

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS**



**ESTUDIO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL MANEJO DE LAS
FINANZAS EN UNA ORGANIZACIÓN**

TUTORES:

Lcda. Yannelis Barreto
Lcdo. Ángel Parada
Lcdo. Noguel Rodríguez

REALIZADO POR:

Br. Arvelález, Liannorys
C.I 14.423.667
Br. Díaz, Yohan
C.I. 14.254.489

**Proyecto de Trabajo de Grado, Modalidad Áreas de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública**

MATURÍN, MARZO 2.006

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
NUCLÉO DE MONAGAS**



**ESTUDIO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL MANEJO DE LAS
FINANZAS EN UNA ORGANIZACIÓN**

BACHILLERES:

Arvelález L., Liannorys C.I. 14.423.667
Díaz R., Yohan C.I. 14.254.489

**Trabajo de Grado, Modalidad Áreas de Grado, Presentado como
Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado en Contaduría
Pública**

Aprobado por:

Lcdo. Nogue Rodríguez
Jurado Principal

Lcda. Yannelis Barreto
Jurado Principal

Lcdo. Ángel Parada
Jurado Principal

Maturín, Marzo 2006

RESOLUCIÓN

Según el Reglamento de trabajo de Grado de la Universidad de Oriente, establece en el Artículo. 44 lo siguiente:

“Los trabajos de grado son de la exclusividad propiedad de la Universidad y solo podrán ser utilizados para otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual participará al Consejo Universitario

DEDICATORIA

A **Dios Todo Poderoso** por darme la sabiduría y fortaleza necesaria para lograr mis metas.

A Mis Padres Rosa y Cipriano por brindarme siempre su apoyo y comprensión.

A Mis **Hermanos** por acompañarme siempre en todo momento.

A **Nancy** por siempre apoyarme y estar conmigo.

A Mis Compañeros de Área de Grado de la **Sección 03**.

A todos los **Profesores** que contribuyeron en la Elaboración de este trabajo.

Gracias.

Yohan Díaz

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía en cada momento, por fortalecerme en los momentos difíciles y por darme la fe para lograr lo que quiero sin apartarme de él.

A mi madre Clara por sus sabios consejos, apoyo y guía.

A mi tía Yracema por estar siempre pendiente de mí.

A mis amigos y compañeros de clase por haberme soportado por todo este tiempo (Rosmeri, Carola, Alba, Claudia, Magdyber).

A mi hermano por acompañarme en cada una de mis etapas.

A mi abuelo, abuela que los llevaré siempre en mi corazón.

Liannorys Arvelález

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios padre todo poderoso por guiarnos en todos los momentos de nuestra vida. A nuestros padres por el cariño, confianza y constancia brindada en cada minuto de nuestra vida. Y a todas esas personas que con su conocimiento y apoyo nos ayudaron en la realización de esta investigación en especial a: Lcda. Yannelys Barreto, Lcdo Noguel Rodríguez, Lcdo Alejandro Zarate.

A la universidad de Oriente (U.D.O), Núcleo de Monagas, por darnos la oportunidad de formarnos en sus instalaciones especialmente a los docentes: Luis Mosqueda, Ramón Zamora, Ramón Castillo, Luz Marina Cruz, por dedicarnos su tiempo, conocimiento. Dios le bendiga siempre.

A Jesús Luces por aportarnos su conocimiento en la culminación del tema.

Al Dr. Angel Parada por su apoyo incondicional, y por ser “todo un tipaso”. Que Dios le Bendiga.

A todos los compañeros de área de grado sección 3 por la amistad brindada.

A Todos nuestros amigos que nos apoyaron y creyeron en nosotros.

GRACIAS!!!!!!

INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE GRAFICOS	ix
RESUMEN	x
SUMMARY	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA	6
1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS	6
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	12
2.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	13
2.4 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	14
2.5 BENEFICIOS DEL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	15
2.6 ENFOQUES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	16
2.6.1 El Cuadro de Mando Du Pont.....	16
2.6.2 El Cuadro de Mando Basado en las Áreas Funcionales.....	17
2.6.3 El Cuadro de Mando Basado en las Cualidades Fundamentales	20
2.6.4 Balance Social.....	21
2.6.5 El Cuadro de Mando Integral.....	21
2.7 ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	22
2.7.1 Perspectiva Financiera	23
2.7.2 Perspectiva del Cliente.....	24
2.7.3 Perspectiva del Proceso interno	26
2.7.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento	29
2.8 SINTESIS HISTORICA DE LOS MODELOS GERENCIALES.....	30
2.9 GERENCIA ADMINISTRATIVA.....	31
2.10 GERENCIA DE PRINCIPIOS Y VALORES	32
2.11 ASPECTOS BASICOS DEL PROCESO GERENCIAL	33

2.12 LAS FUNCIONES GERENCIALES	34
CAPITULO III.....	36
MARCO METODOLOGICO.....	36
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	36
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	37
3.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	38
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	38
3.5 RECURSOS DISPONIBLES.....	38
3.5.1 Recursos Humanos.....	39
3.5.2 Recursos Materiales y Equipos: son aquellos Necesarios para la Ejecución del Trabajo de Investigación, entre los cuales están	39
3.5.3 Recursos Financieros	39
CAPITULO IV	40
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	40
4.1 OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	40
4.2 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	42
4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	48
4.4 PASOS PARA IMPLEMENTAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL..	51
CAPITULO V.....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1 CONCLUSIONES	57
5.2 RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA.....	60
ANEXOS	70

INDICE DE GRAFICOS

Grafico No 1	19
Tomado de la obra indicadores integrales de gestión año 2002.....	19
Gráfico No 2	23
Tomado de WWW. gestiopolis. Com.	23
Grafico No 3	24
Indicadores del Cuadro de Mando Integral-Área Financiera.....	24
Grafico No 4	26
Indicadores del Cuadro de Mando Integral- Área del Cliente Tomado de la obra indicadores integrales de gestión año 2002.....	26
Grafico No 5	28
Indicadores del Cuadro de Mando Integral- Área Proceso Interno.....	28
Grafico No 6	30
Indicadores del Cuadro de Mando Integral- Área Formación y Crecimiento.....	30

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
NUCLÉO DE MONAGAS



**ESTUDIO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL MANEJO DE LAS
FINANZAS EN UNA ORGANIZACIÓN**

Asesores

Lcda. Yannelis Barreto
Lcdo. Ángel Parada
Lcdo. Noguel Rodríguez

Autores

Br. Arveláez, Liannorys
Br. Díaz, Yohan

Marzo del 2006

RESUMEN

El cuadro de Mando Integral es un medio que proporciona a las organizaciones un amplio marco que traduce la visión, misión en estrategia, puede ser empleado de muchas maneras, como una herramienta de medición, de gestión, para traducir las estrategias en acción, como agente de cambio. El objetivo general de la presente investigación es Estudiar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión para el manejo de las finanzas en una Organización. Para desarrollar el estudio se explica teorías básicas de gestión y elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral. De acuerdo con tema escogido y sus características la investigación fue documental, ya que se baso en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información, el nivel de investigación es descriptivo. Para la recolección de datos se utilizaron instrumentos de recolección como la revisión bibliográfica a través de fichaje. La obra está dirigida a estudios antes de Contaduría Pública y a todas aquellas personas que estén interesadas en el tema.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
NUCLÉO DE MONAGAS**



**ESTUDIO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL MANEJO DE LAS
FINANZAS EN UNA ORGANIZACIÓN**

Asesores

Lcda. Yannelis Barreto
Lcdo. Ángel Parada
Lcdo. Noguel Rodríguez

Autores

Br. Arveláez, Liannorys
Br. Díaz, Yohan

Marzo Del 2006

SUMMARY

Balanced Scorecard is a medium that proportion to the organizations an wide frame that translate the vision mission and Strategy can be use of many as a tool of measuring, Action for translating the Strategy in action as agent of Changing the general objective of following investigation is the Study of.

