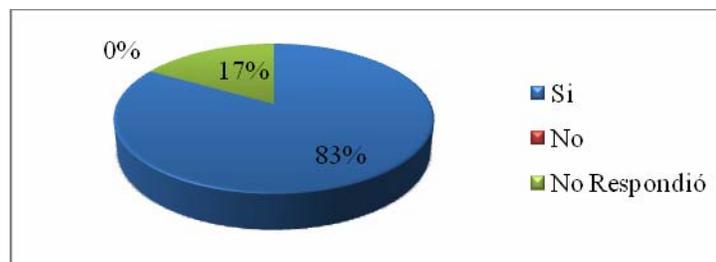
Gráfico N° 3. Comprensión y relación de la misión y visión de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para tener una buena gestión.



Fuente: Autores. 2011.

Un 83% de los encuestados mencionó que los objetivos estratégicos son claramente comunicados, y el 17% restante no respondió. Por lo que se puede inferir que la comunicación en la Gerencia de Operaciones es buena (ver Gráfico N° 4).

Gráfico N° 4. Comunicación clara de los objetivos estratégicos, a todos los trabajadores de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

4.3.2 Elementos de la Perspectiva Financiera en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad, por lo que se analizó en el cuestionario esta perspectiva de vital importancia (Norton y Kaplan, 1997).

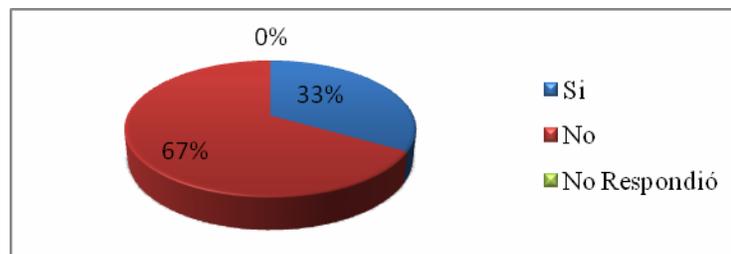
De allí que, para conocer los elementos de la perspectiva financiera en la gerencia fue necesario la aplicación de una encuesta, modalidad cuestionario (ver Anexo N° 1) a una población de 6 personas que laboran en dicha gerencia, los cuales se constituyeron en componentes claves de esta investigación.

Ahora bien, para conocer acerca de la perspectiva financiera de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A se le hizo la consulta a los encuestados sobre cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos financieros en esta gerencia, y un 67% de ella manifestó no tener conocimiento sobre la asignación de los recursos financieros en la misma a diferencia de un 33% que señaló si tener un conocimiento sobre la asignación de estos recursos (ver Gráfica N° 5).

De igual manera, se consultó si los proveedores de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, cancelan sus facturas a tiempo, donde el 100% del personal encuestado consideró que los proveedores si cancelan a tiempo sus facturas a la empresa.

En cuanto al conocimiento de los ingresos diarios, mensuales o anuales de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, el 83% de los encuestados indicó no tener conocimiento y el 17% restante dijo que si tiene conocimiento sobre los ingresos de la empresa (ver Gráfico N° 6).

Gráfico N° 5. Conocimiento sobre la asignación de recursos financieros de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

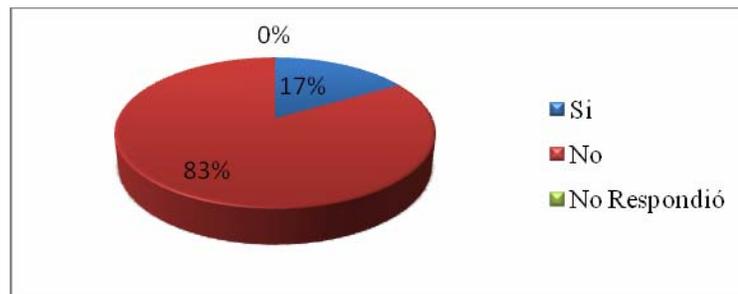


Fuente: Autores. 2011.

Cuando se le consultó a los trabajadores encuestados si el personal de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A; conocen los gastos operacionales

diarios, mensuales o anuales del servicio en la Gerencia de Operaciones, el 83% de ellos afirmó que no tienen conocimiento sobre dichos gastos en contraste con un 17% que aseguró que si tiene conocimientos (ver Gráfico N° 7).

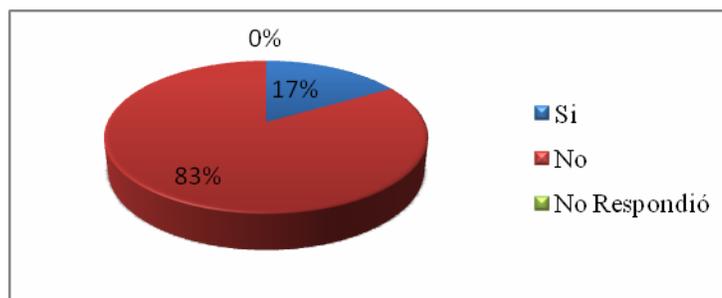
Gráfico N° 6. Conocimiento sobre el ingreso diario, mensual o anual de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

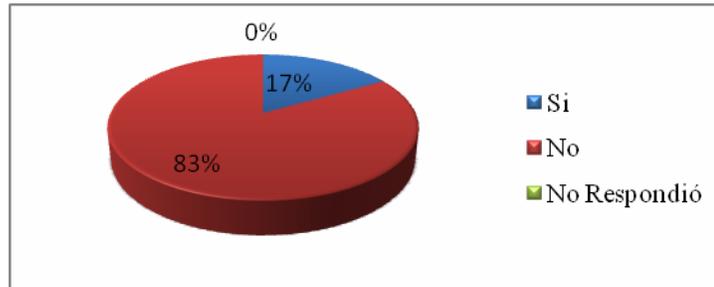
En cuanto a los gastos administrativos diarios, mensuales o anuales que se generan en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, el 83% del personal encuestado no tiene conocimiento de estos gastos y el otro 17% si tiene conocimiento, tal como se visualiza en el Gráfica N° 8.

Gráfico N° 7. Conocimiento de los gastos operacionales diario, mensual o anual del servicio en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

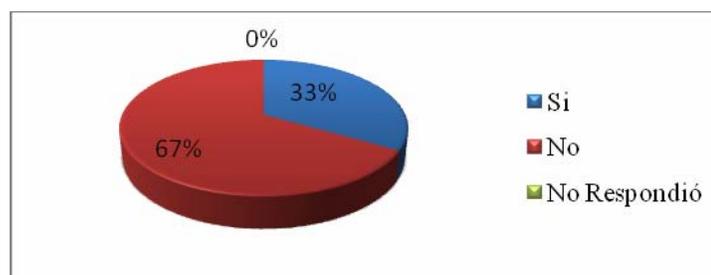
Gráfico N° 8. Conocimiento de los gastos administrativos diarios, mensuales o anuales que se generan en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades; además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa, cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto. En tal sentido, cuando se les consultó al personal encuestado acerca de si tienen conocimiento sobre el punto de equilibrio en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A; el 67% de ellos afirmo no tener conocimiento en contra posición a un 33% que indicó conocerlo (ver Gráfico N° 9).

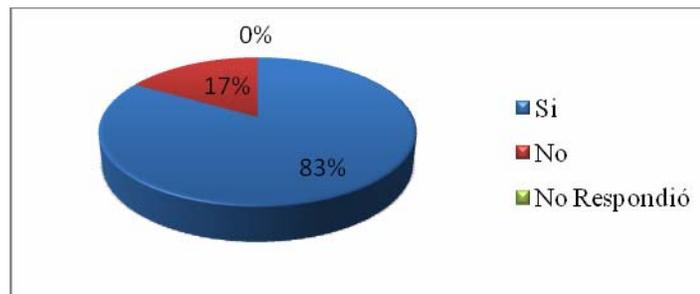
Gráfico N° 9. Conocimiento sobre el punto de equilibrio en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A de acuerdo a los ingresos y gastos que allí se producen.



Fuente: Autores. 2011.

Además, se consultó si en la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, se controla el presupuesto de ingresos, egresos y gastos, donde; el 83% afirmó que si se controla y el otro 17% dice lo contrario (ver Gráfico N° 10).

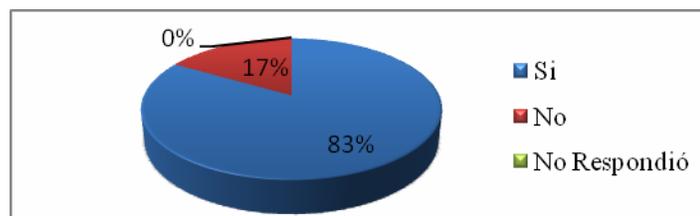
Gráfico N° 10. Control del presupuesto de ingresos, egresos y gastos de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Asimismo, se consultó al personal de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, si disponen de un presupuesto de efectivo para enfrentar las actividades rutinarias que se presente el mismo, y un 83% afirmó que si se dispone de un presupuesto efectivo y el 17% dijo que no (ver Gráfico N° 11).

Gráfico N° 11. Existencia en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, de un presupuesto de efectivo para enfrentar las actividades rutinarias que se presenten en el mismo.



Fuente: Autores. 2011.

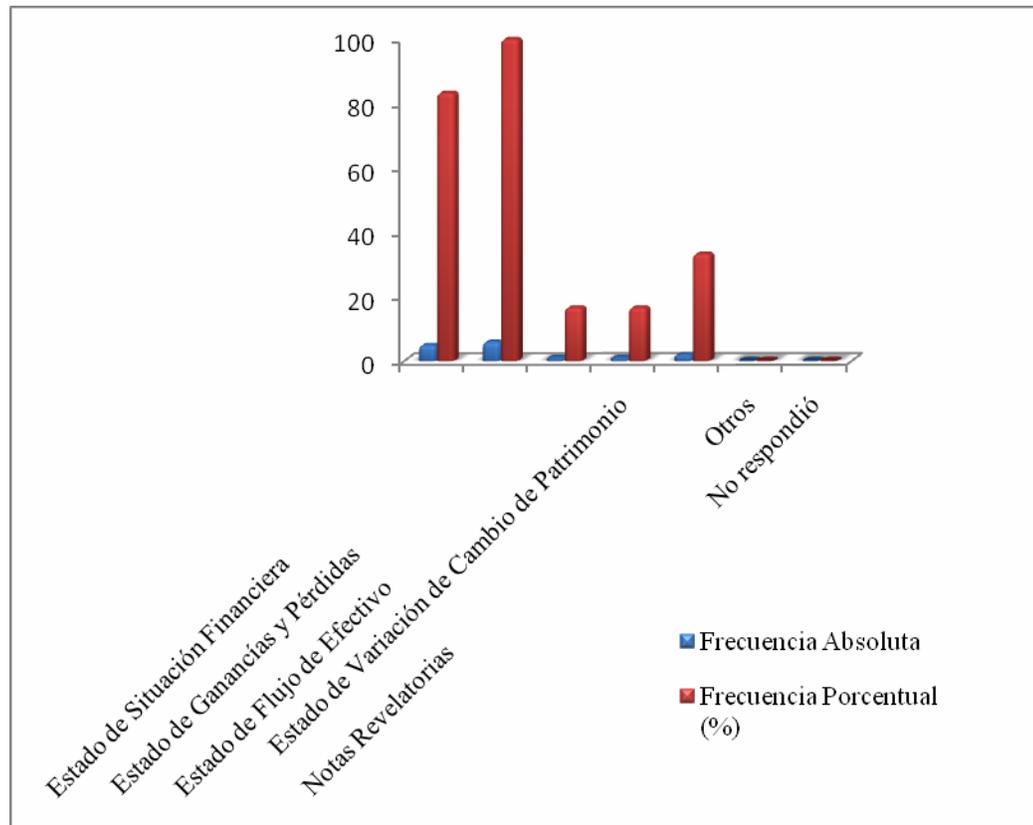
Otro aspecto considerado en la perspectiva financiera fue el control periódico de la contabilidad de las operaciones en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, y al respecto el 100% de los encuestados manifestó que en esta gerencia se lleva periódicamente la contabilidad de todas sus operaciones.

También, se consultó si la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, elabora los estados financieros básicos exigidos en Venezuela, donde, el 100% de los encuestados aseguró que la empresa si los elabora. A tal efecto se indagó acerca de cuáles estados financieros presenta la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, a lo que el 83% de los encuestados aseguró que presenta el Estado de Situación, el 100% indicó el Estados de Ganancias y Pérdidas, 17% expresó el Estado de Variación de las Cuentas de Patrimonio y un 33% señaló las Notas Revelatorias (ver Gráfico N° 12).

Asimismo, se hizo la consulta acerca de si se realizan análisis financieros en la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, a lo que el 100% de la población respondió afirmativamente.

Ahora bien, de los encuestados que contestaron que si se realizaba análisis financieros en la Gerencia de Operaciones, un 17% indicó que la liquidez, la solvencia, la rentabilidad de la empresa, costos, resultados obtenidos por la empresa y todos los elementos financieros mencionados en la encuesta, son elementos financieros que deben tomarse en cuenta en la toma de decisiones, un 33% de la población indicó que los ingresos deben ser tomados en cuenta, y un 33% no contestó (ver Gráfico N° 13).

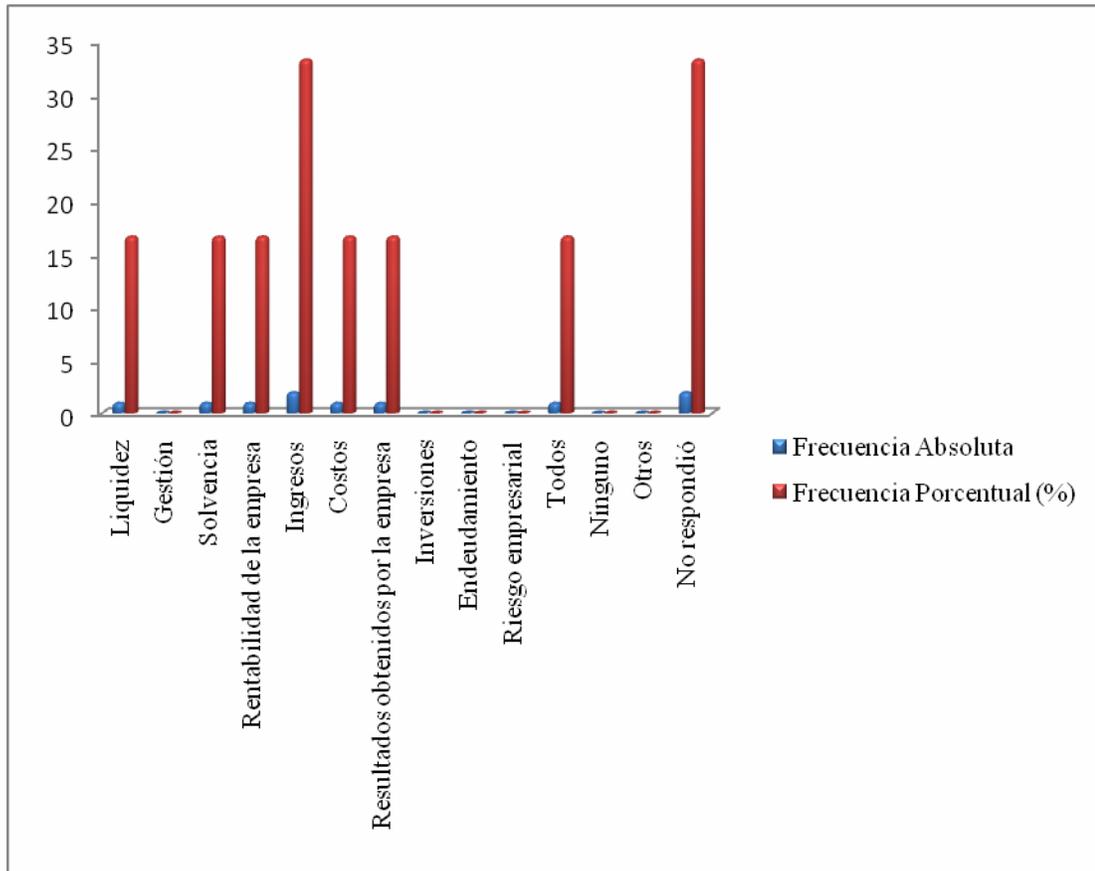
Gráfico N° 12. Estados Financieros presentados por la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

En líneas generales, se puede inferir que el personal encuestado de la Gerencia de Operaciones no tiene conocimientos sobre la asignación de los recursos financieros, además, que gran parte del personal no conoce los ingresos y gastos diarios, mensuales o anuales de la Empresa, además de no conocer los gastos administrativos. También se observó que el personal no tiene conocimiento de cuándo se logra el punto de equilibrio en dicha gerencia. Otros aspectos estudiados es que, la empresa controla los ingresos y gastos de la misma, además de realizar los análisis financieros necesarios, y de recibir las cancelaciones de las facturas de sus proveedores a tiempo.

Gráfico N° 13. Elementos financieros que se analizan para la toma de decisiones en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.

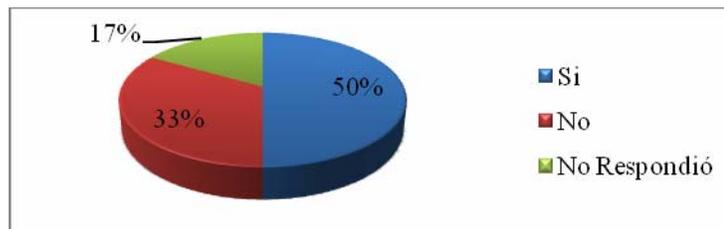


Fuente: Autores. 2011

También, se le consultó a los encuestados si las metas anuales y los programas de incentivos a los trabajadores de la Gerencia de Operaciones de la empresa, están vinculados al: a) el presupuesto anual, b) objetivos estratégicos y en lo que respecta a la vinculación de las metas y programas de incentivo de los trabajadores con el presupuesto anual, 50% de ellos respondió que si están vinculados, con el presupuesto anual, un 33% dijo que no tienen relación con el presupuesto y el 17% restante no respondió (ver Gráfico N° 14.a). En relación a la vinculación de las metas y programas de incentivos con objetivos estratégicos de la Gerencia, un 16% de los

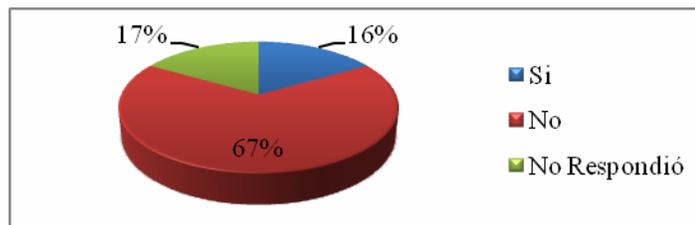
encuestados expresó que si están vinculados, un 67% manifestó que no tienen relación, y el 17% no respondió (ver Gráfico N° 14.b).

Gráfico N° 14.a Vinculación de las metas anuales y los programas de incentivos a los trabajadores de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, con el presupuesto anual.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 14.b Vinculación de las metas anuales y los programas de incentivos a los trabajadores de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, con los objetivos estratégicos.



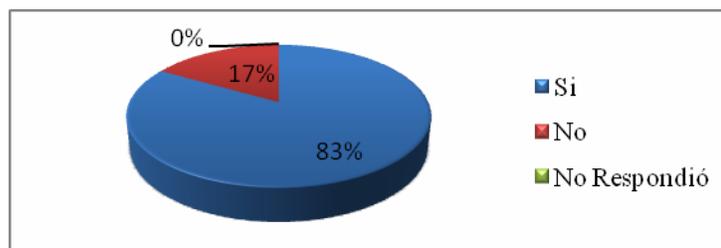
Fuente: Autores. 2011.

4.3.3 Elementos de la Perspectiva de Cliente en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A

El buen servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la misión de la organización gire en torno éste. Los clientes esperan que el servicio prestado sea de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo, que se consideren sus necesidades

y que su rendimiento sea el convenido (Norton y Kaplan, 1997). De allí que, para conocer los elementos de la perspectiva cliente, se formuló un serie de interrogantes, que permitieron conocer los hallazgos más significativos de esta perspectiva en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A. Al respecto, se indagó sobre los conocimientos que tienen los empleados de la Gerencia de Operaciones, con respecto a la cantidad de clientes que usan el servicio de la empresa, y el 83% de la población manifestó que si conoce cuáles son los clientes que usan los servicios, en contraste con el 17% restante, que indicó no tener conocimiento al respecto (ver Gráfico N° 15).