Balanced Scorecard as a tool of action to the management of the finances in an organization. To Develop the Study is Explained Action basic theory and elements that conform Balanced Scorecard. With this theme and their characteristic investigation was documentary the contents was analysis and data collection of different sources of information the level of investigation is descriptive. To data Collection is used instruments is Recollection as Revision of Bibliography using file. The reference Work is dedicated to Student of Public Accounting. And all those persons that one or another way are interesting. In the theme.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales necesitan instrumentos que les permitan evolucionar a través del tiempo. Es por ello importante establecer mecanismos que se puedan implementar para mejorar la calidad de los procesos administrativos que se llevan a cabo y que nos ayudan a la toma de decisiones.

En tal sentido se han originado búsquedas e investigaciones del mejoramiento de la planeación y medición de la gestión, de ellas surgen un método llamado cuadro de mando integral basado en cuatro perspectivas financieras, del cliente, del proceso, de aprendizaje e innovación que se integran en la visión y la estrategia de la empresa.

En esta investigación se busca alinear los indicadores en todos los niveles estratégicos y ofrecer una imagen clara de las operaciones, además de facilitar la comunicación y el entendimiento de los objetivos en el manejo de las finanzas en la empresa.

El desarrollo de este estudio estará definido en tres capítulos: capítulo I donde se planteará el problema, seguido de esto, objetivos generales y específicos, justificación, al igual que la definición de términos.

El capítulo II contiene el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, y todo el marco conceptual que sustenta ésta investigación.

El capítulo III define, el tipo de investigación, nivel, instrumentos de recolección de datos, técnicas de presentación de los datos, recursos disponibles.

El Capitulo IV esta relacionado con la presentación del Cuadro de Mando Integral, los objetivos, importancia, ventajas y desventajas e implementación de este método.

El capitulo V referido a las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente la Bibliografía.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones modernas para dominar sus respectivas operaciones requieren de procesos controlados que generen confianza tanto a los clientes como a la misma organización. Estos procesos deben ser mejorados constantemente para asegurar la calidad en la prestación de un servicio o un producto.

Es por ello que en muchas organizaciones han puesto en marcha técnicas para el mejoramiento de su gestión como de reingeniería, la calidad total, El Outsourcing, El Downsizing, El Benchmarking, El Empowerment, El Régimen De Competencia y otras técnicas administrativas, tratando de solucionar el problema de la empresa.

Sin embargo, no todas las organizaciones se han adaptado fácilmente a las recientes condiciones ni han superado las barreras originadas en la resistencia a los cambios ni la tendencia al aislamiento y la consecuente ausencia de alianzas entre los miembros de una cadena productiva. En muchos casos la gerencia no sabe si mantener los modelos tradicionales o los que son característicos de organizaciones mejor adaptadas a los cambios que imponen la competitividad de los mercados.

Por lo antes expuesto es necesario implementar controles de gestión que se traduzcan en eficiencia, eficacia, efectividad, calidad y mejoramiento, los cuales se consideran como las cualidades que deben satisfacer la acción administrativa exitosa.

En la búsqueda constante de sobrevivir, crecer y expandirse; se han implementado herramientas surgidas de corrientes conocidas como nueva gestión, y dentro de ellas resalta el tablero de comando o cuadro de mando integral, en lo que se

conjugan los indicadores financieros y no financieros, en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto.

Esta técnica esta produciendo mucha controversia en las empresas. Se define, en términos simples, como una herramienta que permita la traducción de la visión de la organización en objetivos estratégicos, correlacionados entre si.

No obstante, su implementación no resultaría tan fácil de aplicar en nuestras organizaciones, pues la mayoría son estructuras muy frágiles, donde conceptos como renta variable, medición de resultados reflejan algo amenazante para culturas dependientes como las nuestras.

El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard no es una moda, es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlos para crear valor en las organizaciones.

Por esta razón, la gestión de la gerencia bajo las perspectivas de Cuadro de Mando Integral es de suma importancia, porque a través de ella se logra un balance entre a visión y estrategias de la organización, que reflejan los aspectos mas importantes de su negocio. Soportando la planificación y alineando las acciones de todos los integrantes de la organización con los objetivos para la maximización de utilidades y consecución de las estrategias.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

- Estudiar El Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión para el manejo de las finanzas en una organización.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los objetivos del Cuadro de Mando Integral
- Señalar la importancia del Cuadro de Mando Integral
- Estudiar las ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral en el logro de los objetivos de la organización
- Formular los pasos a seguir para su implementación y seguimiento.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El crecimiento de las organizaciones han llevado a la gerencia a la implementación de una serie de procedimientos y estrategias que les permitan actuar y manejarse de forma más eficaz, eficiente y con productividad.

Debido a la importancia que tiene el manejo de la visión de la organización con los objetivos de la misma, para el buen funcionamiento de esta, se realizará para ello la elaboración de una formal investigación que nos llevara a establecer un mejor control de la planeación y a medir los objetivos en áreas críticas, mejorando así el rendimiento de los miembros de la organización.

En este sentido, servirá de guía para ampliar lo conocimientos de los administradores y gerentes que buscan día a día implementar nuevos indicadores de gestión, los cuales le permitan innovar y obtener beneficios en las organizaciones.

Además de proporcionarles al país una herramienta que podrá ser utilizada de manera permanente y continua en el desarrollo de la economía.

1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA

Esta investigación se circunscribe en el estudio del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para el manejo de las finanzas en una organización.

1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS

Actividades administrativas: es la realización de los trabajos administrativos mediante el empleo de los recursos materiales, humanos y financieros para cumplir con las metas establecidas. (Def.Op.)

Balanced Scorecard: es un sistema de gestión medición que traduce la visión de la empresa, que nos ayudan a equilibrar la gestión estratégica, seleccionando objetivos tanto en el plano financiero como en otros, con la finalidad de alinear los comportamientos individuales de la empresa y obtener resultados estratégicos sostenibles. Internet (www.fach.cl/rpp fach!a fach'cl.)

Calidad: es el grado en el cual un producto o un servicio satisface las necesidades del usuario final. (Def.Op.)

Cambio organizacional: es el cambio que se genera en las organizaciones por el impacto de fuerzas que determinan las necesidades de adoptar la organización a las exigencias del entorno. (Rosenberg, 1999. Pág.52)

Cliente: toda persona que obtiene de otra un bien o servicio para satisfacer sus necesidades. (Def.Op.)

Cuadro de Mando: es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad. En los libros especializados se denomina cuadro de mando al informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la

situación de la empresa considerada como una totalidad y, por consiguiente, es un informe destinado a la gerencia general, a la junta directiva, que son los órganos que tienen a cargo la responsabilidad de los resultados corporativos. (Pacheco Castañeda Caicedo, 2002. Pág.182)

Cuadro de Mando Integral: es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión que contemplan la actuación de la organización, desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa (financiera, la del cliente, la de los procesos internos, y la de formación y crecimiento) es un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre esta. (Pacheco Castañeda Caicedo, 2002. Pág.182)

Estrategias: es la elección de los segmentos del mercado y de clientes que la unidad de negocio tiene la intención de servir, la identificación de los procesos críticos internos en que la unidad debe sobresalir, para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes que se encuentran en los segmentos de mercados seleccionados, la elección de las capacidades individuales y de la organización exigida por los objetivos internos, de clientes y financieros. (Kaplan y Norton, 2000. Pág.51-52)

Gestión: involucre en un todo dinámico, unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, la cultura y la personalidad en que se basa la organización. (Pacheco Castañeda Caicedo, 2002. Pág.183)

Indicadores: mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o de una economía. (Rosenberg, 1999. Pág.269)

Objetivo: meta o cual otra cosa especifica que se desea alcanzar. (Rosenberg, 1999. Pág.345)

Organización: es unidad social que esta organizada con una estructura definida, con objetivos, metas, visión y misión que tienen una continuidad en el tiempo que se valen de recursos humanos y materiales, que pueden ser de carácter público y privado. (Kotler, 1998. Pág. 231)

Planeación: proceso en que se establecen objetivos y directrices apropiadas para el logro de las mismas. (Stoner, 1996. Pág.11)

Servicio: Es una relación permanente entre comprador y vendedor, cuyo objeto consiste en que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio. Es una relación que surge no con fines vagos de imagen para el público, sino con fines económicos vitales. Por tanto el servicio no es solo ofrecer y/o vender un producto y punto, va más allá, pues implica satisfacer tanto las necesidades como las expectativas del cliente. Esto es, ofrecer un servicio con valor agregado. (Cied, 1999. Pág.18)

Tarea: trabajo que ha de hacerse en tiempo determinado. (Larouse, 1995. Pág.979)

Visión: es aquella que se debe focalizar en el futuro y servir como base concreta a la organización. A diferencia de las metas y los objetivos, una visión no cambia de año en año, sino que sirve como una promesa perdurable. Una visión exitosa muestra n vivido cuadro de la organización y, aunque basada en el futuro, esta en tiempo presente como si estuviera siendo realizada ahora. Ella ilustra lo que la organización hará al encarnar ambigüedades y sorpresas. Una visión debe dar a la gente la sensación de que sus vidas y trabajos están entregados y moviéndose hacia metas razonables. (Lagoven, 1997. Pág. 3-B.1.)

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan algunas investigaciones que guardan relación con el tema, entre las cuales se tienen:

Mejias, Millán, Solórzano (2005), realizaron una Tesis de Grado Titulada “El Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión Efectiva en la Planeación Estratégica de la Empresa Geoservices S.A. de Venezuela”.

El objetivo general fue el de, proponer la implementación del Balanced Score Card como herramienta de gestión efectiva en la planeación estratégica de la empresa geoservices de Venezuela_División Oriente.

La investigación fue de campo, ya que está basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información, el nivel de la investigación es descriptiva.

En cuyo trabajo concluyo que el mayor problema es la falta de planificación estratégica y la falta de capacitación del empleado como parte fundamental dentro de todo proceso administrativo.

Salazar y Zapata (2004), efectuaron un trabajo de grado titulado “El Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión de la Planificación Estratégica de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente, núcleo Monagas”.

La investigación fue de campo, ya que esta basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información a través de las cuales se construyó el marco referencial; El nivel de la investigación es descriptiva.

Entre sus conclusiones más relevantes se tienen: El Balanced Scorecard permite visualizar claramente la situación financiera de la Escuela, a través de la aplicación de sus perspectivas básicas, es decir; con el estudio del modelo de gestión misma.

Carvajal, Montano y Salazar (2003) realizaron una investigación titulada: “El Balanced Scorecard; una Herramienta Administrativa en la planificación estratégica Corporativa”.

El objetivo general fue el diseño de un método de planificación estratégica corporativa, con sus fases en las teorías del Balanced Scorecard.

La investigación fue documental, se basó en el análisis de datos obtenidos, el nivel de la investigación es descriptiva.

Entre sus conclusiones se destacan:

El Balanced Scorecard, debe ser un instrumento que simplifique y mejore la planificación a través de clasificar el modelo de negocio, priorizar lo importante y dar consistencia de la que muchas organizaciones todavía carecen.

Ollarve, Alexandra (2001) desarrollo un trabajo de grado titulado: “Lineamientos para la Implementación del Balanced Scorecard en el Departamento de Administración de la empresa PANAMCO de Venezuela”

El objetivo general fue proponer lineamientos para la implementación del método Balanced Scorecard, en el departamento de Administración de la empresa PANAMCO de Venezuela.

El diseño de investigación fue de campo con un nivel descriptivo.

En cuyo trabajo concluyo que el método proporciona una serie de beneficios.

Este método permite a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategias de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Sin embargo, lo anterior no invalida el material documental investigado. Al contrario, de ello, se extrajo información importante de gran provecho para el desarrollo de la presente investigación

2.2 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los autores Kaplan y Norton (2000), definen el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral como: “aquel que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación”. (p. 37).

El manual de CIED (1999), lo define de la siguiente manera: “es una herramienta que permite traducir la visión de la organización estableciendo un sistema de medición del logro de los objetivos”. (p. 29).

El cuadro de mando integral, es la traducción al español que se da a “Balanced Scorecard” es un concepto que le ayudara a traducir la estrategia en acción. Esta herramienta es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que reflejen los aspectos mas importantes de su

negocio. Soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia. En tal sentido la referida herramienta equilibra todos los factores críticos del éxito, los indicadores contribuirán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia.

2.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los orígenes del cuadro de mando, en el sentido de un informe cuantitativo y gráfico elaborado con la finalidad de evaluar una organización, se remontan a los principios del Siglo XX. En 1907 la empresa Du Pont realizó un modelo gráfico y cuantitativo con la finalidad de proporcionar una imagen de la situación económica de la empresa. Ese modelo se ha utilizado hasta hace pocos años, y aun sigue utilizándose.

No obstante, para la gerencia moderna resulta un tanto limitado porque solo incluye datos de carácter monetario y se encuentra estrictamente orientado a las ganancias, limitado a lo contable y financiero y al beneficio a corto plazo como principal criterio de evaluación.

Se considera como el antecedente del cuadro de mando integral, al “tableau de Bord”, que por los años setenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa.

El concepto de Cuadro de Mando Integral surge a partir del estudio que hicieron en 1990. Un profesor del Harvard Business School en Estados Unidos y el consultor del Nolan Norton Institute participó en un estudio de múltiples empresas denominado: “La Medición de los Resultados en la Empresa del Futuro”, en el que David Norton, actuó como líder del estudio, y Robert

Kaplan de Harvard Business como asesor académico. El propósito de esta investigación se centro en explorar nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. Como resultado de este estudio se logro establecer el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) organizado en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la intima y la de aprendizaje y crecimiento.

Según Kaplan y Norton, el problema de la mayoría de los sistemas utilizados es que sólo toman los aspectos financieros como indicadores de resultados. Estos sistemas se adaptan perfectamente a la naturaleza mecánica y de activos físicos de las primeras empresas industriales. Sin embargo, no sirve para captar los mecanismos de creación de valor que tienen las modernas empresas empresariales. En la economía actual, activos intangibles como la preparación de los empleados, las relaciones con los clientes y los proveedores y las cultura innovadoras representan la clave para crear valor.

El cuadro de Mando Integral es una herramienta capaz de captar, describir y traducir activos intangibles a un valor real que puedan comprender todas las partes interesadas en una empresa, y al mismo tiempo, permitir que las organizaciones pongan en marcha sus estrategias diferenciadoras.