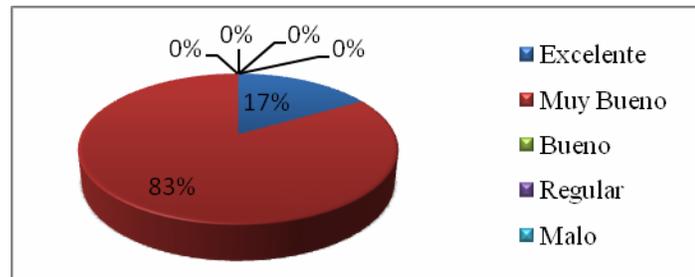
Gráfico N° 15. Conocimiento sobre la cantidad de clientes que utilizan el servicio en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Asimismo, se le consultó a los encuestados si los mismo tienen conocimiento de la cantidad de clientes y proveedores que la empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A tiene, y el 100% contestó afirmativamente. En este orden de ideas, se preguntó, como ellos calificarían el servicio que la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, le presta a sus clientes, a lo que, un 17% de los encuestados indicó que el servicio prestado es excelente, y el 83% restante señaló que es muy bueno, ya que, siempre se puede mejorar (ver gráfica N° 16).

Gráfico N° 16. Calidad del Servicios prestado a los Clientes de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Igualmente, los trabajadores de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, indicó en un 100% que la Gerencia de Operaciones tiene el personal más idóneo para proporcionar asesoramiento de seguros.

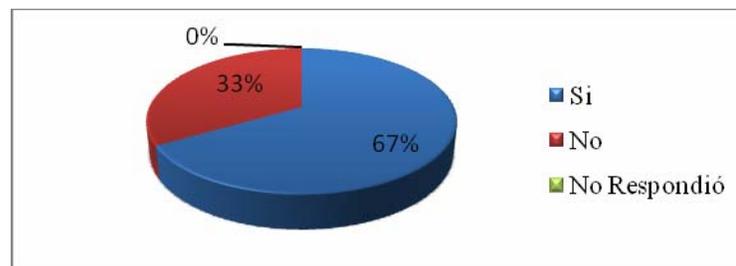
También, se les preguntó a los encuestados de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, si la misma, dispone de la infraestructura adecuada para que ésta Gerencia atienda diariamente las demandas de los clientes, a lo que, todos (el 100%) contestó que sí cuentan con las mismas para así ofrecer un mejor servicio y comodidad a los clientes.

Otra consulta realizada fue acerca de, si se formulan objetivos estratégicos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, para garantizar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, y un 67% de los encuestados indicó que si se realizan, mientras que el 33% restante dijo que no (ver Gráfico N° 17).

De igual forma, el Grafico N° 18, se puede evidenciar que el 83% de los encuestados afirmó que el sistema de reclamos de la Gerencia de Operaciones es

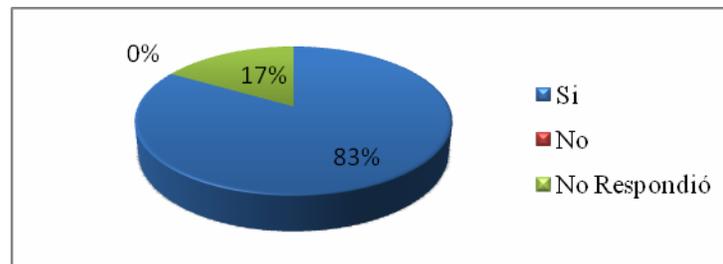
eficiente y el 17% restante no respondió. Por lo que, se puede inferir que el servicio prestado por ésta Gerencia es bastante eficiente.

Gráfico N°17. Formulación de objetivos estratégico para garantizar la satisfacción de las necesidades de los Clientes.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 18. Eficiencia del sistema de reclamos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



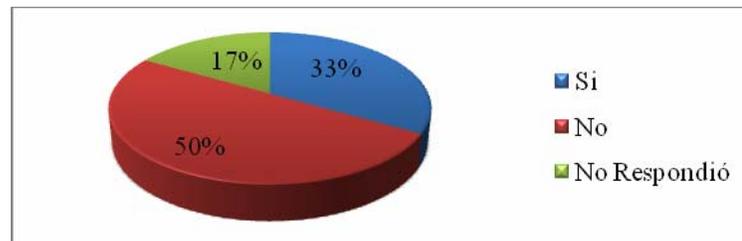
Fuente: Autores. 2011.

Además, el 50% del personal que labora en la Gerencia de Operaciones indicó que no ha tenido quejas del servicio que presta ésta Gerencia, el 33% dijo que si las han recibido y el otro 17% no respondió (ver Gráfico N° 19).

En cuanto al tiempo de disponibilidad de información de los servicios en la Gerencia de Operaciones para sus clientes, el 16% de los encuestados expresó que son 30 minutos, 17% no respondió. Por lo que podemos inferir que el tiempo

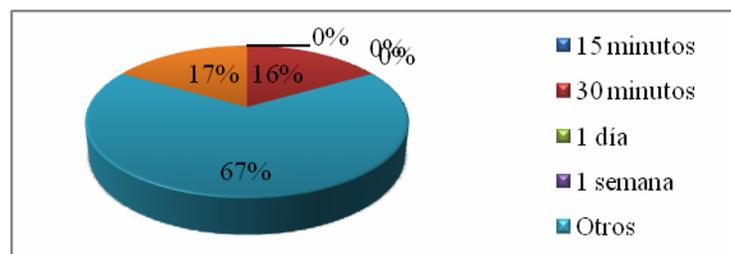
disponible para sus clientes, va a depender de la ayuda que estos requieran (ver Gráfico N° 20).

Gráfico N° 19. Quejas del servicio prestado por la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 20. Tiempo de disponibilidad de información de los servicios en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para sus clientes.



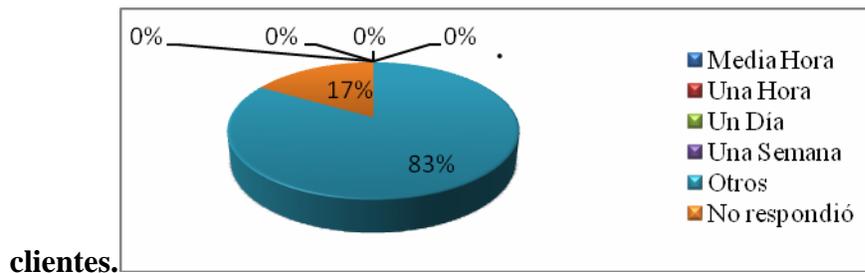
Fuente: Autores. 2011.

En cuanto a la perspectiva cliente se puede inferir que la mayoría de los empleados, tiene conocimiento de la cantidad de clientes y proveedores que se encuentran adscritos a la empresa. Además, cuenta con un personal y la infraestructura idónea para el mejor desarrollo de sus actividades, lo que le permite que el servicio prestado sea eficiente.

Con respecto, al tiempo de espera de respuesta para solucionar problemas de

los servicio en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, un 83% de los encuestados indicó que, el tiempo va depender de la dificultad del problema y el otro 17% no respondió (ver Gráfico N° 21). Por lo que se puede deducir que el tiempo de espera de la Gerencia de Operaciones es relativo, ya que dependerá de la dificultad y magnitud del problema presentado.

Gráfico N° 21. Tiempo de espera de respuestas en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, para solucionar problemas de los servicios prestados a sus



Fuente: Autores. 2011.

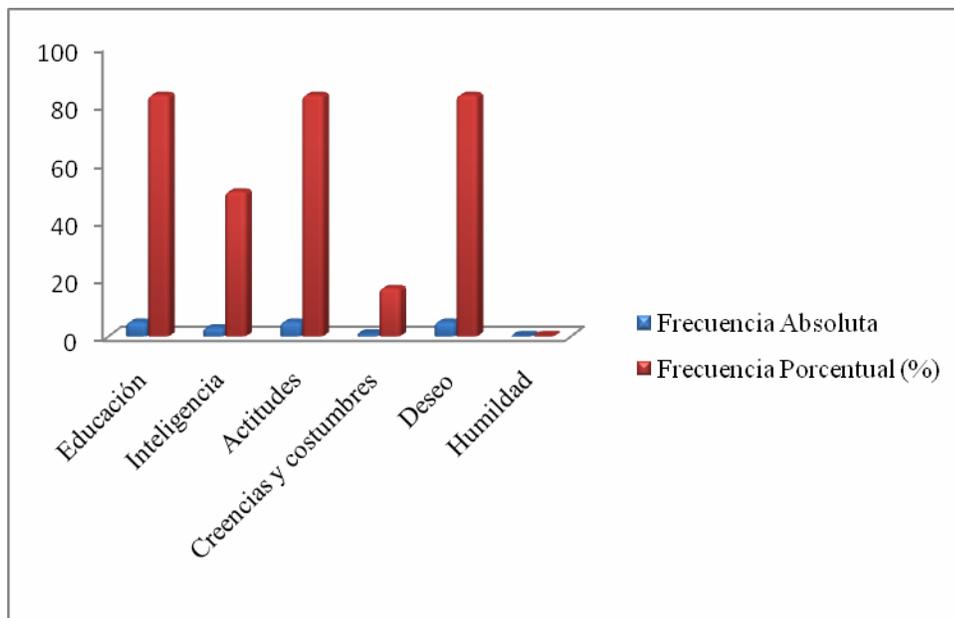
4.3.4 Elementos del Proceso Interno para Lograr los Objetivos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A

Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que, se debe ser particularmente eficiente en dicha asignación, intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Así, en relación a los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los tiempos productivos y, en ese sentido, uno de los que más se está empezando a usar es la Eficiencia del ciclo de producción (Norton y Kaplan, 1997).

En este contexto se le consultó a la Gerencia de Operaciones de la empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, que consideran como elementos primordiales

inherentes a sus personalidades, y el 83% de ellos indicó la educación, actitudes y deseos; un 50% señaló la inteligencia; 17% las creencias y costumbres; y un 17% también indicó, que existen otros elementos que también son o deben considerarse como principales tales como la integración y la interrelación entre los departamentos (ver Gráfico N° 22).

Gráfico N° 22. Elementos primordiales inherentes a las personas de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

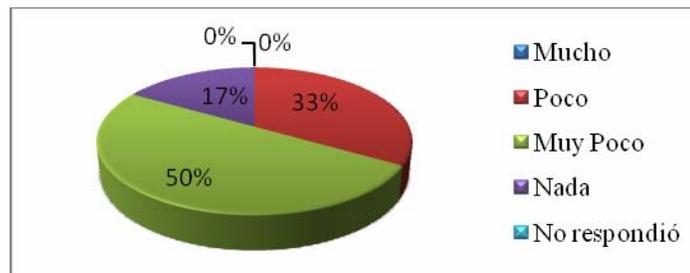


Fuente: Autores. 2011.

En lo que respecta a los planes de inducción y actualización, se le preguntó a los empleados de la Gerencia de Operaciones, si existen, y el 50% de ellos respondió que existen muy pocos planes, un 33% aseguró que hay poco planes, y el 17% restante indicó que en este momento no existen planes para esta área (ver Gráfico N° 23). Además, se le preguntó al personal que labora en la Gerencia de Operaciones si ésta apta para adaptarse a los cambios que actualmente demandan las realidades tecnológicas, tal como la automatización del servicio, adquisición de equipos

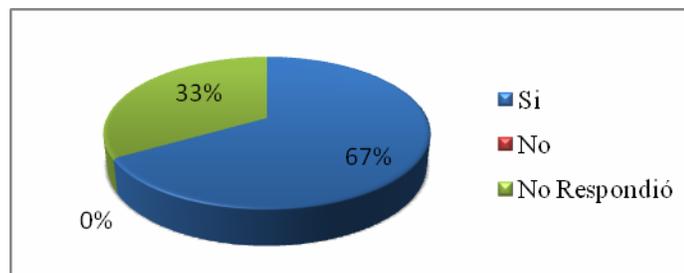
modernos, etc; y un 67% manifestó que si están en la capacidad de adaptarse, en contraste con el 33% restante que indicó que no están aptos (ver Gráfico N° 24).

Gráfico N° 23. Existencia de planes de inducción y actualización tecnológicos para el personal en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 24. Capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, adquisición de equipos modernos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

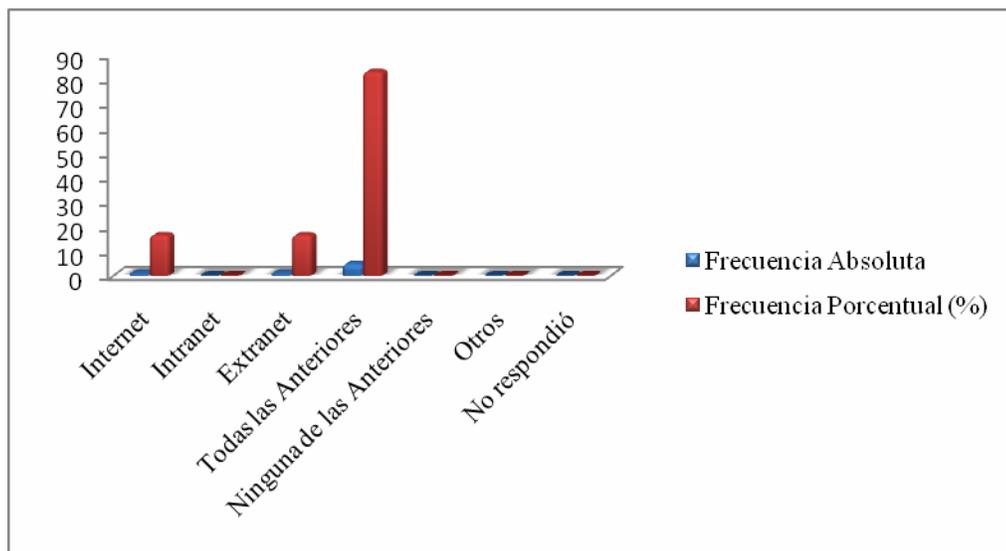


Fuente: Autores. 2011.

En el gráfico N° 25 se puede evidenciar que un 83% de los encuestados de la Gerencia de Operaciones utiliza los medios de información como internet, intranet y extranet, para tener acceso a la información y realizar la transferencia de la misma, y tan solo un 17% indicó que utilizan el extranet y el internet; por lo que se puede

inferir que la empresa ha implementado y utiliza los medios de información para así facilitar la comunicación de sus actividades.

Gráfico N° 25. Medios informáticos utilizados en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A para tener acceso a la información.

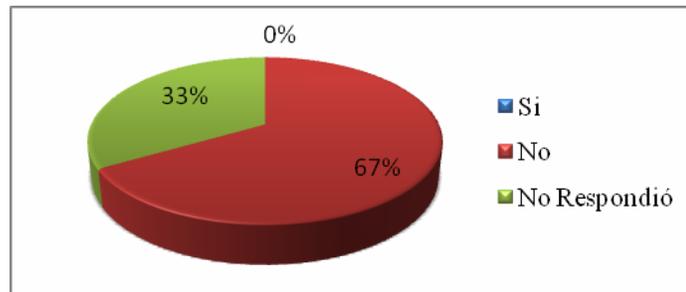


Fuente: Autores. 2011.

También se puede observar que el 100% de los encuestados, indicó que la empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, utiliza *software* contables novedosos, para registrar sus transacciones.

En cuanto a los conflictos personales generados en la Gerencia de Operaciones de la empresa, por la prestación de los servicios, un 67% de la muestra indicó que no se generan constantes conflictos, y el 33% restante, no respondió (ver Gráfico N° 26). Por lo que se puede inferir que, no se generan grandes conflictos personales en la Gerencia a la hora de prestar los servicios.

Gráfico N° 26. Generación de conflictos personales en Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A



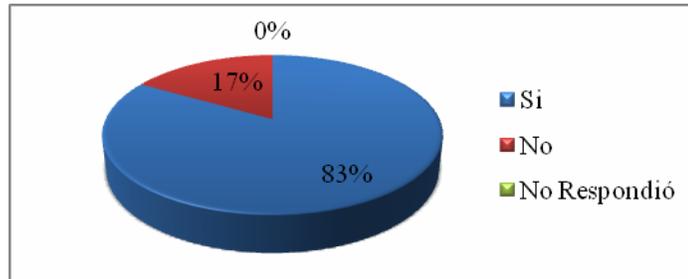
Fuente: Autores. 2011.

Con respecto a las actividades desempeñadas en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, un 100% de los encuestados expresó que las mismas son cumplidas cabalmente. Además, el 100% de los encuestados indicó que el servicio prestado en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, a sus clientes es eficiente.

Otro aspecto consultado fue la disponibilidad de instalaciones y equipos mínimos para mejorar el servicio en la Gerencia de Operaciones de la empresa, a lo que la totalidad de la muestra (100%) indicó que si se dispone de estas instalaciones y equipos para mejorar y facilitar el servicio prestado.

En el Gráfico N° 27, se puede observar que un 83% de los empleados que laboran en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, si conocen las normas y políticas establecidas en esta Gerencia, el 17% restante indicó que no están al tanto de la existencia de las mismas; por lo que se puede inferir que, la Gerencia de Operaciones comunica sus políticas a las diferentes unidades que la conforman.

Gráfico N° 27. Conocimiento de las normas y políticas establecidas en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

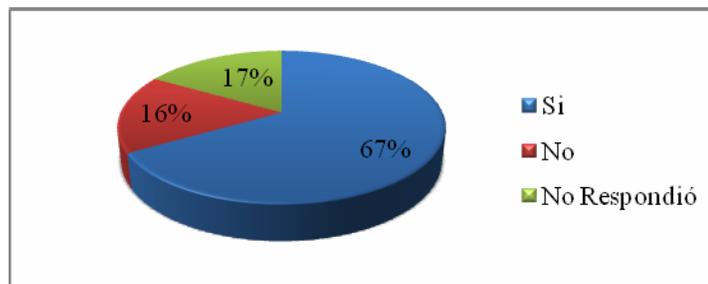


Fuente: Autores. 2011.

Se pudo observar que el 100% de los encuestados aseguró que conocen los métodos y procedimientos de trabajo individual y por equipo establecidos en la Gerencia de Operaciones. Por tanto, de acuerdo a estos resultados se puede deducir que la organización tiene una buena comunicación con sus empleados, y por ende se les notifica los planes de acción que esta va a implementar.

De acuerdo con los resultados mostrados en el Gráfico N° 28, se puede observar que un 77% de los encuestados indicó que la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A. posee un sistema de información y reporte, un 16% dijo que no, y el 17% restante no respondió.

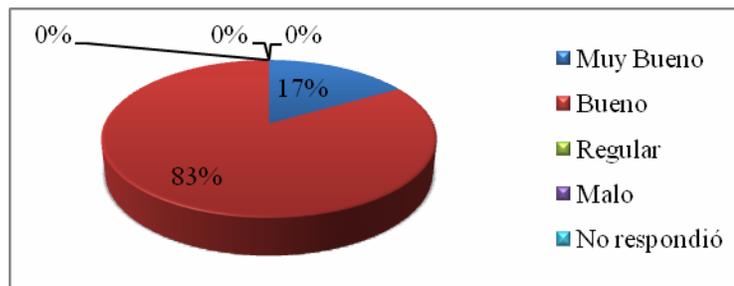
Gráfico N° 28. Disponibilidad de sistemas de información y reportes, en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Asimismo, se consultó al personal de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, cómo son las condiciones de empleo para el personal que en ella labora, y un 83% de los encuestados consideró que las condiciones son buenas y el 17% restante dijo que son muy buenas (ver Gráfico N° 29). En función a estos resultados se puede decir que las condiciones de empleo para el personal de la Gerencia de Operaciones son buenas.

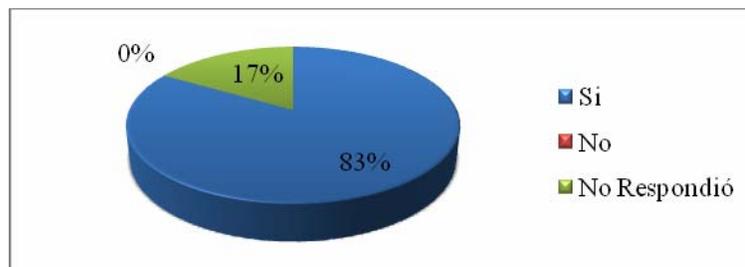
Gráfico N° 29. Condiciones de empleo de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, pasa sus personal.