2.4 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo a corto plazo de la empresa con su visión y estrategia a largo plazo. El objetivo fundamental es centrarse en unos pocos indicadores principales que tienen estrecha relación con los objetivos mas significativos. Así, la organización se ve obligada a controlar y vigilar todas las operaciones del presente, consientes de que estas afectaran al desarrollo del mañana. El concepto del Balanced

Scorecard se basa precisamente en utilizar la experiencia pasada, para tomar decisiones en el presente, las mismas que afectaran los resultados futuros.

La razón por la cual las empresas deben migrar hacia una gestión basada en el Cuadro de Mando Integral es que les permite monitorear los indicadores no financieros, los cuales aportan con un feedback de factores decisivos como los sistemas de información, la formación de empleados y la relación con los clientes. Es indispensable dejar de lado el control financiero tradicional, principalmente porque este a menudo proporciona información desfasada e imprecisa y, además, porque es un modelo de gestión que con dificultad se adapta a las características del entorno empresarial actual, el cual tiene a desarrollar un enfoque en el cliente, la excelencia en los procesos y el aprendizaje de la organización.

Evolucionar hacia una gestión basada en el Cuadro de Mando Integral es un gran reto y un enorme cambio cultural. Ayuda al proceso de llegar a una visión compartida de la organización en si y se convierte en una poderosa herramienta de control estratégico.

2.5 BENEFICIOS DEL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Impulsa e induce excelentes resultados a las compañías, organizaciones o entidades donde se aplica. Los principales beneficios que se obtendrá al adaptar el Balanced Scorecard se puede resumir en los siguientes puntos:

- El Cuadro de Mando Integral, (C.M.I.) ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Cuadro de Mando Integral ofrece a la gestión una imagen grafica y clara de las operaciones del negocio.

- Contribuye a visualizar a la organización lo que se debe hacer para crear valores futuros.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la Organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que pueda obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial (www.gestiopolis.com).

2.6 ENFOQUES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Existen diferentes maneras de estructurar el cuadro de mando, pero pueden destacarle tres. Una, conocida como el método Du Pont, que basa la evolución del desempeño de la organización en el beneficio económico. Otra, que adopta el modelo de las áreas funcionales de la empresa. Y, finalmente, el modelo del cuadro de mando balanceado, que combina varios criterios.

2.6.1 El Cuadro de Mando Du Pont

Uno de los primeros modelos numéricos empleados por el control de gestión fue el de la empresa Du Pont de Nemours, que según Lorino data de 1907. al respecto dice el mismo autor: “fue en 1907 cuando Donalson Brown invento la fórmula que relaciona el índice de rentabilidad del capital (ROI), el índice de rentabilidad de la explotación y el índice de rotación del capital. De esta manera quedaba constituido el edificio integrado: contabilidad general – contabilidad analítica – control de operaciones a través de los costos – control de inversiones a través de la rentabilidad”.

El método Du Pont relaciona las ganancias con las múltiples operaciones que tiene lugar en una empresa Steiner advierte que “en el método Du Pont la separación o descomposición de sus elementos en sus partes es mucho más detallada”.

El cuadro de mando de Du Pont, o tablero de control, es un sistema de indicadores numéricos relacionados entre sí, que permiten detectar, mediante una simple inspección, las debilidades de la empresa. Es un sistema gráfico para calcular, controlar y analizar el rendimiento de la inversión, considerando básicamente el control de costo y la rotación de los diversos tipos de activos.

2.6.2 El Cuadro de Mando Basado en las Áreas Funcionales

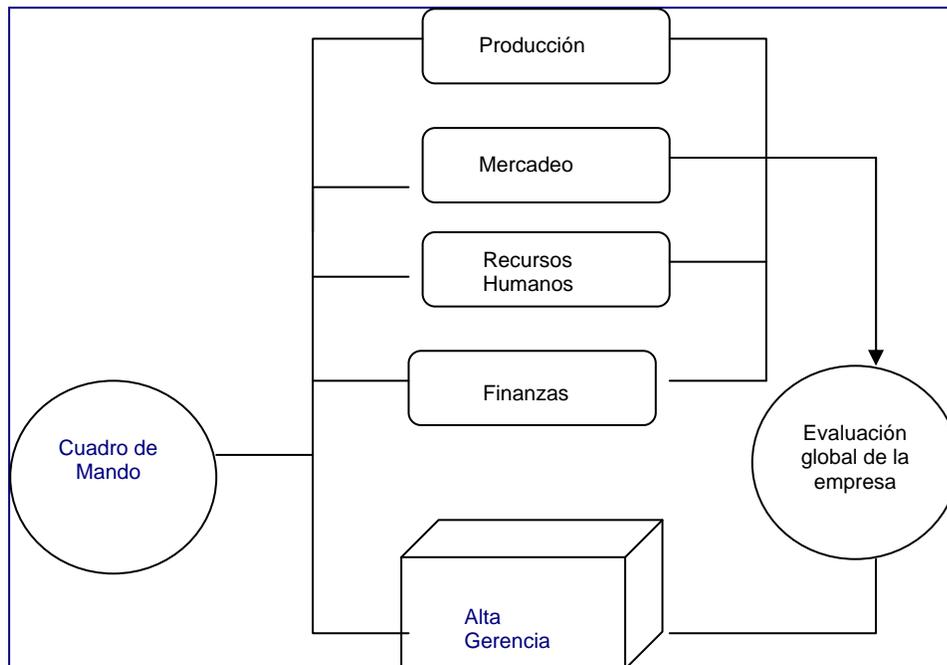
Farol postula que en toda organización cualquiera que sean sus características, existen por obligación cinco funciones básicas: producción, mercadeo, personal, finanzas y la función administrativa. Cada una de estas dimensiones pueden ser evaluadas independientemente y en su conjunto, a pesar que no concuerde con la estructura organizacional.

Una empresa puede ser observada desde sus áreas funcionales, a pesar de que su estructura organizacional no haya sido diseñada con un criterio funcional. Las áreas funcionales existen independientemente del tipo de estructura que adopte una empresa.

Esta observación es importante porque el hecho de que las áreas funcionales sean independientes de la estructura le confiere un carácter universal a este criterio de evaluación, de lo contrario sería válido solo para las organizaciones estructuradas con ese criterio funcional, en este sentido, las áreas funcionales se emplean como un criterio para ordenar y calificar la

información. Cuando el cuadro de mando se elabora utilizando las áreas funcionales como criterio para clasificar la información, el informe de control de gestión adquiere una forma similar a la del siguiente gráfico.

Grafico No 1
Tomado de la obra indicadores integrales de gestión año 2002



A pesar de que algunos autores han formulado críticas al modelo de las áreas funcionales, este sigue siendo ampliamente utilizado, entre otras razones, por que se encuentra bastante difundido como criterio de diseño de la estructura y por que existen profesiones especializadas en el estudio de cada área.

El Cuadro de Mando basado en el área funcional permite hacer un diagnostico acertado sobre algunos aspectos significativos de la gestión, identificando las áreas que presentan problemas y facilitando la adopción de medidas correctivas.

2.6.3 El Cuadro de Mando Basado en las Cualidades Fundamentales

Esta manera de diseño, el cuadro de mando consiste en mostrar los resultados globales de la organización mediante unos pocos indicadores básicos, derivados de un modelo general que supone que cualquier acción administrativa puede ser evaluada observando cinco cualidades fundamentales que debe poseer.

Los cinco atributos miden y evalúan los resultados de la gestión a través de indicadores numéricos. Cada atributo se refiere a diferentes aspectos de la actuación administrativa; eficacia, efectividad, economía, calidad y mejoramiento. Esas cinco cualidades fundamentales representan aspectos de la gestión que, aunque son complementarios y correlativos, no son reductible uno a otro por que son de naturaleza diferente.

Como el Cuadro de Mando es un informe para la dirección, y como ésta se interesan en los indicadores que se refieren a la empresa como una entidad total, el cuadro de mando basado en este enfoque no incluye un análisis de cada una de las áreas funcionales, sino que se refiere a cifras globales. No obstante, si la dirección necesita conocer en detalle los resultados de una de las áreas de la empresa, debe remitirse al correspondiente informe específico de control de gestión.

Los indicadores deben permitir la evaluación de las cualidades básicas de la gestión. Por consiguiente, debe haber un equilibrio en el número de indicadores que se utilicen para cada criterio de evaluación.

No obstante, para apreciar el desempeño de la empresa es necesario observar el conjunto de los cinco indicadores, ya que uno de ellos considerado aisladamente no es suficiente para sustentar la evaluación.

2.6.4 Balance Social

Una de las formas que puede tomar el cuadro de mando es el Balance Social, que consiste en una evaluación detallada de los recursos humanos de la empresa con fines de información, concertación y planificación. El Balance o Informe Social es el punto de partida para la elaboración de un plan social de la empresa que busque integrar más el factor trabajo en su política general.

El Balance Social es un sistema de información basado en indicadores numéricos, sobre los aspectos sociales, especialmente sobre las actitudes de los trabajadores hacia la empresa y sobre los métodos de dirección, con la doble finalidad de crear un ambiente laboral caracterizado por el conocimiento, la libertad y la crítica y adaptar a la empresa a las condiciones socioeconómicas de su entorno.

El Balance Social busca “determinar la contribución” de las organizaciones al mejoramiento del nivel de vida de sus trabajadores, al crecimiento económico y al desarrollo de la sociedad en el cual están inmersas, pues la empresa es una conjunción de esfuerzos al servicio de las personas y de la sociedad.

2.6.5 El Cuadro de Mando Integral

Uno de los libros más recientes sobre la evaluación global de la empresa es el Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton, que busca utilizar los

antiguos indicadores de las áreas funcionales y complementarlas con las nuevas tendencias de la evaluación en la empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión. Sin embargo, su autor afirma que “es algo mas que un nuevo sistema de medición. El verdadero poder del Cuadro de Mando Integral, aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. Llena el vacío que existe en la mayor parte de los sistemas de gestión: la falta de un sistema sistemático para poner en practica la estrategia y obtener retroalimentación sobre esta. El Cuadro de Mando Integral se basa en el entendimiento de los componentes básicos de la estrategia desde cuatro perspectivas: financieras, interna, cliente, aprendizaje organizacional o formación y crecimiento.

2.7 ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integrado contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Cada una de esas dimensiones del CMI se explica brevemente a través de un resumen tomado de la obra de Kaplan y Norton.

Gráfico No 2
Tomado de WWW. gestiopolis. Com.



2.7.1 Perspectiva Financiera

Obtener los resultados financieros a largo plazo vinculado los objetivos financieros con la estrategia de la corporación y estableciendo las secuencia de acciones que deben realizarse para alcanzarlos.

Los objetivos financieros se pueden definir considerablemente en cada una de las tres fases del ciclo de vida del negocio: crecimiento, sostenimiento, cosecha. Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase mas temprana de su ciclo de vida, y por lo general su objetivo consiste en el crecimiento de las ventas en el sector, en su grupo de clientes y en mercados seleccionados.

Las unidades de negocio en las fases de sostenimiento sigue atrayendo inversiones pero se le exige que obtengan grandes rendimientos sobre el capital invertido. Deben también mantener su cuota de mercado o incrementarla. Sus objetivos financieros buscan la mayor rentabilidad. La medidas contables, como los rendimientos sobre las inversiones, los

rendimientos sobre el capital empleado, y el valor económico añadido son comunes en la evaluación de esta clase de unidades de negocio.

En la fase madura de su crecimiento las empresas quieren recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. No requieren inversiones importantes, solamente lo indispensable para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo financiero consiste en aumentar al máximo el flujo de caja.

Grafico No 3
Indicadores del Cuadro de Mando Integral-Área Financiera

Factores clave Económicos	Indicadores económicos
Rentabilidad	Rentabilidad económica, Margen comercial, Rendimiento de los activos
Aumento de ventas	Series históricas de las ventas, tanto de servicios como de mercancías
Aumento de cuota de mercado	Cuota de mercado actual
Solvencia	Activo circulante / Pasivo circulante
Liquidez	(Activo circulante – Existencias) / Pasivo circulante
Período de cobro	Cuentas por cobrar / Ventas diarias medias

Tomado de la obra indicadores integrales de gestión año 2002

2.7.2 Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos de cliente y mercados en los cuales competirán y que constituyen las fuentes de ingresos para cumplir los objetivos financieros. También les permite identificar y medir las propuestas de valor agregado que entregaran a los segmentos de clientes y mercados.

En esta perspectiva del Cuadro de mando Integral deben traducirse las declaraciones de visión y estrategias en unos objetivos concretos basados en el mercado de los clientes.

En general los clientes tienen preferencias diferentes y valoran de manera diferentes los atributos del producto o del servicio, como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones, y la atención al cliente.

Una vez que una empresa ha seleccionado sus segmentos de mercado, puede establecer sus objetivos y sus medidas. Algunas de estas son genéricas, es decir, útiles para todo tipo de organizaciones y son el grupo central de indicadores. Incluye indicadores como: cuota de mercado; incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de los clientes.

La segmentación de mercado es la subdivisión de un mercado en distintos subconjuntos de clientes, donde cada subconjunto pueda seleccionarse concebiblemente como mercado meta al cual alcanzar mediante una distinta mezcla de mercadotecnia.

La segmentación de mercado para desplazar las estrategias del mercado, no comienza por especificar las características del cliente, con la finalidad de identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Grafico No 4
Indicadores del Cuadro de Mando Integral- Área del Cliente Tomado de la obra
indicadores integrales de gestión año 2002

Factores clave de Cliente	Indicadores de cliente
Retención de clientes	Estadísticas de ingresos por grupos de clientes
Ventas cruzadas	Estadísticas de ingresos por tipo de servicios Estadísticas de equipos contratados por grupos de clientes
Nuevos clientes	Clientes contratados / clientes potenciales (para cada grupo de clientes y total)
Satisfacción del cliente	Clientes contratados / clientes potenciales, Encuestas

2.7.3 Perspectiva del Proceso interno

La perspectiva del proceso interno identifica los procesos que tienen el mayor impacto sobre los objetivos establecidos para la perspectiva financieras y la de cliente. No se busca centrar en forma exclusiva la atención en el control y el mejoramiento de los centros de responsabilidad considerados individualmente, ni en el análisis de las desviaciones de los resultados financieros, porque se perdería la visión integral del proceso. Además, se emplean medida de costo, calidad, rendimiento, producción y tiempo de ciclo, todo esto dentro de una concepción de procesos integrados y multifuncionales.

Cada negocio tiene un conjunto único de proceso para crear valor para el cliente y producir resultados financieros. Sin embargo, puede utilizarse un modelo genérico de cadena del valor, conformada por tres procesos principales: innovación, operaciones y servicio de posventa.