Fuente: Autores. 2011.

Además, un 83% de los encuestados expresó que la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, ofrece buenos beneficios a sus trabajadores y el otro 17% no respondió (ver Gráfico N° 30).

Gráfico N° 30. Ofrecimiento de beneficios a los trabajadores de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

De acuerdo a lo visto en la perspectiva de procesos internos se puede inferir que, el personal de la Gerencia de Operaciones cumple con las actividades que son asignadas a sus labores; y la misma está capacitada para adaptarse a los avances tecnológicos que se presentan en el día a día.

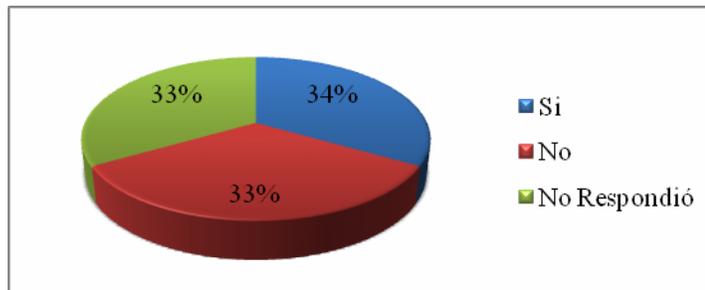
4.3.5 Elementos de aprendizaje y crecimiento en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A

El aprendizaje y crecimiento es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensa obtenerse resultados constantes y a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr aprendizaje y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente, son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, *software* o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

A tal efecto, un 100% de los encuestados indicó que la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, ha tenido aumento en la productividad del personal que allí labora.

En cuanto a los reconocimientos que se le da al personal que labora en la Gerencia de Operaciones de la empresa, por el desenvolvimiento en sus labores, un 34% de la población indicó que si se le otorga reconocimiento por su desempeño, un 33% dijo que no se les da, y el 33% restante no respondió. Por lo que se puede inferir que, la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, no cuenta con un plan de reconocimiento previamente establecido (ver Gráfico N° 31).

Gráfico N° 31. Reconocimiento al personal por el desenvolvimiento de sus labores, en la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



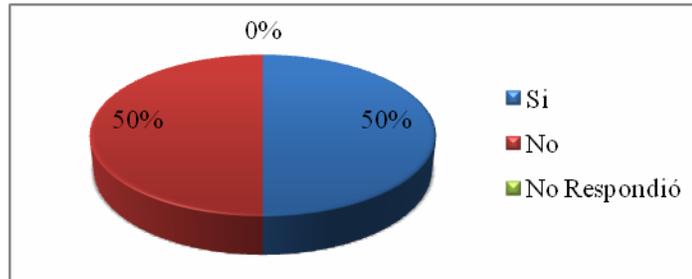
Fuente: Autores. 2011.

Asimismo, el 100% de los encuestados manifestó que la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, está capacitada para trabajar en equipo. Además, el 100% de los encuestados expresó que esta gerencia está en la capacidad de adaptarse a los grandes cambios que se presentan en el entorno competitivo. En función a estos resultados se puede inferir que la Gerencia de Operaciones se ha venido adaptando a los cambios que se han presentado, obteniendo muy buenos resultados.

De acuerdo con los datos mostrados en el Gráfico N° 32, el 50% de los encuestados manifestó que la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, ha creado programas para mejorar los sistemas y procesos de la empresa, y el otro 50% indicó que no se han creado.

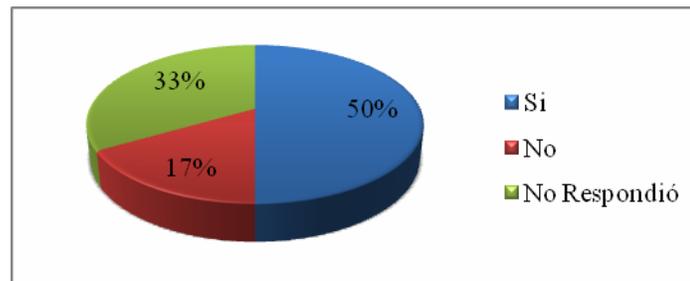
Así mismo, se consultó si la Gerencia de Operaciones alinea a los empleados, equipos y unidades de la organización, con las estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa, a lo que un 50% indicó que si se alinean todos los elementos antes mencionados con los planes a realizar, el 17% expresó que no, y el 33% restante no respondió (ver Gráfico N° 33).

Gráfico N° 32. Creación de programas para mejorar los sistemas y procedimientos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 33. Alineamiento de las estrategias con los empleados de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

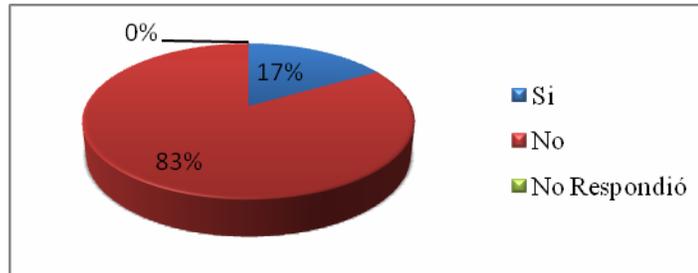


Fuente: Autores. 2011.

El Gráfico N° 34 muestra que el 83 % de los encuestados indicó que la Gerencia de Operaciones dispone de planes de formación, y un 17% mencionó que si se han realizado; por lo que se puede inferir que en los últimos tiempos no se han realizado planes de desarrollo y formación en esta gerencia.

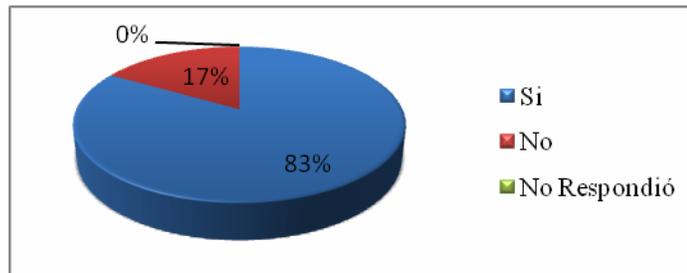
Con respecto a los conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar las actividades en la Gerencia de Operaciones, un 83% de los encuestados indicó que si poseen estas capacidades, y el otro 17% dijo que no (ver Gráfico N° 35).

Gráfico N° 34. Disposición de planes de formación de personal, en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 35. Conocimientos, habilidades y destrezas para el desarrollo de las actividades en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Algunos de los aspectos resaltantes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, fue el hecho de que la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, alinea sus elementos con las estrategias planteadas; y además, posee en un alto porcentaje capacidad para desarrollar sus actividades.

4.4 Análisis de los Elementos Externo que Influyen en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A

Los elementos externos son todos aquellos que de una u otra forma afectan la situación financiera de la empresa. Con la identificación y evaluación de estos elementos, se podrá saber cuáles son las amenazas y oportunidades existentes en el ámbito no controlado por la empresa. Además, se podrán formular estrategias para lograr un mejor desempeño y competitividad en el mercado (Serna, 1999).

Los elementos externos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral se pueden agrupar dependiendo del área de cada elemento (económicos, políticos y legales, sociales y culturales, geográficos) para lograr un mejor entendimiento de los mismo, los cuales proporcionan información a la organización para conocer hacia dónde se dirige el mercado y de esta manera, conocer sus oportunidades y amenazas y así elaborar estrategias para aprovechar dichas oportunidades al máximo y minimizar las amenazas.

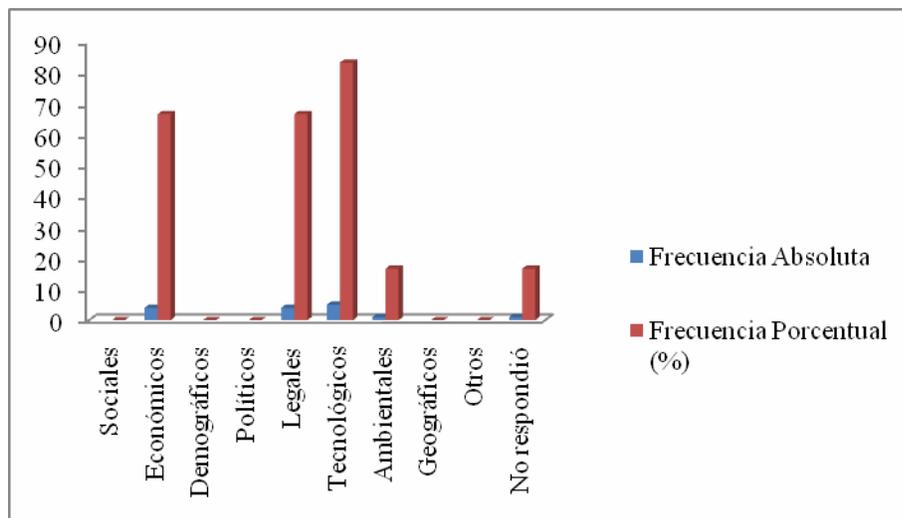
Para conocer los elementos del análisis estratégico fue necesario la aplicación de un cuestionario (ver Anexo N°1), a una población integrada por 6 personas, que permitió conocer todas aquellas variaciones del entorno que influyen positiva o negativamente en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A. El cuestionario aplicado, consideró las variables: aspectos generales, factores sociales, factores económicos, factores geográficos, factores políticos y legales, factores tecnológicos y los factores ambientales.

4.4.1 Aspectos Generales

En cuanto a estos aspectos, se le consultó a la población acerca de cuáles factores del ambiente externo inciden directamente en la Gerencia de Operaciones de

la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, y un 83% de los encuestados opinó que los factores que inciden en esta Gerencia son los tecnológicos, un 67% respondió los factores legales y económicos, un 17% señaló los factores políticos y ambientales, y un 17% no respondió (ver Gráfico N° 36). En función a este resultado se puede inferir que los elementos externos que afectan directamente en la Gerencia de operaciones de la Empresa Pastor Espín -LH & Asociados C.A, son el tecnológico, los legales y económicos.

Gráfico N° 36. Factores ambientales que inciden directamente en la Gerencia de operaciones de la Empresa Pastor Espín -LH & Asociados, C.A.



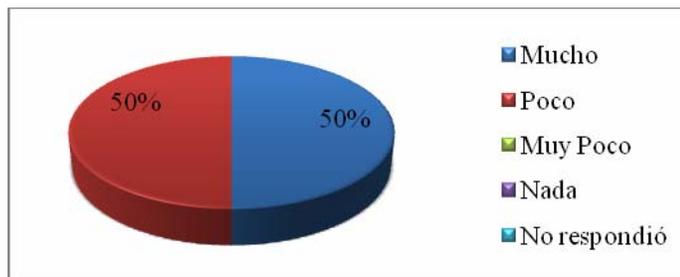
Fuente: Autores. 2011.

Cuando se hizo la consulta acerca de si la Gerencia de Operaciones de la empresa Pastor Espín -LH & Asociados C.A, está capacitada para adaptarse a los cambios que se originan en su entorno, el 50% del personal encuestado manifestó que la misma está muy capacitada para adaptarse a los cambios, y el 50% restante señaló que está poco capacitada (ver Grafico N° 37).

Asimismo, el 67% de los empleados de la Gerencia de Operaciones de la

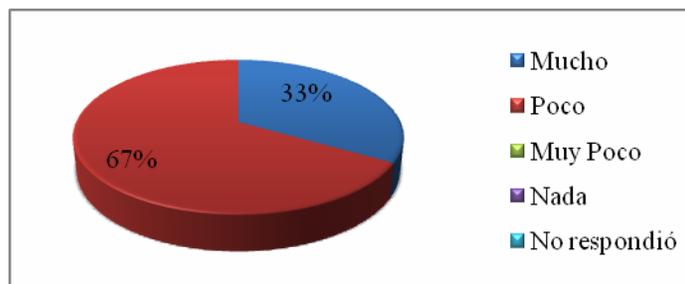
Empresa Pastor Espín -LH & Asociados C.A, manifestó que en ésta Gerencia se pueden prever poco los cambios que ocurren en su entorno, mientras que el 33% restante afirmó que si pueden prever fácilmente los cambios (ver Gráfico N° 38). Además, de los encuestados de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín -LH & Asociados C.A, 67% manifestó que se aprovechan las oportunidades que ofrece el ambiente externo; mientras que un 16% afirmó que es poco el aprovechamiento de las oportunidades, y el 17% restante no respondió (ver Grafico N° 39).

Gráfico N° 37. Capacidad de la Gerencia de Operaciones de la Gerencia de operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A para adaptarse a los cambios que se originan en su entorno.



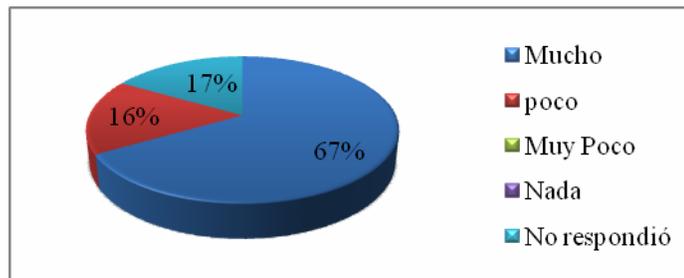
Fuente: Autores. 2011

Gráfico N° 38. Previsión de los cambios que puedan ocurrir en el entorno de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

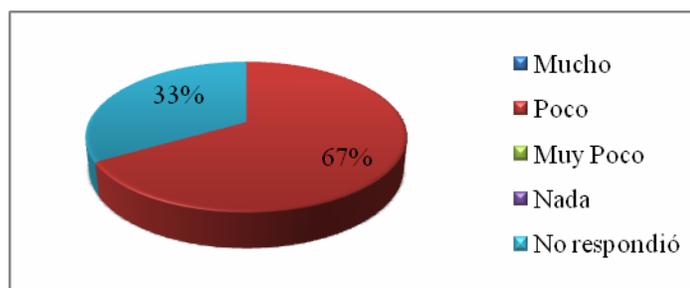
Gráfico N° 39. Aprovechamiento en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, las oportunidades que ofrece el ambiente externo.



Fuente: Autores. 2011.

También, el 67% de los empleados de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín -LH & Asociados C.A, que fue encuestado expresó que la misma conoce poco las amenazas a nivel externo, el otro 33% no respondió (ver Gráfico N° 40).

Gráfico N° 40. Conocimientos sobre las amenazas a nivel externo que se le presentan a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Ahora bien, de acuerdo a lo observado en los aspectos generales de los elementos externos, se puede inferir que la Gerencia de Operaciones no está clara de estar capacitada para adaptarse a los cambios en su entorno y es poco probable que la

misma pueda prevenir los dichos cambios. Además, ésta gerencia aprovecha las oportunidades que ofrece el ambiente externo; y, tiene poco conocimientos de las amenazas que se le presenta a nivel externo.

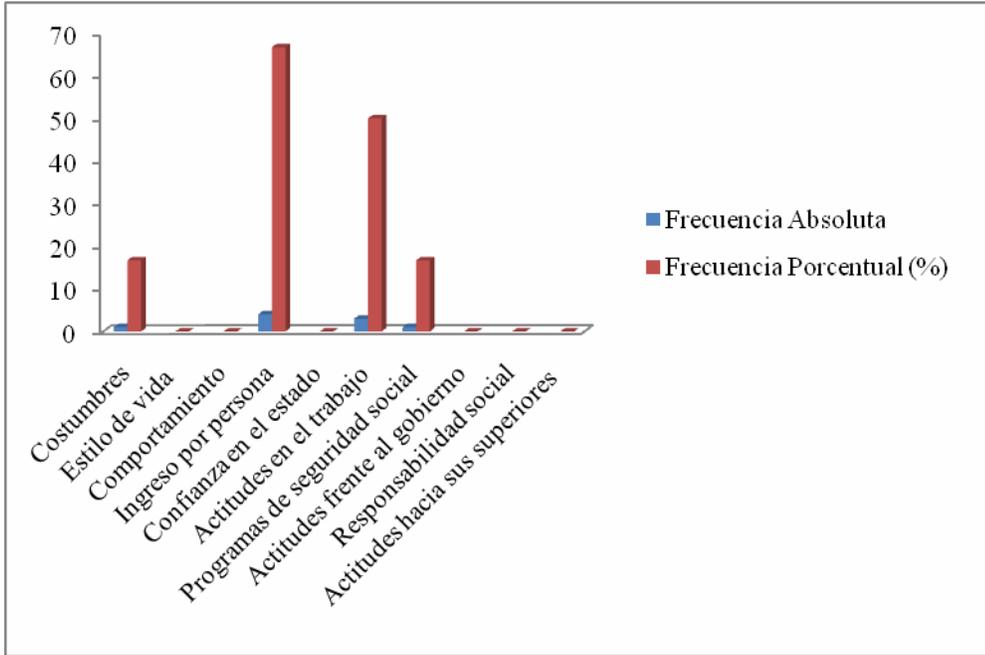
4.4.2 Factores Sociales

El vinculo entre la sociedad y la naturaleza se encuentra en la relación recíproca en que influyen ambos factores entre sí, es decir, tanto la naturaleza tiene influencia en la sociedad, como la sociedad sobre la naturaleza. Esta relación se da sobre dos hechos principales: el primero que se refiere a las acciones que el hombre realiza y que inciden en la naturaleza. El segundo se refiere a los efectos ecológicos que se generan en la naturaleza y que influyen en la sociedad humana (http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledi/ordaz_a_ml/capitulo1.pdf).

Al respecto, se le hizo la consulta a los empleados de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, acerca de las cuáles aspectos sociales afectan el desempeño de las funciones de la misma y el 67% de la población manifestó el ingreso por persona, un 50% señaló las actitudes de trabajo, un 17% los programas de seguridad social y costumbres, y un 17% consideró otros aspectos sociales como: planes y programas continuos. Por consiguiente, se puede deducir que los aspectos sociales que más afectan el desempeño de las funciones de la Gerencia de Operaciones son el ingreso por persona y las actitudes de trabajo (ver Gráfico N° 41).

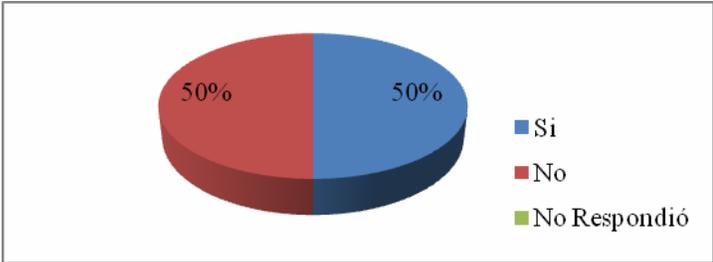
Al considerar la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas como factores sociales que pudiera afectar en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, el 50% de los encuestados expresó que estos factores afectan el desarrollo de las actividades y el otro 50% afirmó que no afectan (ver Gráfico N° 42).

Gráfico N° 41. Factores sociales que influye(n) en el desempeño de las funciones dentro de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 42. Incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A

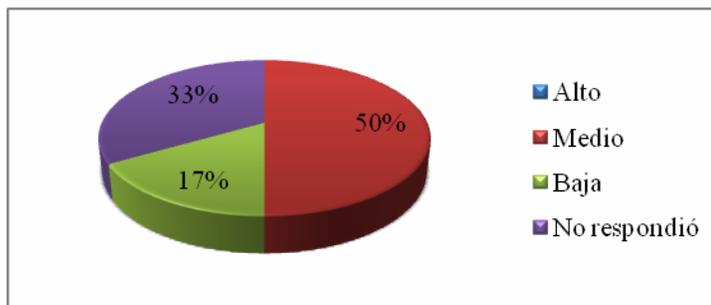


Fuente: Autores. 2011.

Ahora de los empleados que respondieron afirmativamente el 50% de ellos,

dijo que el grado de incidencia de éstas era medio, el 17% señaló que incide en un bajo grado y el 33% no respondió, tal como se muestra en el Gráfico N° 43. Por tanto considerando estos resultados se puede decir que la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas afectan muy poco el desarrollo de las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.