En el proceso de innovación la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios para satisfacer esas necesidades.

El proceso operativo es el segundo paso más importante en la cadena genérica del valor interno: es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y los servicios existentes. Este proceso ha sido en el transcurso de la historia el centro de los sistemas de medición en la mayor parte de las organizaciones. Pero para el Cuadro de Mando Integral la excelencia operativa no necesariamente es el más decisivo para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso en la cadena interna del valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Un asunto de interés consiste en ofrecer una respuesta rápida a fallos y tiempo de inactividad reales o potenciales.

Grafico No 5
Indicadores del Cuadro de Mando Integral- Área Proceso Interno

Factores clave de Procesos Internos	Indicadores de Procesos Internos
Servicio postventa	Capacidad de respuesta a la restauración de la garantía para cada zona de atención de los servicios informáticos y para los clientes no contratados
Servicio de calidad	Atención a reclamaciones (para cada tipo de servicio), Estadísticas de ingresos por tipo de servicios: automática, telemática, servicios informáticos, venta de mercancías y total. Encuestas en sitio Web
Entrega puntual	Tiempo de respuesta de los servicios informáticos para cada zona de atención y total Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de compra para las ventas siguientes: equipos de informática, insumos de informática y material de oficina
Logística adecuada	Plazo promedio del inventario, Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de compra para las ventas siguientes: equipos de informática, insumos de informática y material de oficina, Vulnerabilidad a las existencias, Estado técnico del transporte de acuerdo a las revisiones periódicas
Cuentas por cobrar por edades	Análisis del estado de las cuentas por cobrar para las categorías siguientes: hasta 30 días, hasta 60 días, hasta 90 días, más de 90 días y total

Tomado de la obra indicadores integrales de gestión año 2002

2.7.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento

La cuarta y último perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera del cliente y de los procesos internos identifica los puntos en que la organización ha de ser excelentes. Por su parte, los objetivos de la perspectiva del crecimiento y el aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en esas tres primeras perspectivas.

Pueden destacarse tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y perfeccionamiento: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación delegación de poder y coherencia de objetivos.

Grafico No 6
Indicadores del Cuadro de Mando Integral- Área Formación y Crecimiento

Factores clave de Trabajadores	Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento
Formación	Diagnósticos de conocimientos, % de Trabajadores que reciben algún tipo de formación
Productividad	Ventas / Promedio de trabajadores
Retención	1 – (Bajas del período / Promedio de trabajadores)
Satisfacción	Encuestas

Tomado de la obra indicadores integrales de gestión año 2002

2.8 SINTESIS HISTORICA DE LOS MODELOS GERENCIALES

El hombre desde la antigüedad a puesto en práctica métodos y técnicas para implementar los procesos cotidianos de la vida; en este sentido sus necesidades lo condujeron a producir bienes para satisfacer sus carencias y a generar mecanismos para la optimización de los procesos. Al transcurrir el tiempo el volumen y complejidad de las operaciones fueron incrementándose, Es así como aparecen las organizaciones para administrar y gerenciar las actividades orientadas a la producción de bienes y servicios. Sin embargo, es con la llegada de la Revolución Industrial que surge la administración y gerencia. Al respecto de Drucker citado por Ppitaluga, (1995), señala "...el surgimiento pleno de la gerencia como disciplina sistemática se ubican a principios del siglo XX como consecuencia del proceso de complejificación organizacional derivado de la eclosión de la revolución Industrial..." (Pág. 56).

Se deduce que la influencia de la Revolución Industrial en la administración fue significativa ya que se produjeron cambios en el contexto social, tecnológico, industrial y económico, los niveles de producción se incrementaron debido al uso de procesos industriales complejos y el hombre sintió la imperiosa necesidad de

perfeccionar los aspectos vinculados con la actividad productiva, convirtiéndose la administración en forma más eficiente de gestionar.

La administración o gerencia se caracterizado por sus constantes avances. Según Falcón, (2002),: “La evolución de la gerencia se clasifica en dos periodos fundamentales, los cuales tienen s su vez varias subdivisiones. Estos periodos son el clásico y el contemporáneo que abarca desde finales del siglo pasado hasta nuestros días”. (Pág. 9).

De acuerdo con lo planteado por el autor, el proceso gerencial desde sus inicios hasta la actualidad a experimentado etapas, periodos, representados por retos estratégicos que los gerentes han tenido que afrontar para estar a la altura del grado de madurez de las organizaciones y de las demandas del entorno; en este sentido se ha evolucionado de la gerencia tradicional hacia formas de gestión más compatibles con los ambientes dinámico y turbulentos de hoy día, propios de la era de información, la comunicación y la competencia global.

2.9 GERENCIA ADMINISTRATIVA

Al cambiar las condiciones en las cuales operaban las empresas el modelo Taylorista perdió importancia, entonces fueron surgiendo modelos alternativos. En este sentido, otro grupo de investigadores comenzó a desarrollar teorías generales sobre la administración y la organización. A estas se les conocen como las teorías de la administración generales o los teóricos clásicos siendo, Henry Fayol y Max weber los más provinentes.

Según Cabamenas,(1997), citado por Fayol “...distinguió como funciones directivas fundamentales la predicción, la organización, el mando, la coordinación y el control”. (Pág. 37). La cita precedente indica el aporte de Fayol a la ciencias

administrativas al considerar que en toda organización independientes de sus características grandes o pequeñas, públicas o privadas, manufactureras o de servicio, realizan funciones administrativas y estas posteriormente al adquirido carácter universal, adaptables a cualquier organización.

Así mismo Fayol fue primero en investigar y sistematizar el comportamiento gerencial a través del proceso administrativo. El análisis de dicho proceso lo efectuó estudiando las funciones del administrador reconocidas en forma general como planificar, organizar, dirigir y controlar.

Fajol, también conocido como “Padre de la teoría Moderna” resalta en la ciencia administrativa por cuanto desarrollo los 14 principios gerenciales, los cuales según Robbins, (1996) son “...división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración del personal, centralización, jerarquía de autoridad, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo”. (Página 37).

De allí depende que los principios de Fayol son importantes en el proceso administrativo, se aplica recientemente y se aplican frecuentemente y se constituyen en centro de estudio de la gerencia. Sobre esto se han desarrollado la modernidad gerencial.

2.10 GERENCIA DE PRINCIPIOS Y VALORES

Es una herramienta gerencial para dirigir organizaciones, sustentadas en que toda empresa estructurada debe tener explícitamente definido los valores y principios que concentran los objetivos de acción, estos valores y principios constituyen verdaderos valores y activos de la empresa y por lo tanto deben ser gestionados.

En este sentido Serna, (2000), plantea: “Los valores organizacionales son el soporte de la cultura organizacional, inspiran y dan marco a la visión, misión y objetivo de la empresa”. (Página 99). De acuerdo con lo indicado, los valores se basan en los principios que plantean las organizaciones con respecto al mundo y la manera como deben funcionar correctamente, constituyen la filosofía de lo que deben ser las organizaciones por lo tanto los trabajadores deben comprometerse con esto para el éxito de la empresa.

La administración por valores o también conocida como dirección por valores, es un proceso que consiste en seleccionar y ordenar los valores y principios de la organización según un nivel de importancia y lograr su alineación con los valores de los trabajadores de la empresa. En términos generales parece sencillo, pero los resultados no se obtiene inmediatamente, por cuanto la personas pueden asimilarlo de manera diferente, es decir, algunos actúan de modo lento para alinearse en torno a los valores; de igual forma debe existir el compromiso de la alta gerencia con toda la organización para lograr que sean los valores los que rigen el proceso gerencial y de tomas de decisión. Se plantea que la administración por valores el verdadero jefe son los valores que a adoptado la compañía. Esa es la autoridad a la que todos debemos obedecer. (Blanchard, 1997, Pág 54).

2.11 ASPECTOS BASICOS DEL PROCESO GERENCIAL

Tradicionalmente, se ha hablado de la administración y gerencia como procesos análogos; al respecto Ruiz, (1995), define: “La administración como la actividad o conjunto de actividades dirigidas por un individuo o un conjunto de individuos, con el fin de cumplir los objetivos de una empresa”. (Pág. 12). Así mismo de la perspectiva administrativa señala “...la gerencia consiste en el conjunto de acciones y procesos aplicables para lograr la administración de recursos”. (Ibidem).

En este mismo orden de ideas Londoño y Mesa aborda el concepto administrativo “El conjunto de actividades secuenciales que deben desarrollar el gerente para alcanzar los procedimientos organizacionales” (Pág. 58).

En los planteamientos de ambos autores reflejan las relaciones de la administración y gerencia, por cuanto gerencial implica poner en práctica los procesos administrativos para que los recursos de una organización sean manejados adecuadamente y se logren los objetivos establecidos. En síntesis puede decirse que administrar se refiere al proceso de realizar las tareas bien hechas, con eficiencia a través de otras personas. Este proceso representa la ejecución de las funciones o actividades emprendidas por los gerentes, conocidas como: planificación, organización, dirección y control.

2.12 LAS FUNCIONES GERENCIALES

El proceso administrativo o gerencial desarrollado en las organizaciones están integrados principalmente por las funciones que realiza el gerente identificadas: organización, dirección y control. Koontz y Weihrich, (1998) define las funciones gerenciales:

Planeación: Consiste en seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas y requiere por lo tanto de tomas de decisiones, es decir, la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Organización: Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una escritura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en la empresa.

Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se agrupen a los planes. (Pág. 35-36).

De acuerdo con las definiciones señaladas es importante resaltar que en el proceso administrativo las funciones de planeación, realización dirección y control están estrechamente relacionada y caracterizada por la secuencialidad, que no deben tratarse de forma aislada porque afectan el desenvolvimiento del proceso administrativo y el desenvolvimiento de la organización. Cuando la gerencia es vista por un proceso, puede ser analizada y escrita según el comportamiento de las funciones fundamentales.

El proceso gerencial es complejo y el común denominador en el ejercicio de las funciones es su naturaleza decisorias, en este sentido la administración se concibe en términos de un permanente proceso de adopción de decisiones, siendo esta, por consiguiente una destreza necesaria exigida al gerente.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El presente capítulo contiene la información concerniente al tipo y nivel de investigación, las técnicas, procedimiento y recursos que se utilizaron en la realización del trabajo de investigación.

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El estudio de cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para el manejo de las finanzas en una organización es de tipo documental, en vista que toda la información se recopiló a través de revisiones bibliográficas, así como también de diferentes tipos de referencias que guardan relación con el tema de estudio, para llevar a cabo esta investigación.

“Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad de un estudio se refleja en el enfoque criterio, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor” (upel2001, p.6).

Picon y Saud, (1997) señalan que este tipo de investigación es entendida como “el proceso metódico del cual el investigador, partiendo de un problema significativo y claramente formulado, dirige su atención a la planificación de estrategias que le permita recoger datos de cualquier índole (impreso o no) que confirmen las conjeturas planeadas (pag. 16)

Según Sabino, (2.000), la investigación documental “es aquella cuya estrategia está basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información, tales como informes de investigadores, libros, monografías y otros materiales informativos, que recogen los resultados de los estudios hechos por diferentes autores sobre los diversos aspectos del conocimiento, que ofrece la materia en sus múltiples manifestaciones. (p. 65)

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de este trabajo de investigación se hizo bajo un nivel descriptivo, motivado a que el objeto a estudiar refleja diversas actitudes con características importantes de mucho interés para ser analizadas y en consecuencia dar a conocer los criterios que abordan este capítulo.

Al respecto García (1996) expone que “la investigación descriptiva esta orientada a dar respuesta a las interrogantes que se plantean en el estudio. Esta modalidad investigativa se dirige a determinar y describir la naturaleza de una situación, tal como existe al momento de estudiarla”.(pag. 24)

Según Bavaresco, (1996) , la investigación descriptiva “consiste en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenomenitos estudiados sobre la realidad (individuos, comunidad)” (pag.. 24)

Tamayo y Tamayo, (2001), define: “La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos”. (pág 35)

Según Arias, (2004), la investigación descriptiva”consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer sus estructura o

comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Pág. 22).

3.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

En toda investigación se han de utilizar ciertas técnicas que permitan la obtención de los datos necesarios para llevar a cabo el estudio.

Para realizar la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

La observación documental a través de fichaje lo cual permitió ordenar y clasificar las fuentes consultadas, y la recopilación de documentos.

Con relación a la recopilación de documentos Ender-Egg, (1997) comenta: “Es una técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto” (p. 213)

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Por el tipo de investigación, la población estuvo constituida por todos los documentos e informaciones relacionadas con el tema. En virtud de que el número de los mismos es desconocido e infinito, no se extrajo ninguna muestra, sino que se trabajó con toda la información recabada.

3.5 RECURSOS DISPONIBLES

Para la realización de esta investigación se contó con los siguientes recursos, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

3.5.1 Recursos Humanos

Este referido a todas aquellas personas útiles para el desarrollo de esta investigación como:

- Asesores Académicos.
- Asesores Metodológicos.
- Los Investigadores.

3.5.2 Recursos Materiales y Equipos: son aquellos Necesarios para la Ejecución del Trabajo de Investigación, entre los cuales están

- Documentos bibliográficos: como revistas, libros, enciclopedias, Internet.
- Materiales de oficina como: hojas, lápices, carpetas, borrador, clips, diskettes.
- Equipos como: Computadoras, impresoras, fotocopiadoras, escáner.
- Consumibles.

3.5.3 Recursos Financieros

Fueron todos aquellos recursos monetarios disponibles para costear los gastos de la investigación.

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral, también llamado Balanced Scorecard es una de las herramientas mas significativas en los últimos años este se cimienta en un modelo de negocio. Es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requisitos del cliente, las tareas diarias, administrar las materias del negocio, crear capacidad organizacional, comunicando los procesos a todo el personal.

4.1 OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Disponer efectivamente de la información indispensable significativa de modo sintético conectada con los objetivos.
- Facilitar la planificación y el control de resultados.
- Establecer un sistema que permita la lectura y análisis de la información de modo rápido y preciso que optimice la toma de decisiones. Esto se logra al ser sencillo dentro del sistema de presentación de la información y que la información sea accesible a todos los empleados salvo informaciones confidenciales de la empresa.
- Flexibilidad de la herramienta, que haga disponible la inclusión de nuevos indicadores, modificación de las ya presentes, así como el establecimiento de los objetivos, y en su caso corrección de los ya introducidos. El Cuadro de mando Integral es flexible, permite analizar la empresa de forma integral.
- Ayuda a las organizaciones a transformar las estrategias en objetivos operativos. Las estrategias se llevan a la práctica a través de ellas se pueden alcanzar los objetivos y ser parte de las operaciones cotidianas.