Gráfico N° 43. Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A

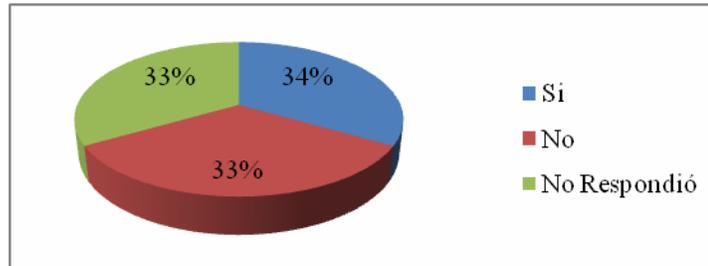


Fuente: Autores. 2011.

En lo que respecta a la implementación de programas y trabajos sociales por parte del Gobierno Nacional, el 33% de los empleados encuestados apuntó que éstos resultan irrelevantes para la Gerencia y, en este sentido, no afectan su funcionamiento, mientras que un 34% opinó que si afectan y el otro 33% no respondió (ver Gráfico N° 44).

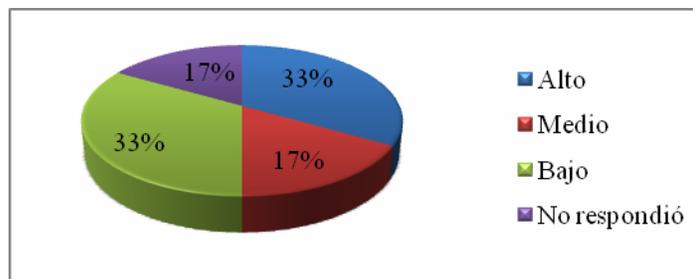
De los empleados que anteriormente indicaron que la implementación de programas y trabajos sociales por parte del Gobierno Nacional afectaba la Gerencia, el 33% de ellos, dijo que el grado de incidencias era alta, un 17% medio, un 33% bajo y el otro 17% no respondió, tal como se muestra en el Gráfico N° 45. Con base a estos resultados se puede inferir que en la Gerencia de Operaciones los programas y trabajos sociales no inciden significativamente en la misma.

Gráfico N° 44. Efectos de la implementación de programas y trabajos sociales por el Gobierno Nacional en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 45. Incidencia de los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno a las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A

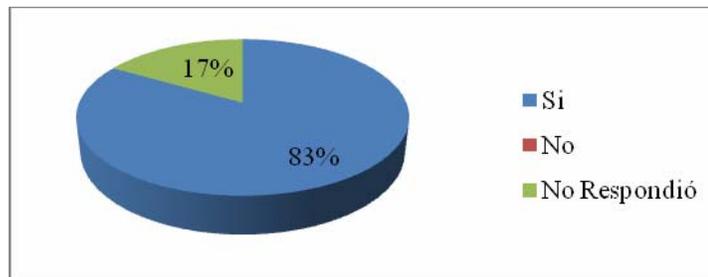


Fuente: Autores. 2011.

Conocer la reputación de una organización resulta de vital importancia para la sociedad y para las personas que laboran en dicha organización, aunado a esto la responsabilidad social con la cual se identifique la misma representa un impacto considerable y generalmente favorable para calificar una empresa. En este sentido, el 83% de los empleados de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados C.A, consideró que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de ésta, representa una ventaja, el otro 17% dijo que no (ver Gráfico N° 46). Asimismo, en función a las respuestas afirmativas, el 83% calificó de grado alto, la

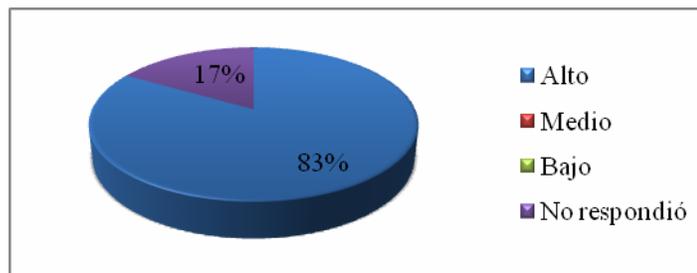
ventaja que presenta la empresa en función de su reputación y responsabilidad social, el 17% lo no respondió (ver Gráfico N° 47).

Gráfico 46. Reputación y responsabilidad social de cómo una ventaja para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 47. Nivel de incidencia de la ventaja que tiene la empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A con respecto a su reputación y su responsabilidad social.



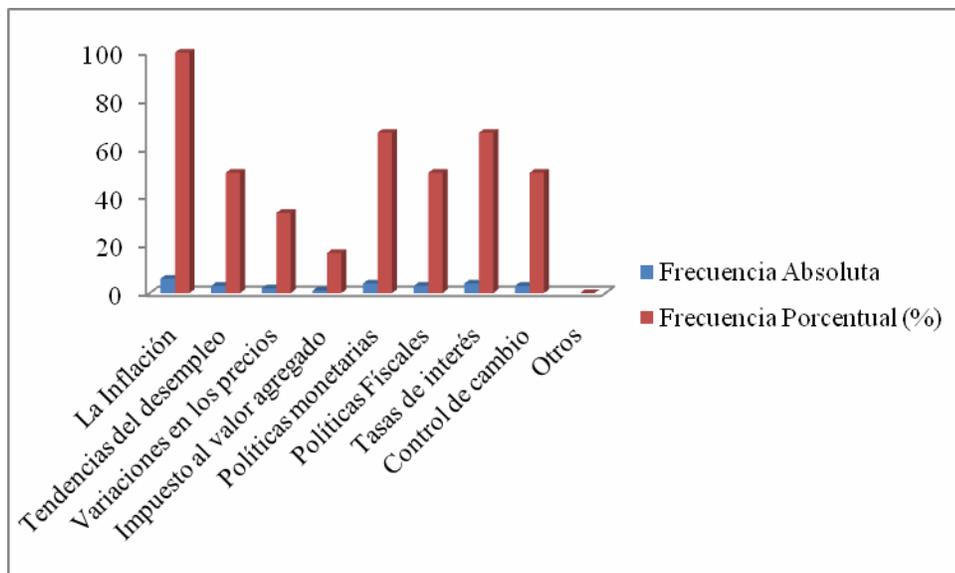
Fuente: Autores. 2011.

4.4.3 Factores Económicos

Son todos aquellos indicadores y políticas en materia económica, que se establecen y realizan en un país para determinar y medir el progreso de su economía, es decir, éstos van a dar a conocer si existe recesión o auge económico así como el poder adquisitivo de la población (Huerta, 2009).

De allí que cuando se hizo la consulta acerca de cuáles factores económicos afectan la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, el 100% de los encuestados opinó que los factores económicos más importantes a considerar es la inflación del país; el 67% señaló que son las políticas monetarias y las tasas de interés; un 50% consideró que son las tendencias de desempleo, políticas fiscales y control de cambio; un 33% variaciones en los precios y un 17% expresó impuesto al valor agregado (ver Gráfico N° 48). Por lo que, se puede deducir que, entre los factores económicos que más afectan a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados C.A, se encuentran: la inflación; las políticas monetarias; las tasas de interés, las tendencias de desempleo; políticas fiscales y control de cambio.

Gráfico N° 48. Elementos que afecta(n) las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

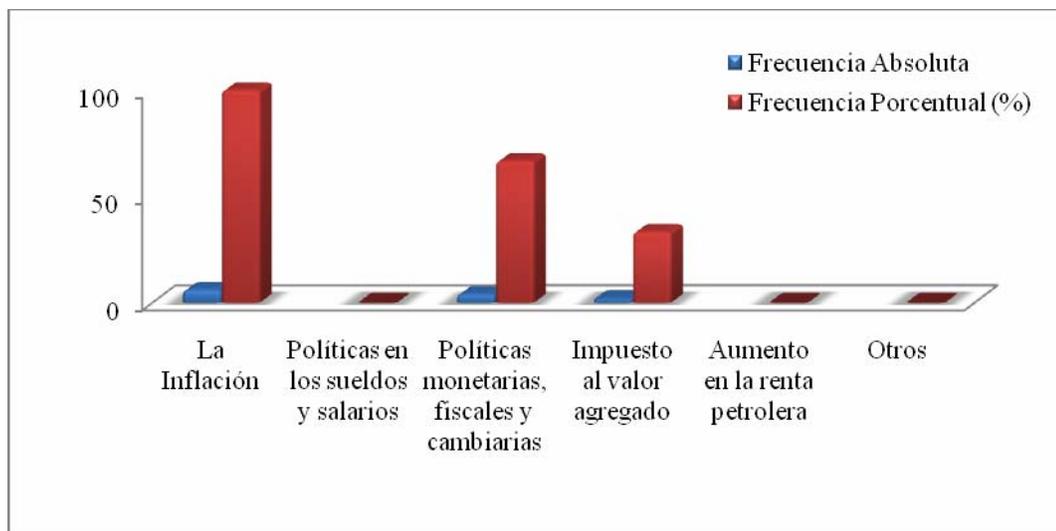


Fuente: Autores. 2011.

En función al planteamiento anterior se hizo la consulta a los empleados de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, de

cuáles factores económicos influyen directamente en ésta Gerencia y el 100% de los encuestados manifestó que es la inflación, el 67% dijo las políticas monetarias, fiscales y cambiarias y un 33% señaló el impuesto al valor agregado (ver Gráfico N° 49).

Gráfico N° 49. Factores económicos que han influido en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

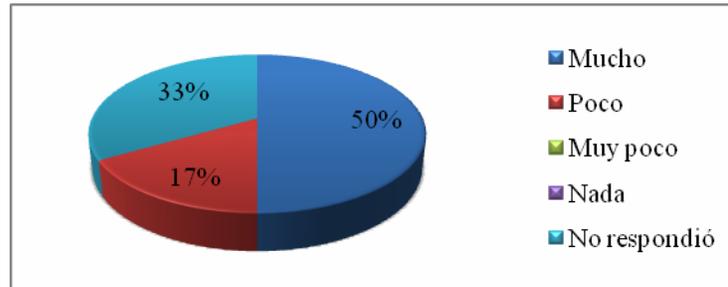


Fuente: Autores. 2011.

Cuando se consultó si el control de cambio sobre las divisas influyen en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados C.A, un 50% de los encuestados respondió que la afecta mucho, un 17% dijo que la afecta poco, y el 33% restante no respondió, tal como se indica en el Gráfico N° 50.

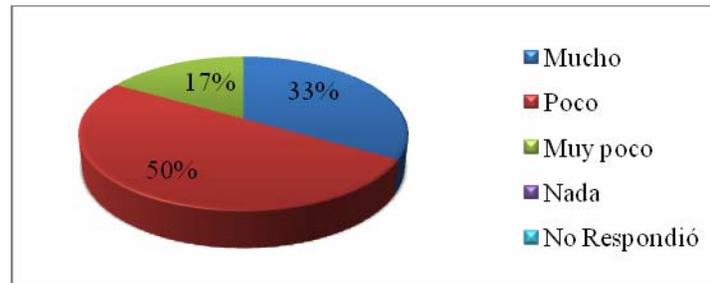
Así mismo, el 50% de los empleados encuestados señaló que las políticas de sueldos y salarios tienen poca incidencia en la Gerencia de Operaciones, el 33% que inciden mucho y el otro 17% dijo que inciden muy poco (ver Gráfico N° 51).

Gráfico N° 50. Incidencia del control de cambio sobre las divisas en Venezuela en la adquisición de bienes o servicios en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 51. Incidencia de las políticas de sueldos y salarios en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



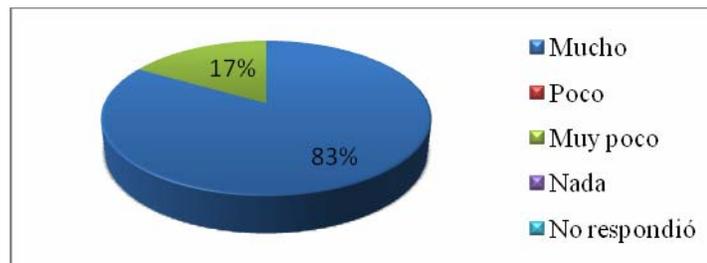
Fuente: Autores. 2011.

En cuanto a las variaciones de precios y el incremento de la inflación, el 83% de los empleados encuestados afirmó que éste tiene mucha incidencia en la Gerencia de Operaciones de la empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A; y el 17% restante dijo que incide muy poco (ver Gráfico N° 52).

Así mismo, el 50% de los encuestados expresó que las políticas monetarias y fiscales aplicadas en Venezuela inciden mucho en las actividades de la Gerencia de

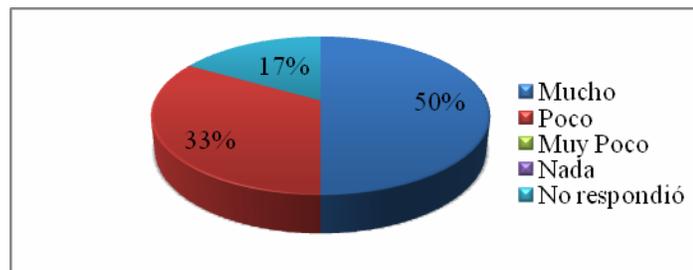
Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A; el 33% dijo que inciden poco y el otro 17% no respondió (ver Gráfico N° 53).

Gráfico N° 52. Incidencia de las variaciones en los precios y el incremento de la inflación en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Gráfico N° 53. Incidencia de las políticas monetarias y fiscales aplicadas en Venezuela en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



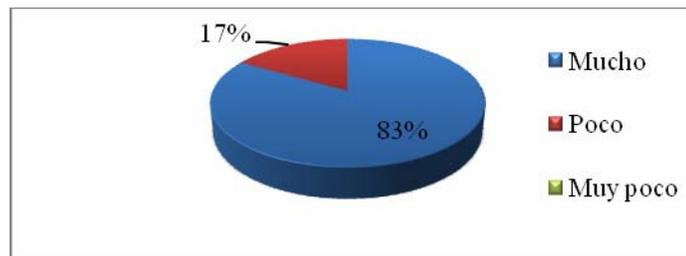
Fuente: Autores. 2011.

4.4.4 Factores Geográficos

Estos elementos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización, es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes en la región donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, para así ver si la misma es de

fácil acceso. También, se evalúa la geografía para ver qué productos se ofrecerán y cuál es el más conveniente de acuerdo a la zona en que se encuentran. A tal efecto se indagó con los empleados encuestados de la Gerencia de Operaciones de la empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, acerca de si la posición geográfica de ésta representa oportunidades para sus trabajadores y es así como el 83% de los encuestados consideró que la posición geográfica representa muchas oportunidades para los trabajadores; el 17% restante representa pocas oportunidades (ver Gráfico N° 54).

Gráfico N° 54. Consideración de oportunidades para los trabajadores con la posición geográfica de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

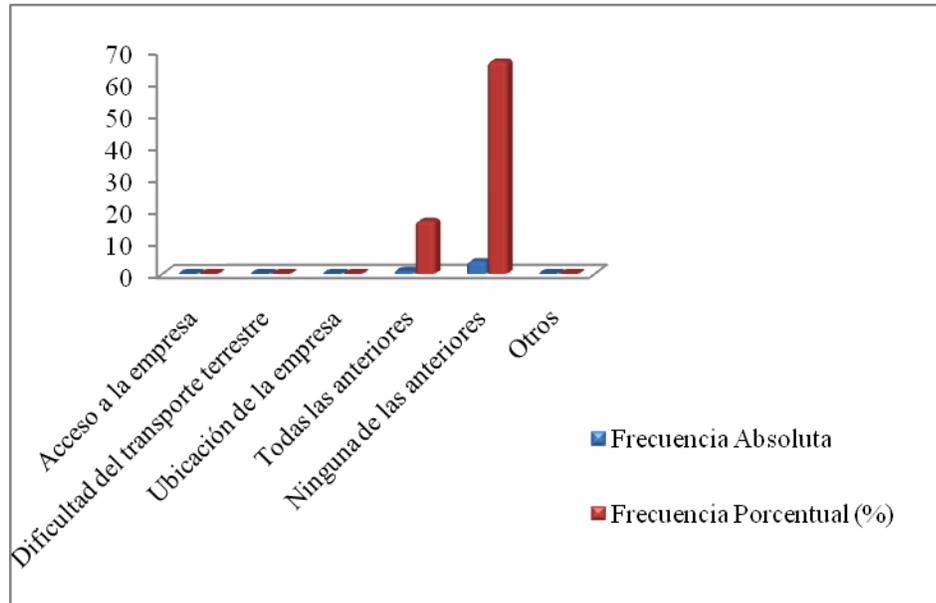


Fuente: Autores. 2011.

De igual manera, se indagó sobre cuáles aspectos geográficos inciden en las actividades de la Gerencia de Operaciones, y al respecto, el 17% de los encuestados señaló la dificultad o ausencia de transporte terrestre; el acceso y ubicación de la empresa respectivamente y sin embargo, un 67% respondió que ninguno de estos aspectos tienen incidencia en la Gerencia (ver Gráfico N° 55).

Con respecto a la ubicación geográfica, se le consultó a los encuestados si la ubicación geográfica de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, es la más idónea, y el 100% de ellos respondió de forma afirmativa.

Gráfico N° 55. Aspectos geográficos que inciden en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Asimismo, se consultó si existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa, y el 100% de los encuestados consideró que no existe dificultad de acceso vial para la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

4.4.5 Factores Políticos y Legales

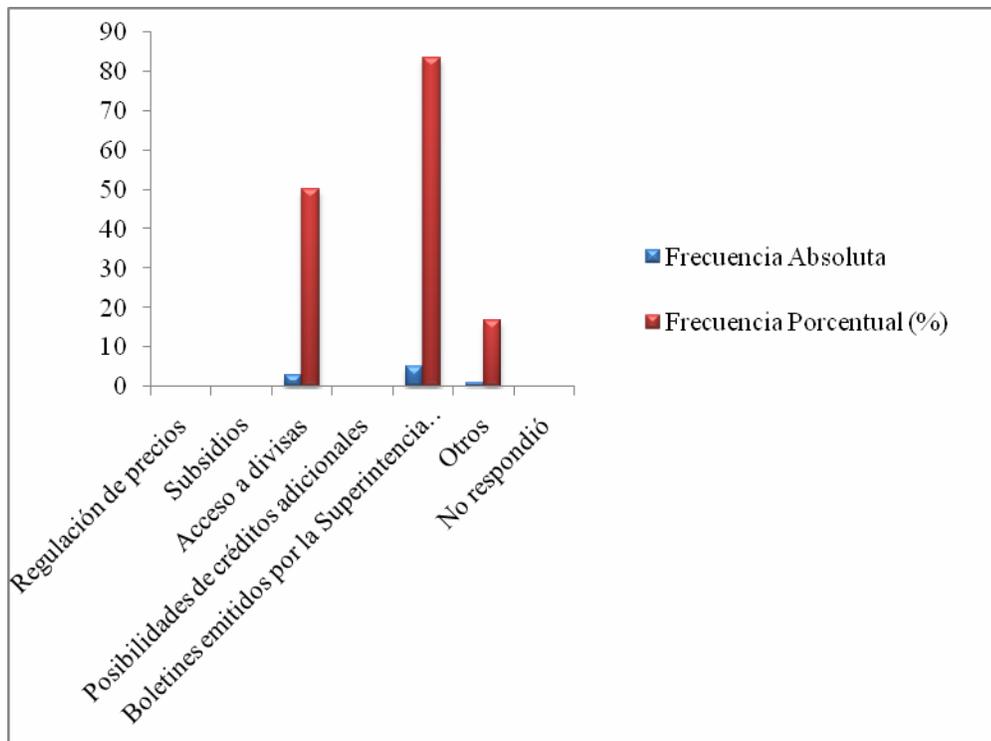
Existen diversos factores puntuales en el aspecto político y legal, que pueden modificar el riesgo y la situación de una organización en algún momento determinado. En los cuestionarios aplicados a los empleados de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, se consideró ciertos aspectos que pueden tener incidencia en la Gerencia.

En este sentido, cuando se le consultó a los encuestados cuáles políticas

públicas afectan a la Gerencia de Operaciones un 83% de ellos expresó los boletines emitidos por la Superintendencia de Seguros y Reaseguros, un 50% mencionó el acceso a las divisas; y un 17% afirmó que existen otros factores, tal como el control de precios que inciden en ésta gerencia, tal como se observa en Gráfico N° 56.

Asimismo, se consultó a los empleados de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados C.A, si las políticas exteriores de Venezuela afectan a la misma, por lo que, un 50% de los encuestados aseguró que éstas políticas afectan poco a la gerencia; el 33% afirmó que no la afectan en nada y el otro 17% aseguró que la afectan mucho (ver Gráfico N° 57). Por lo que, se puede inferir que la gerencia de operaciones es poco afectada por las políticas exteriores en Venezuela.

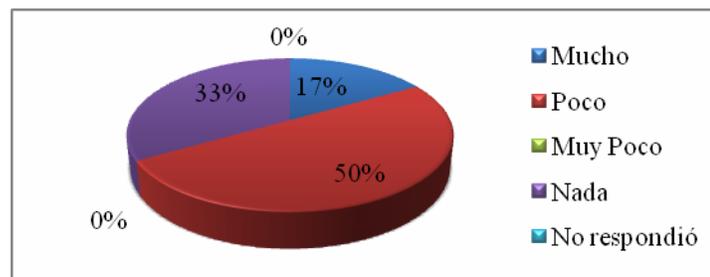
Gráfico N° 56. Políticas públicas que afectan a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

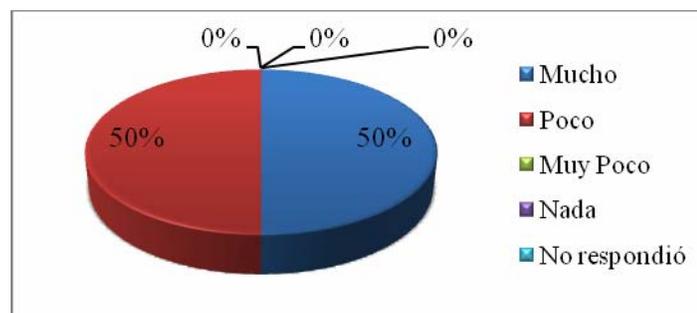
Además, se le consultó al personal que labora en la Gerencia de Operaciones sí las reformas tributarias realizadas por el Gobierno Nacional inciden en las actividades de la misma, y un 50% de los encuestados aseguró que estos inciden mucho en la Gerencia de Operaciones y el otro 50% afirmó que tienen muy poca incidencia en la misma (ver Gráfico N° 58).

Gráfico N° 57. Efecto de las políticas exteriores de Venezuela en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

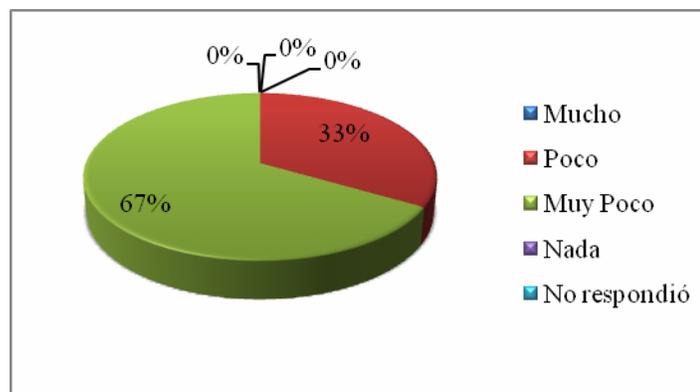
Gráfico N° 58. Incidencia de las reformas tributarias realizadas por el Gobierno Nacional en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



Fuente: Autores. 2011.

Con respecto a la situación política actual del país, se le consultó a los encuestados si creen que el Gobierno Nacional mejorará su política de inversión en el Sistema de Seguros, a los que el 67% indicó muy poco; y el 33% restante dijo que mejorará poco (ver Gráfica N° 59).

Gráfica N° 59. Mejoramiento del Gobierno Nacional de su política de inversión en el Sistema de Seguros.



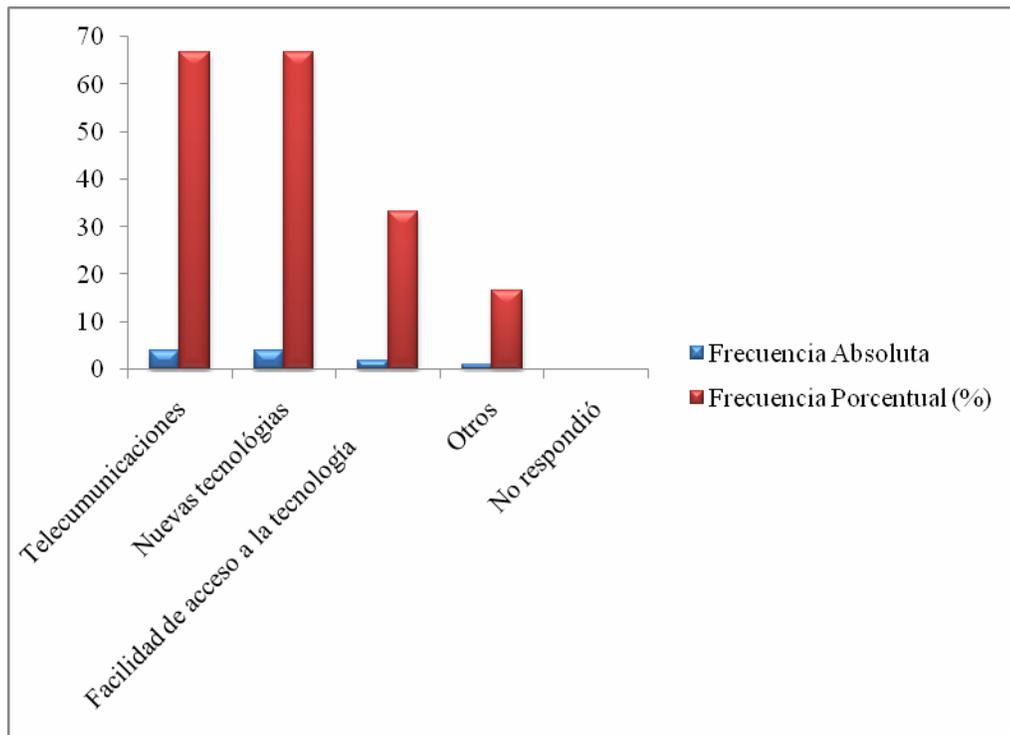
Fuente: Autores. 2011.

4.4.6 Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades en cualquier organización debido a que se ahorra tiempo y costo, permitiéndole a la empresa estar a la par con los avances que surgen en la actualidad. Da allí que, se le preguntará al personal que labora en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, si los factores tecnológicos inciden en las actividades de la gerencia y el 100% respondió que estos factores inciden mucho sobre la misma. De estos empleados que anteriormente indicaron que los elementos tecnológicos afectan a la Gerencia de Operaciones, un 67% señaló que las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías inciden en las actividades de la Gerencia de Operaciones; 33% señaló la facilidad del acceso a la tecnología y un 17% respondió que otros factores

como la capacitación de equipo, capacitación del personal para actualizar cambios de mercado, aseguradoras y proveedores, que afectan las operaciones de la Gerencia de Operaciones (ver Gráfico N° 60).

Gráfico N° 60. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.



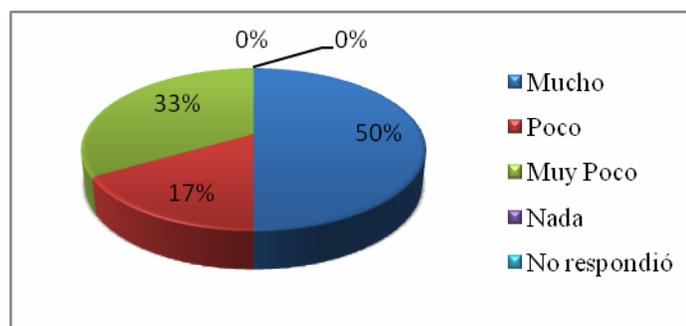
Fuente: Autores. 2011.

Igualmente, el 100% de los empleados encuestados señaló que para la Gerencia resultan beneficiosos todos aquellos avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones, equipos de computación, que permiten mejorar el procesamiento de datos. Indicando, además, que el grado de beneficio que estos avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones y equipos le proporcionan a la Gerencia de Operaciones es alto.

4.4.7 Factores Ambientales

Se refiere a aquellos componentes externos que rodea a los individuos, población o sociedad que los afecta directa o indirectamente. Estos componentes pueden ser bióticos (predación, competencia) y abióticos (climáticos, químicos) (http://es.wikipedia.org/wiki/Salud_ambiental). En este sentido, se le consultó a los encuestados acerca si la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales son temas que influyen en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, y el 50% de ellos afirmó que influyen mucho en las actividades de la misma, el 33% dijo que afecta muy poco y un 17% restante indicó que éstos afectan poco las actividades de la Gerencia (ver Gráfico N° 61). Por lo que, se puede inferir que la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales son temas que influyen en las actividades de la misma.

Gráfico N° 61. Influencia de la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

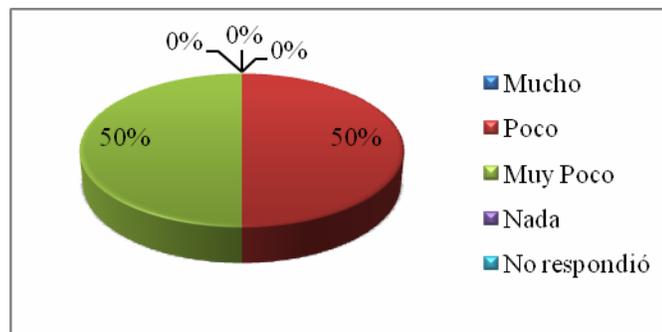


Fuente: Autores. 2011.

Asimismo, se consultó al personal que labora en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, si esta realiza actividades que

fomenten la conservación y preservación del medio ambiente, a lo que, el 50% de los encuestados manifestó que son poco las actividades que se realizan para fomentar la conservación y preservación del medio ambiente, mientras que el otro 50% afirmó que no se realizan (ver Gráfico N° 62).

Gráfico N° 62. Realización de actividades en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A para conservar el medio ambiente.



Fuente: Autores. 2011.

4.5 Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades presentes en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

El determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades es de gran importancia para cualquier organización, pues permite conocer aquellas fortalezas presentes, donde se pueden apoyar y que éstas les sirvan como base para contrarrestar las debilidades que, de una u otra forma, no permiten lograr los objetivos trazados; así como también, las oportunidades que están presentes en el entorno que pueden influir en la ejecución de las actividades de la Gerencia.

4.5.1 Debilidades y Fortalezas en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

A continuación se presenta el Cuadro N° 1, donde se muestran los factores más relevantes del ambiente interno, que son propios de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

Cuadro N° 1. Análisis Interno de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades
Aspectos Generales		
Misión y Visión Organizacional	Existencia de una misión y visión en la organización.	Fortaleza: porque la misión tiene como finalidad los objetivos que desea alcanzar de una manera eficiente y poder así guiar las acciones de los empleados a la consecución de los mismos
Objetivos	Objetivos acordes con las metas organizacionales.	Fortaleza: Precisan las acciones a ejercer para cumplir con las metas organizacionales.
Misión de la Gerencia	Existencia de una misión en la Gerencia	Fortaleza: Conocen con exactitud hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos y es lo que la distingue de las demás dependencias funcionales.

...Continuación del Cuadro N° 1

	No se encuentra planteada por escrito	Debilidad: Se presenta debido a que trabajadores que hacen vida en la organización no tienen conocimiento de la misión de esta Gerencia. Asimismo los demás miembros de la organización no sabrán la razón de esta Gerencia.
Visión de la Gerencia	Existencia de una visión en la Gerencia.	Fortaleza: Conocen hacia dónde van y qué es lo que quieren, para de esta manera guiar sus acciones a lograr el propósito planteado.
	No se encuentra planteada por escrito	Debilidad: Se presenta debido a que trabajadores que hacen vida en la Gerencia desconocen el camino a seguir y los demás miembros de la organización no sepan hacia donde se dirige esta Gerencia.
Perspectiva Financiera		
Recursos Financieros	No tienen conocimiento sobre la asignación de los recursos financieros.	Debilidad: no cuentan con un conocimiento previo en la asignación de los recursos financieros en la Gerencia
Pagos de los Proveedores	Cancelación puntual de los proveedores	Fortaleza: los proveedores cancelan sus facturas a tiempo.
Ingresos y Gastos	No conocen los ingresos, gastos diario, mensual o anual en la Gerencia	Debilidad: no tienen conocimiento de los ingresos diarios, mensuales o anuales en la Gerencia

... Continuación del Cuadro N° 1

	Control de los Ingresos y Gastos de la empresa	Fortaleza: se controla los ingresos y gastos de la empresa.
	Control periódico de la contabilidad	Fortaleza: la Gerencia lleva periódicamente la contabilidad de todas sus operaciones.
Análisis Financiero	No realizan análisis financiero	Debilidad: son imprescindibles para introducir a la organización en el mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuentemente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras
Estados Financieros Básicos	Elaboran el Estado de Situación Financiera	Fortaleza: la gerencia conoce con exactitud los activos, pasivos y el capital neto con que cuenta la empresa.
	Elaboran el Estado de Ganancias y Pérdidas.	Fortaleza: le permite reflejar los gastos e ingresos que se han producido en un periodo determinado y así conocer la situación económica y los resultados de la organización.
	No elaboran el Estado de Flujo del Efectivo.	Debilidad: no tienen conocimiento en la elaboración del estado de flujo de efectivo que le permita la evaluación de la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalente de efectivo, la necesidad de liquidez de la empresa.

... Continuación del Cuadro N° 1

	No tienen conocimiento en la elaboración del Estado de Variación de Cambio de las Cuentas de Patrimonio	Debilidad: no tienen conocimiento de las variaciones de las cuentas que componen el patrimonio.
	No tienen conocimiento de la elaboración de las Notas Revelatorias	Debilidad: no se tienen conocimiento de la realización de las Notas Revelatorias establecidas por las NIIF, que reflejan los elementos cualitativos de la información financiera.
Punto de Equilibrio	No determina punto de equilibrio	Debilidad: no se determina el punto de equilibrio, puesto que la organización no tiene conocimientos previos para determinarlo, no se conoce en que punto los ingresos igualan a los gastos y cuando se generará pérdidas o ganancias.
Perspectiva de Cliente		.
Cantidad de Clientes	Conocimiento de la cantidad de clientes	Fortaleza: la Gerencia tiene conocimientos de quienes son los clientes de la empresa.
Proveedores	Conocimientos de los proveedores	Fortaleza: la Gerencia tiene conocimientos de todos los proveedores adscritos en la empresa.
Servicio a los Clientes	Servicio en la Gerencia	Fortaleza: la empresa dispone de un buen servicio al cliente en la Gerencia de Operaciones.
	Personal Capacitado	Fortaleza: la empresa dispone de un personal idóneo para prestar sus servicios al cliente.

... Continuación del Cuadro N° 1

	Disponibilidad de Infraestructura	Fortaleza: la empresa dispone de una adecuada infraestructura para prestar el servicio a sus clientes
Perspectiva de Procesos Internos		
Cambios tecnológicos	La Gerencia está apta para adaptarse a los Cambios Tecnológicos	Fortaleza: la Gerencia esta apta para los cambios tecnológicos que se presenten
Medios informáticos	Disponibilidad de medios Informáticos	Fortaleza: la Gerencia cuenta con los medios informáticos para acceder a la información y realizar transferencia de la misma
<i>Software</i> contable	Existen <i>Software</i> contables novedosos	Fortaleza: la empresa cuenta con los <i>software</i> contables novedosos para la realización de sus operaciones
Instalaciones e equipos modernos	Disponibilidad de instalaciones y equipos modernos	Fortaleza: la Gerencia dispone de instalaciones y equipos modernos para mejorar y ejecutar sus servicios.
Normas y políticas	Existen normas y políticas	Fortaleza: el personal conoce las normas y políticas establecidas en la empresa para realizar sus actividades.
Personal Idóneo	Disponibilidad de personal idóneo	Fortaleza: la empresa dispone de un personal idóneo para prestar sus servicios
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		.
Planes de Inducción	Estrategias de Planes de Inducción	Debilidad: la empresa dispone de pocos planes de inducción al personal que allí labora.

... Continuación del Cuadro N° 1

Productividad del personal	Cuenta con personal productivo	Fortaleza: la Gerencia ha tenido productividad con el personal que allí labora.
Reconocimiento	Carencia de reconocimientos al personal	Debilidad: la Gerencia le da pocos reconocimientos al personal por el desenvolvimiento de sus labores
Trabajo en Equipo	Personal para trabajar en equipo	Fortaleza: la Gerencia dispone del personal capacitado para trabajar en equipo y así lograr los objetivos de manera eficiente
Estrategias	Alinea a sus empleados, equipos y unidades de la organización con las estrategias y objetivos a largo plazo	Fortaleza: la empresa alinea al personal con las estrategias y objetivos a largo plazo.
Planes de formación	Preestablecer planes de formación del personal	Debilidad: la empresa no dispone de planes de formación al personal que allí labora

Fuente: Autores. 2011.

Una vez realizado el análisis interno y considerando que una fortaleza es la posición favorable que posee la empresa en relación con algunos de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la colocan en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o delante de una amenaza, se pudieron detectar las siguientes fortalezas para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A:

- Existe una misión y visión en la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, lo que, le provee un marco de referencia que le sirve de guía, le permite

orientar sus labores y derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales.

- La Gerencia de operaciones tiene una misión que permite, formular los propósitos que la distingue de otras divisiones, enfocados en los esfuerzos que realiza la misma, para conseguir sus propósitos fundamentales e indica la manera concreta donde radica el éxito de ésta.
- Los objetivos de la Gerencia están acorde con las metas de la organización, lo cual indican con precisión lo que se debe hacer para alcanzar las metas estratégicas de la Gerencia.
- Los proveedores de la empresa cancelan sus facturas a tiempo.
- La empresa controla los ingresos y gastos que se generan.
- La Gerencia lleva periódicamente la contabilidad de todas sus operaciones.
- La Gerencia conoce con exactitud los activos, pasivos y el capital neto con que cuenta la empresa mediante la elaboración de Estados de situación Financiera.
- La empresa elabora el Estado de Ganancias y Pérdidas, que le permite reflejar los gastos e ingresos, que se han producido en un periodo determinado y así conocer la situación económica y los resultados de la misma.
- La Gerencia tiene conocimientos de la cantidad de clientes y proveedores de la empresa.
- La Gerencia de Operaciones presta un servicio eficiente.
- La Gerencia dispone de un personal idóneo para prestar sus servicios.
- La Gerencia dispone de una adecuada infraestructura para prestar el servicio a sus clientes.
- La Gerencia de Operaciones está apta para enfrentar los cambios tecnológicos que se presenten.
- La Gerencia cuenta con los medios informáticos para acceder a la información y realizar transferencia en la misma.

- La empresa cuenta con los *software* contables novedosos para llevar sus transacciones que se presentan.
- La gerencia dispone de instalaciones y equipos modernos para mejorar y ejecutar sus servicios.
- El personal conoce las normas y políticas establecidas en la empresa para realizar sus actividades.
- La empresa ha tenido productividad con el personal que allí labora.
- La gerencia dispone del personal capacitado para trabajar en equipo y así lograr los objetivos de manera eficiente.
- La Gerencia alinea al personal con las estrategias y objetivos a largo plazo de la organización.

En lo que respecta a las debilidades, éstas son aquellas actividades que la Gerencia de Operaciones no realiza de forma eficiente, entre ellas se determinaron:

- La misión de la Gerencia de Operaciones no se encuentra planteada por escrita, y el resto del personal que hace vida en la organización no tienen conocimiento de la misión de esta Gerencia.
- La visión gerencial no se encuentra planteada por escrita por tanto, el personal no tienen conocimiento de la visión de esta Gerencia, pues solo los que la integran tienen noción de ella.
- El personal de la Gerencia de Operaciones no conoce cómo se asignan los recursos financieros en la misma.
- El personal de Gerencia de Operaciones no tienen conocimiento de los ingresos diarios, mensuales o anuales en la Gerencia.
- El personal de la Gerencia no tiene conocimiento de la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo que le permita la evaluación de la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalente de efectivo, la necesidad de liquidez de la empresa.

- El personal de la Gerencia de Operaciones no tiene conocimiento de la elaboración del Estado de Variación de las Cuentas del Patrimonio.
- El personal no tiene conocimiento de la elaboración de las Notas Revelatorias establecidas por las NIIF.
- No se determina el punto de equilibrio, en este caso, la Gerencia desconoce en que momento la empresa comenzará a tener ganancias o pérdidas.
- La Gerencia dispone de pocos planes de inducción para el personal que allí labora.
- La Gerencia le da pocos reconocimientos al personal por el desenvolvimiento de sus labores.
- La empresa no dispone de planes de formación para el personal que allí labora.

4.5.2 Oportunidades y Amenazas en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A

Las oportunidades y amenazas de una organización son aquellas situaciones favorables o desfavorables que se derivan de las condiciones del ambiente externo; por lo que, muchas veces estas situaciones no pueden ser controladas. Sin embargo, la empresa debe saber aprovechar sus oportunidades para contrarrestar las amenazas. De allí que las situaciones que pueda representar oportunidades o amenazas para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, se muestran en el Cuadro N° 2.

**Cuadro N° 2. Análisis Externo en la Gerencia de Operaciones de la Empresa
Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.**

Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.		
Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Aspectos Generales		
Factores del Ambiente Externo	Cambios tecnológicos	Oportunidades: permitiendo así a la gerencia la agilización del sistema de información en la misma
Cambios del Entorno	Prevenir cambios	Oportunidades: la gerencia está capacitada para prevenir los grandes cambios
Oportunidades del ambiente externo	Aprovechamiento de oportunidades	Oportunidades: aprovechan las oportunidades que se le presentan
Amenazas del ambiente externo	Conocimiento de las amenazas	Amenaza: tienen conocimiento de las amenazas a las que está expuesta
Factores Sociales		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	Alto índice de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	Amenaza: las actividades se ven detenidas por estas situaciones. Tal es el caso de las manifestaciones públicas pues éstas dificultan llegar al lugar de trabajo.
Reputación de la Empresa	Imagen ante terceros	Oportunidad: le permite posicionarse a nivel competitivo.
Factores Económicos		
La Inflación	Alta Incidencia	Amenaza: Afecta a los costos de los suministros que se adquieren, además de afectar los importes de los estados financieros.
Tasas de Interés	Poca incidencia	Amenaza: mientras mayor sea el porcentaje de la tasa de interés más elevado es el monto a pagar.
Política de sueldos y salarios	Poca incidencia	Amenaza: Por los que los empleados se pueden ver afectados

... Continuación del Cuadro N° 2

Política Fiscal	Poca incidencia	Amenaza: política fiscal influyendo en gran medida en las variaciones a corto plazo de la producción, el empleo y los precios
Control de Cambio	Alta Incidencia	Amenaza: Incide en la disponibilidad de adquirir servicios de reaseguro.
Factores Geográfico		
Posición Geográfica	Ubicación de la Gerencia	Oportunidad: representa un punto clave para que los trabajadores debido a su real ubicación.
Acceso Vial	Fácil Acceso	Oportunidad: representa un punto clave para que los trabajadores y los clientes tengan fácil acceso a la empresa.
Factores Políticos y Legales		
Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa	Normas y Leyes	Oportunidad: cuenta con un mecanismo legal que regula la actividad de la organización.
Boletines emitidos por la Superintendencia de Seguros	Alta Incidencia	Oportunidad: establece lineamientos para el desarrollo de las actividades en el área de seguro.
Políticas Exteriores	Poca incidencia	Amenaza: por la adquisición de servicios de empresas del exterior, como los reaseguros.
Reforma Tributaria	Poca incidencia	Amenaza: en cuanto a la declaración de impuestos.
Mejoramiento del Gobierno Nacional en sus Políticas de Inversión en el sistema de seguro	Alta Incidencia	Amenaza: el gobierno nacional no ha creado políticas de inversión en el sistema de seguro.
Factores Tecnológicos		
Elementos Tecnológicos	Avances Tecnológicos	Oportunidad: se aprovechan las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías en la empresa.
	Avances Tecnológicos	Oportunidad: es beneficioso todos los avances de telecomunicaciones, equipos de computación, para mejorar el

... Continuación del Cuadro N° 2

		procesamiento de los datos.
Factores Ambientales		
Contaminación ambiental, calentamiento global y recursos naturales	Poca incidencia	Amenaza: la contaminación ambiental, el calentamiento global, los recursos naturales son temas que influyen en las actividades de la empresa.

Fuente: Autores. 2011.

Luego de realizar el respectivo análisis de los factores externos, se determinaron las siguientes oportunidades:

- Los cambios tecnológicos, permiten a la Gerencia mejorar los sistemas de información en la misma.
- Reputación y responsabilidad social de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, permite posicionarse en un nivel competitivo ante otras empresas.
- La gerencia está capacitada para prevenir los grandes cambios en su entorno.
- Aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan.
- La ubicación geográfica de la empresa representa un punto clave para el fácil acceso de los trabajadores y clientes.
- Excelente acceso vial, lo cual permite el normal desenvolvimiento de las actividades.
- Los Boletines emitidos por la Superintendencia de Seguros y Reaseguros establecen lineamientos para el desarrollo de las actividades en el área de seguro.
- El mercado proporciona elementos de telecomunicaciones que permiten el desarrollo eficiente de las actividades.
- Son beneficiosos para la Gerencia los avances tecnológicos, pues éstos brindan mayor productividad en las actividades realizadas.

En cuanto a las amenazas existentes en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, se pueden señalar las siguientes:

- La inflación afecta los costos de los suministros necesarios para las actividades de la gerencia, además de los importes en los estados financieros.
- Las actividades se ven detenidas por la inseguridad, delincuencia y sobre todo las manifestaciones públicas pues éstas dificultan llegar al lugar de trabajo.
- Tasa de interés; mientras mayor sea el porcentaje de la tasa de interés más elevado es el monto a pagar.
- El control de cambio incide en la disponibilidad de adquirir servicios de reaseguro.
- Políticas exteriores; representa poca incidencia por la adquisición de servicios de empresas del exterior, como los reaseguros.
- Poca incidencia en la reforma tributaria que pueda afectar a la empresa en cuanto a la declaración de impuestos.
- El Gobierno nacional no ha mejorado las políticas de inversión en el sistema de seguro.
- La contaminación ambiental, el calentamiento global, los recursos naturales son temas que influyen en las actividades de la empresa.
- No tiene conocimiento de las amenazas a las que está expuesta.

4.5.3 Análisis de Impacto en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.

A continuación se presenta el Cuadro N° 3 y 4, en el cual se refleja el grado y el impacto que tienen las fortalezas y las debilidades, amenazas y oportunidades que se mencionaron anteriormente.

Cuadro N° 3. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A.

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspectos Generales									
-Conocimiento de la misión y visión.	X						X		
-Objetivos acorde con las metas	X						X		
-La Gerencia tiene misión.	X						X		
- La misión de la Gerencia no se encuentra planteada por escrito				X				X	
- La Gerencia tiene un visión	X						X		
- La visión de la Gerencia no se encuentra planteada por escrito				X				X	
- Objetivos acorde con la empresa	X						X		
Perspectiva Financiera									
-Cancelación puntual de los proveedores	X						X		
- Conocimiento de los gastos e ingresos en la Gerencia				X			X		
- Control de ingresos y gastos	X						X		
- Control periódico de la contabilidad	X						X		
- Análisis estratégicos				X			X		

... Continuación del Cuadro N° 3

- Elaboración de los estados financieros		X						X	
- Punto de equilibrio				X			X		
Perspectiva Cliente									
-Conocimiento de la cantidad de clientes	X						X		
-Conocimiento de los proveedores	X						X		
- Servicio en la Gerencia	X						X		
- Personal Capacitado	X						X		
-Infraestructura	X						X		
Perspectiva Procesos Internos									
- Planes de Inducción						X			X
- Cambios tecnológicos	X						X		
- Medios informáticos	X						X		
-Instalación de equipos modernos	X						X		
- Normas y políticas		X							
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento									
-Productividad del personal		X						X	
-Reconocimiento del personal				X			X		
- Planes de formación del personal				X			X		

Fuente: Autores. 2011.

Cuadro N° 4. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que influyen en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Generales									
Cambios Tecnológicos	X						X		
Oportunidades externas	X						X		
Amenazas externas	X						X		
Económicos									
La inflación				X			X		
Tasa de interés					X				X
Política cambiaria fiscal					X				X
Políticas de sueldos y salarios						X			X
Control de Cambio				X					X
Sociales									
Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas				X			X		
Reputación de la empresa.	X						X		
Responsabilidad social de la empresa	X						X		
Políticos y legales									
Normas y leyes	X						X		
Reforma Tributaria					X			X	
Mejoramiento del Gobierno Nacional en sus Políticas de Inversión en el sistema de seguro					X			X	
Tecnológicos									
Avances Tecnológicos	X						X		

... Continuación del Cuadro N° 4

Ambientales									
Contaminación, calentamiento global, los recursos naturales					X				X

Fuente: Autores. 2011.

Una vez identificadas las debilidades fortalezas, amenazas y oportunidades en la Gerencia de operaciones de la Empresa Pastor Espín LH & Asociados, C. A, aquellos que resultaron de impacto alto durante el análisis respectivo, el cuales serán mostradas a través de la hoja de trabajo (Ver Cuadro N° 5).

**Cuadro N° 5. Hoja de Trabajo de la Gerencia de Operaciones de la Empresa
Pasto Espín – LH & Asociados, C.A.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputación de la empresa 2. Responsabilidad social 3. Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa 4. Las nuevas tecnologías 5. Avances tecnológicos 6. Telecomunicaciones 7. Ubicación de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas 3. Control de Cambio
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados. 2. Objetivos acorde con las metas organizacionales. 3. Tiene una misión Gerencial. 4. Tiene una visión Gerencial. 5. Cancelación puntual de los proveedores 6. Control de los Ingresos y Gastos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La misión y visión de la Gerencia no se encuentra planteada por escrito. 2. No realiza análisis financiero que permite alcanzar los objetivos organizacionales. 3. No dispone de planes de formación del personal. 4. No tiene conocimiento de la elaboración del Estado de Cambio de las Cuentas del Patrimonio y de las Notas Revelatorias.

... Continuación del Cuadro N° 5

<p>7. Elaboración del Estado de resultado y el Estado de Situación Financiera. Control periódico de la contabilidad</p> <p>8. Conocimientos de la cantidad de clientes de la empresa</p> <p>9. Conocimientos de la cantidad de proveedores adscriptos a la empresa</p> <p>10. Prestación de servicio de calidad</p> <p>11. Existencia de personal idóneo</p> <p>12. Existencia de una adecuada infraestructura</p> <p>13. Adaptación a cambios tecnológicos</p> <p>14. Utiliza <i>Software</i> contables novedosos</p> <p>15. Cuenta con instalaciones y equipos modernos para mejorar el servicio</p> <p>16. El personal conoce las normas y políticas establecidas en la Gerencia</p> <p>17. Aumento en la productividad del personal</p>	<p>5. El personal no conoce los Ingresos y gastos diario, mensual o anual de la empresa</p> <p>6. El personal se le da poco reconocimiento sobre su labor.</p> <p>7. No calculan el punto de Equilibrio.</p>
---	--

Fuente: Autores. 2011.

4.6 Análisis DOFA para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A

Ahora bien, una vez definidas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se procederá a interrelacionarlas, para identificar las estrategias **FO** (Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades), **FA** (uso de fortalezas para evitar amenazas), **DO** (Dominar las debilidades aprovechando Oportunidades), **DA** (minimizar las Debilidades y evitar Amenazas (ver Cuadro N° 6).

Cuadro N° 6. Matriz DOFA para Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	(1) Reputación de la empresa	(1) Inflación (2) La inseguridad, la

	(2) responsabilidad social	R	
--	-------------------------------	---	--

... Continuación del Cuadro N° 6

	(3) as normas y leyes que regulan la actividad de la empresa	L	delincuencia y las manifestaciones públicas
	(4) as nuevas tecnologías	L	(3) Control de Cambio
	(5) vances tecnológicos	A	
	(6) elecomunicaciones Ubicación de la empresa	T	
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)		Estrategia (FA)
(1) Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados.			(A2, F11). Aumentar las medidas de seguridad para controlar la delincuencia y manifestaciones públicas para que así, no afecten la

<p>(2)Objetivos acorde con las metas organizacionales.</p> <p>(3)Tiene una misión Gerencial.</p> <p>(4)Tiene una visión Gerencial.</p> <p>(5)Cancelación puntual de los proveedores</p> <p>(6)Control de los Ingresos y Gastos</p> <p>(7) E laboración del Estado de resultado y el Estado de Situación Financiera.</p> <p>(8)Control periódico de la contabilidad</p> <p>(9)Conocimientos de la cantidad de clientes de la empresa Conocimientos de la cantidad de proveedores adscriptos a la empresa</p>	<p>(O1,F11,F12,F13). Aprovechar la infraestructura, el personal idóneo, y el buen servicio que presta la gerencia para incrementar la reputación de la empresa.</p> <p>(O3, F2). Acatar las normativas y leyes para la formulación de objetivos acorde con las metas organizacionales.</p> <p>(O4, F7, F8, F11, F12, F16). Aprovechar las nuevas tecnologías para la elaboración de los estados financieros básicos en Venezuela y además de llevar un control de la cantidad de clientes y proveedores de la empresa.</p> <p>(O5, F8, F15). Aprovechar las nuevas tecnologías como los <i>software</i> contables novedosos y así llevar a cabo la contabilidad de las operaciones de la empresa y obtener información en tiempo real.</p>	<p>prestación del servicio.</p> <p>(A1, F7). Ajustar los estados financieros básicos bajo los efectos de la inflación, a fin de suministrar información veraz ajustado a la realidad económica del país y evitar la descapitalización de la misma.</p>
---	--	--

... Continuación del Cuadro N° 6

<p>(10) Prestación de servicio de calidad</p> <p>(11) Existencia de personal idóneo</p> <p>(12) Existencia de una adecuada infraestructura</p> <p>(13) Adaptación a cambios tecnológicos</p> <p>(14) Utiliza <i>Software</i> contables</p>	<p>(O6, F5). Aprovechar las ventajas de las telecomunicaciones para tener mejor control de las facturas de los proveedores.</p>	
--	---	--

<p>novedosos</p> <p>(15) Cuenta con instalaciones y</p> <p>(16) equipos modernos para mejorar el servicio</p> <p>(17) El personal conoce las normas y políticas establecidas en la Gerencia</p> <p>Aumento en la productividad del personal</p>		
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>(1) La misión y visión de la Gerencia no se encuentra planteada por escrito.</p> <p>(2) No realiza análisis financiero que permite alcanzar los objetivos organizacionales</p> <p>(3) No dispone de planes de formación del personal</p>	<p>(O5, D3). Capacitar a los empleados para el desempeño de sus funciones con la utilización de los avances tecnológicos.</p> <p>(O4, D5). Aprovechar las nuevas tecnologías como los <i>software</i> contables para conocer los ingresos y gastos diarios, mensuales y anuales de la empresa en tiempo real.</p> <p>(O3, D1). Diseñar la Visión y Misión de la Gerencia apegada a los lineamientos de las leyes y normas.</p>	<p>(A1, A2, A3, D2) Realizar análisis financieros que le permita prevenir los elementos económicos que afectan a las finanzas de la empresa y prevenir efectos adversos a ella.</p>

... Continuación del Cuadro N° 6

<p>(4) No tiene conocimiento de la elaboración del Estado de Cambio de las Cuentas del Patrimonio y de las Notas Revelatorias.</p> <p>(5) El personal no conoce los Ingresos y gastos diario, mensual</p>	<p>(O6, D5) Utilizar los medios tecnológicos, para difundir informes al personal que labora en la Gerencia con respecto a los nuevos ingresos y gastos de la misma.</p>	
---	---	--

o anual de la empresa.		
(6) El personal se le da poco reconocimiento sobre su labor.		
(7) No se calcula el punto de Equilibrio.		

Fuente: Autores. 2011.

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos, se procedió a la determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Gerencia, y es a través de la matriz DOFA que se plantean las acciones estratégicas a ejercer para contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas, por lo que surgieron las siguientes estrategias:

- Estrategias FO:
 - Aprovechar la infraestructura , el personal idóneo, y el buen servicio que presta la gerencia para tener un alto grado de reputación
 - Acatar las normativas y leyes para la formulación de objetivos acorde con las metas organizacionales.
 - Aprovechar las nuevas tecnologías para la elaboración de los estados financieros básicos en Venezuela y además de llevar un control de la cantidad de clientes y proveedores de la empresa.
 - Aprovechar las nuevas tecnologías como los *software* contables novedosos y así llevar a cabo la contabilidad de las operaciones de la empresa.
 - Aprovechar las ventajas de las telecomunicaciones para así llevar a cabo un control para la cancelación puntual de los proveedores.

- Estrategias FA:

- Aumentar las medidas de seguridad para controlar la delincuencia y manifestaciones públicas para que así, no afecten la prestación del servicio de la Gerencia.
 - Ajustar los estados financieros básicos tomando en cuenta la inflación actual del país.
- Estrategias DO:
 - Capacitar a los empleados para el desempeño de sus funciones con la utilización de los avances tecnológicos.
 - Aprovechar las nuevas tecnologías como los *software* contables para conocer los ingresos y gastos diarios, mensuales y anuales de la empresa.
 - Apegarse a los lineamientos de las leyes y normas para establecer la misión y visión de la Gerencia por escrito.
 - Utilizar los medios tecnológicos, para difundir informes al personal que labora en la Gerencia con respecto a los nuevos ingresos y gastos.
- Estrategias DA:
 - Realizar análisis financieros que le permita prevenir los elementos económicos que afectan a las finanzas.

4.7 Estrategia para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A

La estrategia que se recomienda para la Gerencia de Operaciones de la

Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, es la estrategia intensiva, puesto que éstas son conocidas como la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, con el fin de mejorar la posición competitiva de la Gerencia de Operaciones en relación con los productos existentes, ofreciendo buenos servicios a través del personal idóneo con que cuenta la Gerencia, además de aprovechar las oportunidades y fortalezas que se presenten y así lograr captar gran cantidad de clientes y mantener competitiva a la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, en el mercado de corretaje de seguros.

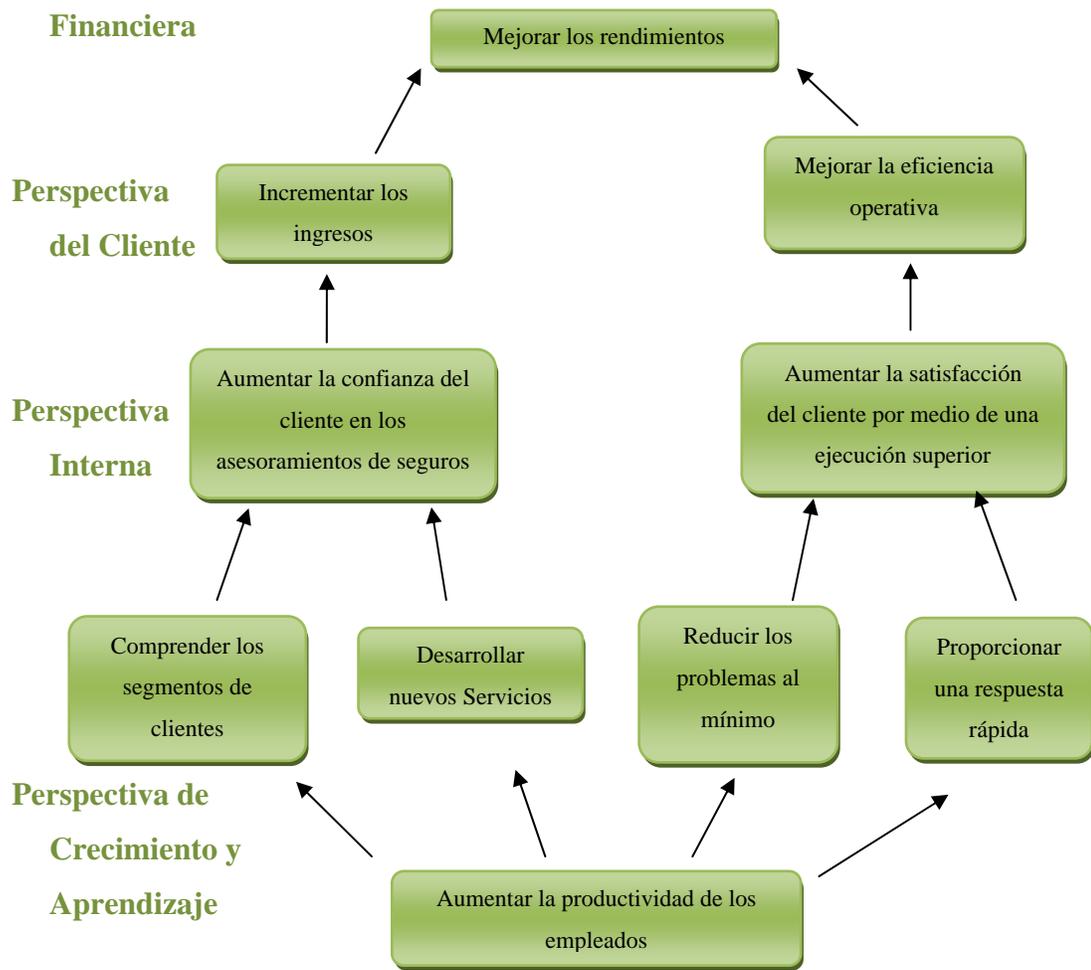
4.8 Mapas causa-efecto para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A

Ahora para poder visualizar el éxito de las estrategias para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, se procedió a crear mapas Causa-Efecto para tener un enfoque claro de las diferentes perspectivas que comprende el Cuadro de Mando Integral.

Por consiguiente, una vez analizados los elementos teóricos del Balanced Scorecard, se establecerá el Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Operaciones con la finalidad de que todo su personal comience a trabajar cohesionadamente en equipo y desarrollen sus conocimientos y habilidades personales para satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes y mantener a la empresa competitiva (ver Figuras N° 9, 10, 11).

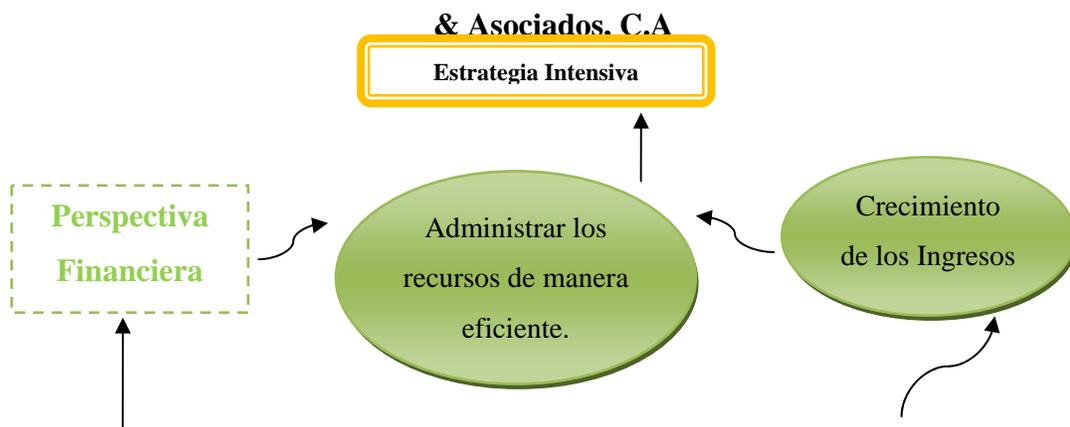
Figura N° 9. Mapa causa-efecto de Estrategia en la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A

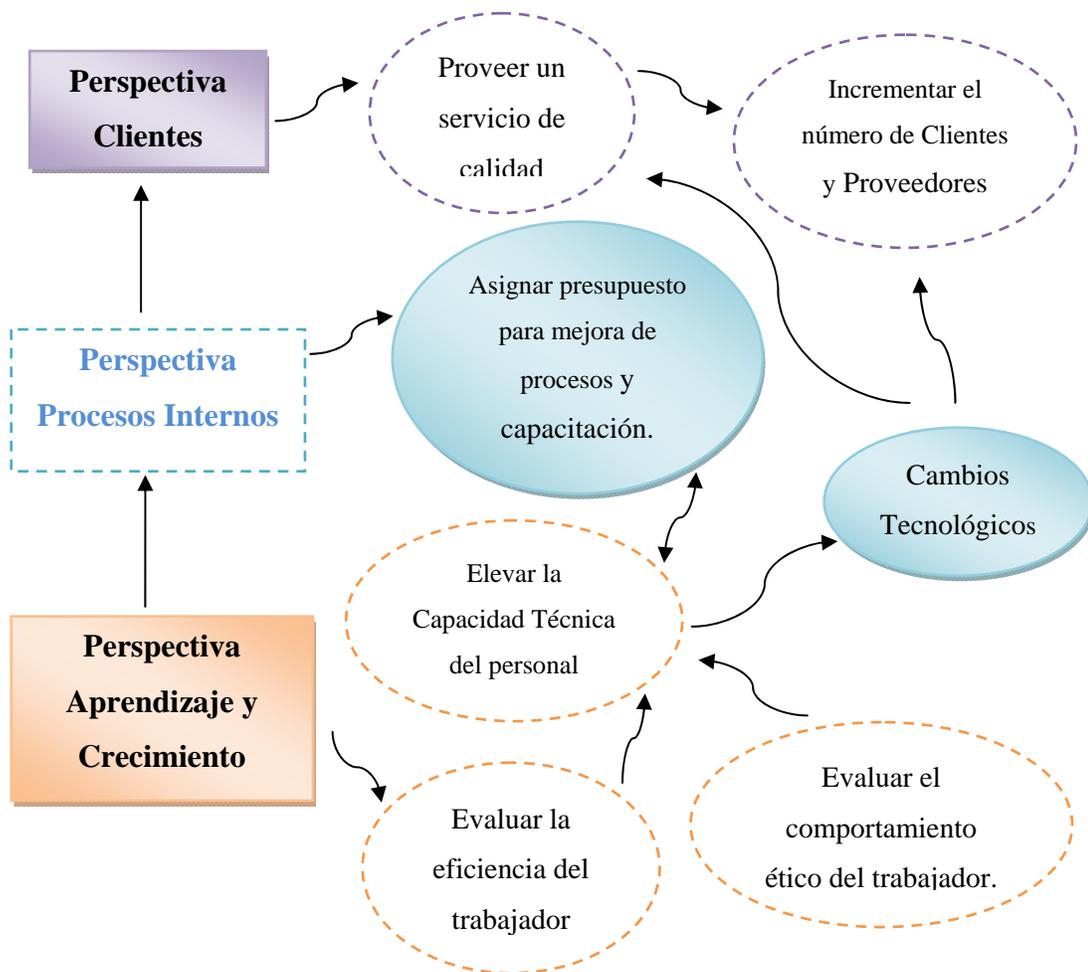




Fuente: Autores.2011.

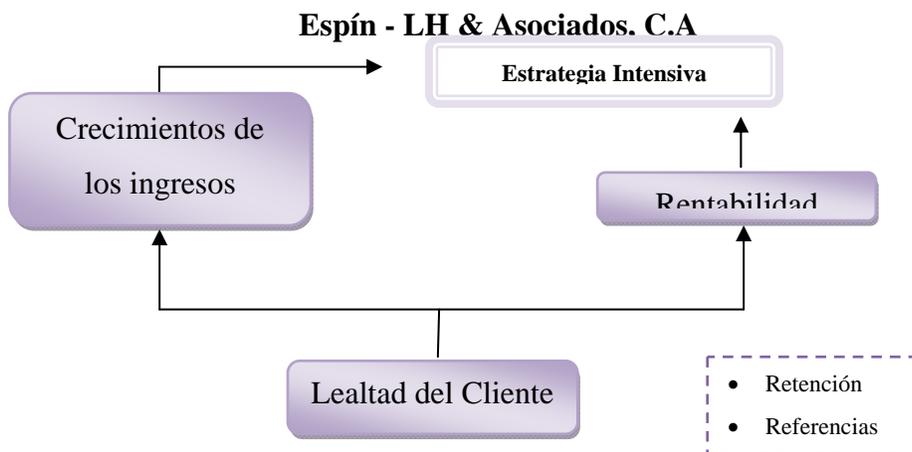
Figura N° 10. Mapa causa-efecto de los elementos del Cuadro de Mando Integral propuesto para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH

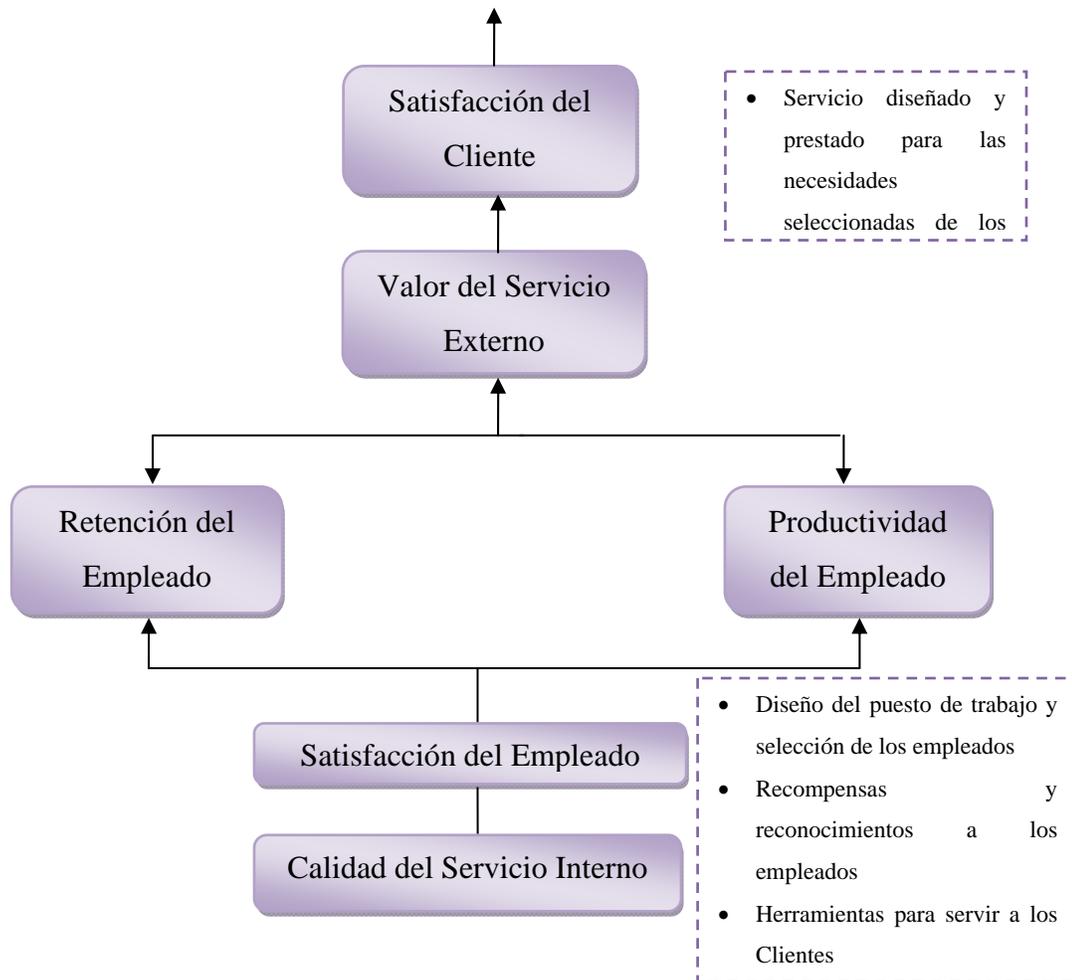




Fuente: Autores. 2011.

Figura N° 11. Mapa causa-efecto de la Estrategia Operativa y el Sistema de Prestación de Servicios en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor





Fuente: Autores. 2011

4.8 Cuadro de Mando Integral requerido para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.

Ahora bien, en vista de que en esta unidad organizativa no existe una misión y visión claramente definidas y dada la importancia que ellas representan, para la implementación del Balanced Scorecard se procedió a crear y proponer las siguiente misión y visión para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A:

Misión

“Otorgar a nuestros clientes soluciones integrales de excelencia, a sus necesidades de servicios, desarrollado bajo los más altos estándares de calidad, respeto al medio ambiente, seguridad y responsabilidad social; convirtiéndonos en socios estratégicos en el cumplimiento de los objetivos de cada uno de nuestros clientes”.

Visión

“Ser distinguidos como una gerencia moderna, versátil y de sólidos conocimientos técnicos que permitan a nuestros clientes generar y mantener vínculos de confianza con la empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, en beneficio de obtener un servicio de excelencia, ejecutado por personas con fuerte orientación al servicio”.

El siguiente paso lo comprende el establecimiento de la cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral requerido para la Gerencia de Operaciones (ver Cuadro N° 7).

Cuadro N° 7. Cuadro de Mando Integral requerido por la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	(Indicadores de efecto)	(Indicadores de Causa)
Financieros F1- Mejorar los rendimientos F2- Ampliar los ingresos F3- Satisfacer las	<ul style="list-style-type: none">• Rendimiento sobre la inversión• Crecimiento de los ingresos	Variedad de ingreso

expectativas de los accionistas F4- Mejorar la actuación de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento sobre el capital • Eficiencia Operativa 	
Cientes C1- Aumentar la satisfacción del cliente con los productos C2- Aumentar la satisfacción del cliente post-venta C3- Mejorar la actuación de la Gerencia C4- Satisfacer las metas de los asegurados	<ul style="list-style-type: none"> • Cuotas de segmentos • Retención de los clientes • Adquisición/Retención (frente a lo previsto) • Adquisición/Retención (por segmento) 	Profundidad de la relación Encuesta de satisfacción Actuación de la Gerencia (frente a lo previsto) Encuesta de satisfacción de los asegurados
Internos I1- Comprender a al cliente I2- Reducir al mínimo los problemas operativos I3- Un servicio sensible I4- Mejorar la productividad I5- Suscribir pólizas de forma rentable I6- Desarrollar nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de errores del servicio • Tiempo de cumplimiento de una solicitud • Control de gastos • Retención de clientes • Ingresos procedentes de los nuevos servicios 	Horas dedicadas a nuestros clientes Auditoría de los gastos operacionales

... Continuación del Cuadro N° 7

Formación L1- Elevar las competencias del personal L2- Formación del personal L3- Desarrollo del personal	Productividad del personal Satisfacción de los empleados	Desarrollo del personal frente a los previsto Motivación, delegación de los empleados Retención del empleado
---	---	--

Fuente: Autores. 2011.

4.9 Lineamientos de Cultura Organización requeridos Para Emplazar la Estrategia en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización (<http://winred.com/negocios/cultura-organizacional/gmx-niv114-con1397.htm>).

Considerando lo importante de la cultura organizacional en las mismas, se plantea los siguientes lineamientos para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados C.A:

- Fomentar y aumentar un sentimiento de identidad a los miembros de la Gerencia de Operaciones.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Adaptación de personal en su relación laboral, no solo con los jefes y subordinados sino también lateralmente (clientes y proveedores).
- Interés del personal por el aprendizaje.
- Motivación del personal con programas de inducción.
- Comportamiento de los miembros con el personal.
- Mejorar la calidad de los procesos de información.
- Aplicar normas de comportamiento interno en la empresa.
- Responsabilidad del personal con sus actividades.
- Reconocimientos al personal por su desenvolvimiento en su labor.
- Mantener un ambiente agradable con el personal.
- Los gerentes deben mantener un apoyo mutuo con el personal.

- Escuchar las distintas opiniones para evitar conflictos entre el personal.

CONCLUSIONES

De los resultados y análisis de la información obtenidos en la investigación se concluye lo siguiente:

- La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados, C.A, elabora sus Estados Financieros Básicos exigidos en Venezuela, no obstante, le personal desconoce de la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios Patrimoniales y las Notas Revelatorias; por lo que, se recomienda informar al personal que labora en esta Gerencia acerca de la elaboración de dichos estados financieros.
- La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados, C.A, no realiza análisis financiero, el cual es necesario para conocer la posición financiera y rentabilidad de la empresa en un momento determinado y lograr introducir a la empresa en el mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuentemente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones.
- La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados, C.A, no determina punto de equilibrio, por lo que se recomienda determinarlo para así saber cuándo se generará pérdida o ganancia en la empresa.
- La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados, C.A, tiene conocimiento de la cantidad de clientes adscritos a la empresa, no obstante se recomienda a la misma mantener un contacto directo con los clientes para que estos se sientan identificado con la empresa.

- La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados, C.A, cuenta con un personal capacitado para la realización de las actividades.
- La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados, C.A, dispone de medios informáticos para acceder a la información y realizar transferencias de la misma. Asimismo, cuenta con instalaciones y equipos modernos para ejecutar sus servicios de manera eficaz y eficiente.
- La empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, dispone de un adecuada infraestructura para prestar sus servicios a sus clientes, no obstante se recomienda que la misma realice publicidad a través de la prensa y avisos publicitarios para captar más clientes.
- La Empresa Pastor Espín-LH & Asociados, C.A, dispone de pocos planes de inducción para el personal que allí labora; en tal sentido, para que la misma tenga mayor eficiencia en dar respuesta a sus clientes y, por ende, un máximo valor a sus acciones, debe considerar a su talento humano como su herramienta principal para el logro de sus objetivos por lo que la empresa debe implementar programas de inducción y formación al personal.

Con lo anteriormente planteado, se busca que la gerencia mejore sus operaciones con el fin de aplicar las estrategias intensivas; buscando la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con los productos existentes. Esta penetración en el mercado incluye el aumento en el número de clientes, a través de los medios de publicidad, la oferta de artículos de promoción de .ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

De acuerdo a esto, se puede recomendar:

- La misión y la visión de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín-LH & Asociados, C.A, no se encuentran planeada por escrito, por lo que se recomienda
- Para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, poder tomar decisiones debe tomar en cuenta no sólo los indicadores financieros sino también los no financieros (entiéndase Perspectiva de los Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y la Perspectiva de Formación y Crecimiento).
- El BSC por ser un robusto sistema de aprendizaje debe tener mayor atención porque por medio de él la Gerencia de Operaciones tomara decisiones para el mejor desempeño, mostrando un liderazgo en el mercado competitivo.
- Para la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, pueda maximizar el valor de los accionistas debe tener muy claro y definido los objetivos y/o metas que quiere alcanzar.
- La Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, debe realizar un estudio de las necesidades y/o prioridades que sus clientes requieren para así poder satisfacerlos.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Arias, F. (1999). **Proyecto de investigación introducción a la metodología científica**. 4ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Arias, F. (2006). **Proyecto de investigación introducción a la metodología científica**. 5ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Amat Salas, O. & Dowds, J. (1998). **Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral**. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España.

Balestrini, M. (2002). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 5^{ta} edición. BL. Consultores asociados, Servicio Editorial. Venezuela.

Chiavenato, I. (1993) "**Introducción a la teoría general de las administración**". Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Cuesta Santos, A. (2000). **Ergonomía organizativa y liderazgo de gestión laboral**. P&S Producción y Sociedad. Año III, No. 5. Brasil: Ed. PPGEF.

David, F. (2008). **Conceptos administración estratégica**. Decimoprimer Edición. Editorial Pearson educación. México.

David, F. (2003). **Conceptos administración estratégica**. Editorial Pearson educación. México.

David, F. (1998). **Administración estratégica**. 5^{ta} Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Díez E, García J, Martín F. y Perriñez R. 2001. **Administración y dirección**. McGraw-Hill. España.

Francés, A. (2006). **Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral**. Edic., del IESA. Por Pearson Educación de México S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez. Estado de México.

Hernández, R; C, Fernández y P, Baptista (2003). **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997). **Cuadro de mando integral. *The Balanced Scorecard***. Barcelona: Gestión 2000.

Koontz H, Weihrich, H. (1998). **Administración: una Perspectiva Global**, Editorial McGraw Hill. México.

Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). **Mercadotecnia**. Sexta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Mintzberg, H. y Brian Quinn, J. (1993). **El proceso Estratégico**. Editorial PRENTICE HALL. Mexico.

Olve, N., Roy, J. y Wetter, M. (2002). **Implantando y gestionando el cuadro de mando integral**. España: Gestión 2000, Barcelona.

- Porter, M. (1996). **Competitive advantage**. Nueva York, *The Free Press*.
- Prieto, J. (2003). **La gestión estratégica organizacional**. ECOE Ediciones. Colombia.
- Rampersad, H. (2004). **Cuadro de mando integral personal y corporativo**. Ediciones McGraw-Hill. España.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). **Administración**. Editorial Pearson educación. México.
- Robbins, S y Coulter M (2005). **Administración**. Editorial Pearson educación. México.
- Sabino, C. (2007). **Proceso de investigación**. Editorial Panapo. Venezuela.
- Sabino, C. (2002). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo. Venezuela.
- Sabino, C. (1991). **El Proceso de investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
- Serna, H. (1999). **Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría metodología**. 3R Editores LTDA. Colombia.
- Serna, H. (1997). **Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría metodología**. 3R Editores LTDA. Colombia.
- Stoner, J. y Freeman, R; Gilbert, D (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall. México.

Stoner, J. y Freeman, E. (1994). **Administración**. Prentice-Hall. México.

Tamayo, M. (1993). **El Proceso de la investigación científica**. 2^a ed. México: Editorial Limusa.

Tamayo, M. (2004). **El Proceso de la investigación científica**. 4^a ed. México: Editorial Limusa.

Tamayo, M (2006). **El Proceso de la investigación científica** 6^{ta} ed. México: Editorial Limusa.

Trabajos Académicos

Aguilera C. y Espinoza M. (2005). El Balanced Scorecard (BSC) como Herramienta de Gestión en la Empresa Servicios HalliBurton de Venezuela, S.A.

Alfonzo, K. y Mundaray, R. (2009). Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná-Estado Sucre.

Andarcia, L y Márquez, J. (2009). Gerencia estratégica financiera en las organizaciones. Trabajo de grado no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

Astorino, Samil. (2009). Estrategias Financieras para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Betancourt, H. y Moreno, M. (2009). Análisis estratégico financiero en las organizaciones. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Betancourt, M. y Bruzual, M. (2005). Análisis del Cuadro de Mando Integral Como Herramienta en el Desarrollo del Ejercicio Profesional del Contador Público.

Gutierrez, M y Molines, P. (2008). Modelo estratégico para el desarrollo del capital humano en las organizaciones. Curso Especial de Grado. Universidad de Oriente, Cumaná.

Malavé, A. (2003). Análisis del control de Gestión de la Coordinación de Estudios Económicos y Financieros de la empresa Electricidad de Oriente, C.A (Eleoriente).

Malavé, E. (2001). Planeación estratégica para la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT). Trabajo de Ascenso no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

Medina, Y. y Vásquez, B. (2006). Balanced Scorecard (BSC), como un sistema estratégico integrado a la gestión de la calidad.

Mundaraín, B. (2009). Modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard (BSC) para la Alcaldía del Municipio Bermúdez, Estado Sucre. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana, Cuba.

Rondón García, Y. (1999). Proposición de un sistema de gestión estratégica basado en el cuadro de mando integral ("Balanced scorecard") para el Postgrado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente. Tesis de Maestría. Venezuela.

Revistas

Davila, A. (1999). Nuevas herramientas de control. El Cuadro de Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos. IESE. Universidad de Navarra.

Dinero. (2011). Ejemplar N° 261. Venezuela.

Morillo (2009) Gerentes de Venezuela. Ejemplar N° 263. Venezuela.

Valdés D. (2007). (Trend Management), Informe Especial de Knowledge @ whartou Vol. 9 N°3.

Leyes

Código de Comercio (1955). Gaceta Oficial N° 475 de fecha 31 de Diciembre. Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N°. 5.453. Venezuela.

Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros. (2001). Gaceta Oficial N° 5.553.Extraordinaria del 12 de Noviembre. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Gaceta Oficial N° 5.152. Venezuela.

Reglamento de Empresas de Seguros y Reaseguros. (1994). Gaceta Oficial N° 37.076. Venezuela.

Documentos

Acta Constitutiva de la Empresa Pastor Espín LH-& Asociados, C.A.

Ariza, Oscar. (2006). Planificación estratégica. Venezuela.

Comisión de Trabajo de Grado. (2006). Instructivo para la elaboración de proyecto de trabajos de grado. Escuela de Administración. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

La Previsora. (2009). Teorías General del Seguro.

Manual de Procedimientos de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A

Directorios Web

Biasca, R. E. (2011). Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. [Online]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivocs/degerencia/germo2.zip>

Huerta, J. (2011). El producto interno bruto en Venezuela. Disponible en :
<http://www.mipagina.cantv.net /jbuerta/PIB.htm>

Leiserson, D. (2011). Revista Information Week México. Disponible en:
[www.joseacontreras.net/admon/Balanced_Scorecard_Collaborative/
Balanced_Scorecard_Collaborative_01.htm](http://www.joseacontreras.net/admon/Balanced_Scorecard_Collaborative/Balanced_Scorecard_Collaborative_01.htm)

López, C. (2011). El Balanced Scorecard, BSC. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

Valdés, D. (2011). Balanced Scorecard. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/balancescore.htm>.

Vogel, M. H. (2011). Club Tablero de Comando. Tablero de Comando
Balanced Scorecard – BSC. Cuadro de Mando Integral. [On-line]. Disponible en:
<http://www.tablero-decomando.com/>

Otros Directorios Web

http://es.wikipedia.org/wiki/Salud_ambiental

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledi/ordaz_a_ml/capitulo1.pdf.

<http://winred.com/negocios/cultura-organizacional/gmx-niv114-con1397.htm>

<http://www.balancedscorecard.me>

<http://www.balancedscorecard.org>

http://www.buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS:3/&LEMA:organismo.com

<http://www.cemex.com>

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/63/sobteorst.htm>

<http://www.monografia.com>

<http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtm>

<http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-en-Venezuela/gerencia-envenezuela.shtml>

<http://www.siderar.com.ar>

<http://www.tablero-decomando.com>

<http://www.venesoft.com/200002/vision.htm>

<http://www.webpicking.com/notas/bloch06.htm>

ANEXOS

Cumaná, 25 de julio de 2011

Ciudadano (a)

Presente

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando el Curso Especial de Grado en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A. BASADAS EN EL MODELO BALANCED SCORECARD”**, el cual tiene como objetivo Diseñar estrategias basadas en el modelo Balanced Scorecard para la Gerencia de Operaciones de la empresa Corredora de Seguro Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre lo que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Br. Sabino Fernández
C.I.:19.083.038

Br. Claudia Pazos
C.I.: 19.762.145

CUESTIONARIO

ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A. BASADAS EN EL MODELO BALANCED SCORECARD

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO

ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A. BASADAS EN EL MODELO BALANCED SCORECARD

I. ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A

A.- ASPECTOS GENERALES

1.- ¿La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, tiene una misión, claramente definida?

- a) Si _____
b) No _____

2.- ¿La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, tiene una visión, claramente definida?

- a) Si _____
b) No _____

3.- ¿Cree usted que es muy primordial la comprensión y relación de la misión y visión de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para tener una buena gestión?

- a) Si _____
b) No _____

4.- ¿Considera usted que los objetivos estratégicos de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, son claramente comunicados a todos sus trabajadores?

- a) Si _____
- b) No _____

B.- PERSPECTIVA FINANCIERA

5.- Las metas anuales y los programas de incentivos a los trabajadores de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, están vinculados a:

A) El presupuesto anual

- a) Si _____
- b) No _____

B) Los objetivos estratégicos de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A.

- a) Si _____
- b) No _____

6.- ¿Sabe usted cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos financieros en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

7.- ¿Cree usted que a los proveedores de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, le cancelan las facturas a tiempo?

- a) Si _____
- b) No _____

8.- ¿Sabe usted cuál es el ingreso diario, mensual o anual de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

9. ¿Sabe usted cuáles son los gastos operacionales diario, mensual o anual del servicio en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

10.- ¿Tiene conocimiento de los gastos administrativos diarios, mensuales o anuales que se generan en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

11.- ¿Sabe usted cuándo se logra el punto de equilibrio en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A de acuerdo a los ingresos y gastos que allí se producen?

- a) Si _____
- b) No _____

12.- ¿Cree usted que en la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, se realiza o controla el presupuesto de ingresos, egresos y gastos?

- a) Si _____
- b) No _____

13.- ¿Dispone la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, de un presupuesto de efectivo para enfrentar las actividades rutinarias que se presenten en el mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

14.- ¿En la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, se lleva periódicamente la contabilidad de todas sus operaciones?

- a) Si _____
- b) No _____

15.- ¿Cree que la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, elabora los estados financieros básicos exigidos en Venezuela?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 17.

16.- ¿Cuál o cuáles de los estados financieros que se menciona(n) a continuación cree usted que presenta la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Estado de Situación Financiera _____
- b) Estado de Ganancias y Pérdidas _____
- c) Estado de Flujo de Efectivo _____
- d) Estado de Variación de Cambio de Patrimonial _____
- e) Notas Revelatorias _____
- f) Otros _____ Especifique:_____

17.- ¿La Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A, ha realizado análisis financiero?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 19.

18.- ¿Cuál o cuáles de los elementos financieros de la empresa que se mencionan a continuación cree usted que deben analizarse para la toma de decisiones de la misma?

- a) Liquidez _____
 - b) Gestión _____
 - c) Solvencia _____
 - d) Rentabilidad de la empresa _____
 - e) Ingresos _____
 - f) Costos _____
 - g) Resultados obtenidos por la empresa _____
 - h) Inversiones _____
 - i) Endeudamiento _____
 - j) Riesgo empresarial _____
 - k) Todos _____
 - l) Ningunos _____
 - m) Otros _____
- Especifique: _____

C.- PERSPECTIVA CLIENTE

19.- ¿Sabe usted la cantidad de clientes que hacen uso de la prestación del servicio en la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

20.- ¿Se formulan objetivos estratégicos para garantizar la satisfacción de las Necesidades de los Clientes?

a) Si _____

b) No _____

21.- ¿El sistema de reclamos en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, es eficiente?

a) Si _____

b) No _____

22.- ¿La Gerencia de Operaciones ha tenido quejas en el servicio que presta?

a) Si _____

b) No _____

23.- ¿Cuánto es el tiempo de disponibilidad de información de los servicios en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para sus clientes?

a) 15 minutos _____

b) 30 minutos _____

c) Un día _____

d) Una semana _____

e) Otros _____

Especifique: _____

24.- ¿Cuánto es el tiempo de espera de respuesta en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para solucionar problemas de los servicios prestado a sus clientes?

- a) Media hora _____
- b) Una hora _____
- c) Un día _____
- d) Una semana _____

25.- ¿Sabe usted cuáles son los proveedores y clientes adscritos a la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

26.- ¿Cómo cree usted qué es el servicio ofrecido a los clientes en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Excelente _____
- b) Muy bueno _____
- c) Bueno _____
- d) Regular _____
- e) Malo _____

27.- ¿Dispone la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, del personal idóneo para proporcionar el servicio de asesoramiento en seguros?

- a) Si _____
- b) No _____

28.- ¿Cree usted que la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, dispone de la infraestructura adecuada para que la Gerencia de Operaciones atienda diariamente la demanda de los clientes?

a) Si _____

b) No _____

29.- ¿Cuáles debilidades cree usted que presenta la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para realizar sus operaciones y lograr un servicio de calidad para todos sus clientes?

30.- ¿Qué acciones cree usted que se deben implementar en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para lograr la eficiencia en el servicio que presta?

D.- PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

31.- ¿Existen en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A planes de inducción y actualización en el uso de equipos tecnológicos para el personal que en ella labora?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

32.- ¿Como son las condiciones de empleo de la empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para el personal que allí labora?

- a) Muy bueno _____
- b) Bueno _____
- c) Regular _____
- d) Malo _____

33.- ¿Qué elementos inherentes a las personas de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, cree usted primordiales?

- a) Educación _____
- b) Inteligencia _____
- c) Actitudes _____
- d) Creencias y costumbres _____
- e) Deseos _____
- f) Humildad _____
- g) Otros _____ Especifique: _____

34.- ¿La empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, ofrece buenos beneficios para los trabajadores?

a) Si _____

b) No _____

35.- ¿Considera usted que la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A está adaptada a los cambios que actualmente demandan las realidades tecnológicas, tales como la automatización del servicio, adquisición de equipos modernos, entre otros?

a) Si _____

b) No _____

36.- ¿Posee la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, un sistema de información y reporte?

a) Si _____

b) No _____

c) Otros _____ Explique: _____

37.- ¿Utiliza la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, software contables novedosos?

a) Si _____

b) No _____

38.- ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación utiliza la Gerencia de de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas?

- a) Internet _____
- b) Intranet _____
- c) Extranet _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otros _____ Especifique:_____

39.- ¿Cree usted que se generan constantes conflictos personales en la prestación de los servicios de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

40.- ¿Cumplen los trabajadores cabalmente las actividades asignadas a sus labores?

- a) Si _____
- b) No _____

41.- ¿Cree usted que la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, presta un servicio eficiente?

- a) Si _____
- b) No _____

42.- ¿Dispone la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, las instalaciones y equipos mínimos para mejorar o ejecutar el servicio en el mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

43.- ¿Conoce usted las normas y políticas establecidas en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para su personal?

- a) Si _____
- b) No _____

44.- ¿Conoce usted los métodos y procedimientos de trabajo individual y por equipo establecidos en la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

E.- PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

45.- ¿La Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, ha tenido aumento en la productividad del personal que allí labora?

- a) Si _____
- b) No _____

46.- ¿Al personal de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, se le da reconocimiento por el desenvolvimiento de las labores a los empleados?

a) Si _____

b) No _____

47.- ¿El personal de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, está capacitado para trabajar en equipo?

a) Si _____

b) No _____

48.- ¿Usted cree que el personal de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, puede adaptarse a los grandes cambios en el entorno competitivo?

a) Si _____

b) No _____

49.- ¿La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, ha creado programas para mejorar los sistemas y procesos de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

50.- ¿La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, alinea a los empleados, equipos y unidades de la organización, con las estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

51. ¿Dispone la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, de planes de formación de personal?

a) Si _____
b) No _____

52.- ¿Tiene usted conocimiento, habilidad y destreza para desarrollar sus actividades en la la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

a) Si _____
b) No _____

I. ELEMENTOS DE CARÁCTER EXTERNO

II.

A.- ASPECTOS GENERALES

53.- ¿Está capacitado la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, para adaptarse a los cambios que se originan en su entorno?

a) Mucho _____
b) Poco _____
c) Muy Poco _____
d) Nada _____

54.- ¿Cuáles factores del ambiente externo inciden directamente en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Sociales _____
 - b) Económicos _____
 - c) Demográficos _____
 - d) Geográficos _____
 - e) Políticos _____
 - f) Legales _____
 - g) Tecnológicos _____
 - h) Ambientales _____
 - i) Otros _____
- Especifique: _____
-
-

55.- ¿Se pueden prever fácilmente los cambios que puedan ocurrir en el entorno de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

56.- ¿Se aprovechan en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, las oportunidades que ofrece el ambiente externo?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

57.- ¿Sabe usted cuáles son las amenazas a nivel externo que se le presentan a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

B.- FACTORES SOCIALES

58.- ¿De los siguientes factores sociales cuál o cuáles cree usted que influye(n) en el desempeño de las funciones dentro de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Costumbres _____
- b) Estilo de vida _____
- c) Comportamiento _____
- d) Ingreso por persona _____
- e) Confianza en el estado _____
- f) Actitudes en el trabajo _____
- g) Programas de seguridad social _____
- h) Actitudes frente al gobierno _____
- i) Responsabilidad social _____
- j) Actitudes hacia sus superiores _____
- k) Sistema de valores _____
- l) Creencias _____
- m)Otros _____

Especifique: _____

59.- ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 61.

60.- ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A?

a) Alta _____

b) Media _____

c) Baja _____

61.- ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 63.

62.- ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno a las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

63.- ¿Considera usted que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asociados, C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 65.

64.- ¿Cómo clasificaría la ventaja que tiene la empresa con respecto a su reputación y su responsabilidad social?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

C.- FACTORES ECONÓMICOS

65.- ¿Cuál o cuáles de los elementos que se mencionan a continuación, cree usted que afecta(n) las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) La inflación _____
 - b) Tendencias del desempleo _____
 - c) Variaciones en los precios _____
 - d) Impuesto al Valor Agregado _____
 - e) Políticas monetarias _____
 - f) Políticas fiscales _____
 - g) Tasas de interés _____
 - h) Control de cambio _____
 - i) Otros _____
- Especifique: _____

66.- ¿Cuáles factores económicos cree usted que han influido en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) La inflación _____
 - b) Políticas en los sueldos y salarios _____
 - c) Políticas monetarias, fiscales y cambiarias _____
 - d) Impuesto al Valor Agregado _____
 - e) Aumento en la renta petrolera _____
 - f) Otros _____
- Especifique: _____

67.- ¿El control de cambio sobre las divisas en Venezuela afecta la adquisición de bienes o servicios en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

68.- ¿Las políticas de sueldos y salarios inciden directamente en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

69.- ¿Considera usted que las variaciones en los precios y el incremento de la inflación inciden significativamente en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

70.- ¿Cree usted que las políticas monetarias y fiscales aplicadas en Venezuela tienen alguna incidencia en la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

D- FACTORES GEOGRÁFICOS

71.- ¿Considera usted que la posición geográfica de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, representa oportunidades para todos sus trabajadores?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

72.- ¿Cuáles de estos aspectos geográficos inciden en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Acceso a la empresa. _____
- b) Dificultad del transporte terrestre. _____
- c) Ubicación de la empresa. _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otros _____

Especifique: _____

73.- ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa es la más idónea?

- a) Si _____
- b) No _____

74.- ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

a) Si _____

b) No _____

E.- FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

75.- ¿Cuáles de las políticas públicas mencionadas a continuación afectan a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

a) Regulación de precios _____

b) Subsidios _____

c) Acceso a divisas _____

d) Posibilidades de créditos adicionales _____

e) Boletines emitidos por la Superintendencia de Seguros y Reaseguros _____

f) Otros _____ Especifique: _____

76.- ¿La política exterior de Venezuela afecta a las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

a) Mucho _____

b) Poco _____

c) Muy Poco _____

d) Nada _____

77.- ¿Las reformas tributarias realizadas por el gobierno nacional inciden en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

78. ¿Cree usted que el Gobierno nacional mejorará sustancialmente su política de inversión en el Sistema de Seguros?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

F.- FACTORES TECNOLÓGICOS

79.- ¿Cree usted que el avance de las tecnologías de información y comunicación inciden en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

80.- ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Telecomunicaciones _____
- b) Nuevas tecnologías _____

c) Facilidad de acceso a la tecnología _____

d) Otros _____

Especifique: _____

81.- ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 83

82.- ¿Cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

G.- FACTORES AMBIENTALES

83.- ¿Cree usted que la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales son temas que influyen en las actividades de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

84.- ¿La Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín - LH & Asociados, C.A, realizan actividades que fomenten la conservación y preservación del medio ambiente?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

“Gracias por su Colaboración”

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A. BASADAS EN EL MODELO BALANCED SCORECARD
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Fernández Velásquez, Sabino José	CVLAC	19083038
	e-mail	sabinojfernandez@gmail.com
	e-mail	
Pazos Rodríguez, Claudia Carolina	CVLAC	19762145
	e-mail	Claudiapazos89@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias
Balanced Scorecard (BSC)
Corretaje de Seguros
Gerencia de Operaciones de la Empresa Pastor Espín – LH & Asoc, C.A.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Zerpa de Márquez, Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	Dzerpa2@gmail.com
	e-mail	
Dra. Malavé Ramos, Elka	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	08	24

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS CPySF.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial: **UNIVERSAL** (Opcional)
Temporal: **INTEMPORAL** (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADO

Área de Estudio: Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUAPELO
Secretario



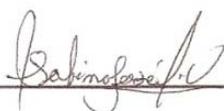
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

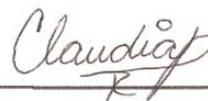
Apartado Correos 094 / Telfa: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

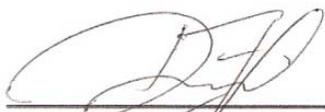
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



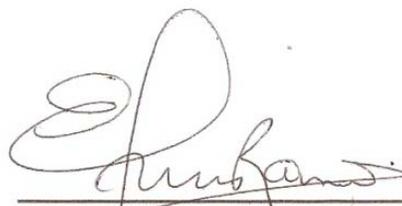
**FERNÁNDEZ V. SABINO J.
AUTOR 1**



**PAZOS R. CLAUDIA C.
AUTOR 2**



**DRA. DAMARIS ZERPA DE MÁRQUEZ
TUTOR 1**



**DRA. ELKA MALAVÉ RAMOS
TUTOR 2**