- Proporciona a la dirección un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores. Cada organización, unidad a áreas deberá seleccionar el tipo de indicadores más adecuados para sus fines. Permite ver la visión, misión y logra alcanzar los objetivos de la empresa. Se aplican las perspectivas si hay alguna distorsión se puede corregir gracias a la retroalimentación.
- Planificar las metas funcionales transversales, verificando en todo momento el buen funcionamiento del sistema y los procesos. Va a permitir ser preciso, que se pueda alcanzar los objetivos y genera futura productividad.
- El Cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo a corto plazo de la empresa con su visión y estrategia a largo plazo.
- El objetivo fundamental es centrarse en unos pocos indicadores principales que tienen estrecha relación con los objetivos más significativos. Así, la organización se ve obligada a controlar y vigilar todas las operaciones del presente, conscientes de que éstas afectarán el desarrollo del mañana.
- El Cuadro de Mando Integral se basa precisamente en utilizar las experiencias pasadas, para tomar decisiones del presente, las mismas que afectarán los resultados futuros.
- Lograr mayor Rentabilidad en la inversión, satisfacer las necesidades del consumidor para que la empresa se mantenga a largo plazo. Esto conlleva a que la empresa deberá proveerse de productos de buen diseño y calidad, también mantener precios adecuados y competitivos en el mercado. La rentabilidad se logra buscando la forma de disminuir los costos y gastos, aumentando el valor de las ventas y añadiendo potenciales clientes.

- Medir, controlar, de manera constante procesos, verificando los procesos internos verificando su propia evolución internas como su comparación con el entorno.
- La perspectiva del aprendizaje y crecimiento refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro y ayudar a la empresa a mejorar la capacidad de personas claves, la comunicación interna, tecnología necesaria y potencia las alianzas claves. Permite visualizar el sistema de la empresa en forma amplia al analizar el crecimiento profesional, si hay armonía entre los miembros de la organización, si se cuenta con un personal motivado capaz de ir en búsqueda de la excelencia.

4.2 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta estratégica, trata de tener indicadores que están relacionados entre si y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de mapas de enlaces causa-efecto. Esta herramienta permite traducir la visión de la organización expresada a través de su estrategia en objetivos específicos para su difusión a todos los niveles. Este sistema busca articular y comunicar la estrategia empresarial, para alinear las iniciativas individuales de los departamentos y de toda la organización, con el fin de lograr un objetivo común.

También es importante debido a que toda gestión debe implementar la medición como elemento de cualquier sistema de gerencia, lo que implica: el seguimiento, control y comunicación en el desempeño de cualquier actividad o gestión.

Además busca fundamentalmente completar los indicadores tradicionales usados para evaluar el desempeño de la empresa, combinando indicadores 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.

Para dar una idea de lo que puede hacer el Cuadro de Mando Integral en una Organización presentamos el siguiente ejemplo:

Donato Mezones y Montaña (2002) presentaron un trabajo de grado titulado "Liniamiento para la Implementación del Método Balanced Scorecard en la Organización de Perforación, Distrito Maturín, de la Empresa P.D.V.S.A., Petróleo, S.A"

Hicieron un análisis FODA a la Organización Perforación Oriente, Maturín, con la finalidad de determinar fortalezas y debilidades del ambiente interno de la Organización y las oportunidades y amenazas que enfrenta la misma, que proviene del medio externo.

La matriz FODA, es una herramienta de múltiples aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto – mercado, línea de productos unidad estratégica de negocios, división, empresas, grupo, entre otros. (www.Gestionpolis.Com.)

El FODA debe hacer la comparación objetiva entre la empresas y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en el se presenta.

De acuerdo a lo interior, el análisis FODA tiene dos focos, por una parte se enfoca la empresa en si (enfoque interno) y por otra, lo hace su entorno (enfoque

externo). Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese producto, unidad estratégica de negocio, línea de productos, etc., de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlo o minimizarlos a acuerdo con su efecto.

A continuación se presenta el análisis FODA aplicado:

Análisis foda aplicado a la organización de perforación maturín.

<p>FORTALEZAS</p> <p>1.- Excelente grupo de trabajo.</p> <p>2.- Alta competitividad.</p> <p>3.- Alta tecnología.</p> <p>4.- El Personal está abierto a nuevas propuestas.</p> <p>5.- Los empleados conocen los elementos organizacionales (visión, misión, valores).</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>1.- Los cambios provienen de los altos ejecutivos.</p> <p>2.- Resistencia al cambio</p> <p>3.- Recurso Humano no motivado</p> <p>4.- Incremento de los costos.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1.- Capacidad de adquisición de métodos innovadores.</p> <p>2.- Ofrecen máximo nivel de calidad</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>1.- Eventos Naturales.</p> <p>2.- Situación Social, Política y económica del país.</p>

Realizado por Donato, Mezones y Montaña, tomado de la Pág. 56.

Análisis FODA de la Organización de Perforación, Distrito Maturín, de la Empresa P.D.V.S.A.

La Organización de Perforación, cuenta con la fortaleza de tener un excelente grupo de trabajo, donde el personal es calificado para desempeñar las actividades inherente al cargo, manteniendo respecto por las normas de la empresa que contribuyen a una buena relación de trabajo; además, cuenta con una alta tecnología, donde los equipos y herramientas utilizadas por el personal de perforación son de excelente calidad, facilitándoles el trabajo a realizar, elaborando las actividades en un tiempo menor, la alta competitividad que tiene la Organización para mantenerse atractiva para el mercado, en el servicio prestado de rehabilitación y perforación de pozos, mantiene a los clientes y proveedores satisfechos con el desempeño del trabajo realizado. Otras de las fortalezas de la Organización son que el Personal que en ésta labora, está en disposición de aprender nuevas herramientas y técnicas, para mejorar el trabajo, y está de acuerdo en la implementación de nuevos métodos como el Balanced Scorecard, que permitan obtener beneficios para la Empresa, la Organización, los clientes y el propio Personal; Además, estos conocen claramente los elementos organizacionales que tiene ésta, como lo es lograr un alto desempeño en el trabajo para los clientes sean constantes.

Entre las oportunidades que tiene la Organización, está la capacidad que ésta tiene de adquirir métodos innovadores que servirían para realizar las actividades con más facilidad, eficiencia y eficacia; y de esta forma estarían ofreciendo un máximo nivel de calidad que permite que la perforación y rehabilitación de los pozos tenga una mejor relación costo - beneficio para el cliente.

En cuanto a las debilidades que presenta la Organización, está que cuando se presenta un cambio relacionado a métodos de trabajo, innovaciones, tomas de decisiones, sólo los realizan los altos ejecutivos, sin tomar en cuenta sin el resto de

los empleados está de acuerdo, o sin explicarles de antemano que se van a producir algunos cambios que será beneficiosos para ellos mismos; estos cambios se imponen cuando para la Empresa una de sus fortalezas es el Recurso Humano del que dispone. Otras de las debilidades son que al introducirse otros cambios como ya se explico, proviene de la alta gerencia, ocurre una resistencia por parte del personal generando esta otra debilidad que es la del recurso humano no motivado debido a que éstos no hacen aportación de ideas en el momento de una transición en la Organización, otra debilidad es el incremento de los costos, esto se debe a que los precios de los servicios y materiales necesario para la ejecución de los trabajos de perforación aumentan aceleradamente por su gran demanda en el mercado, y estos costos varían constantemente por la fluctuación de la moneda venezolana con respecto al dólar, al ser varios de los servicios y materiales importados.

Una de las amenazas que presenta la Organización son los eventos naturales, que influyen en el funcionamiento de las operaciones de perforación en los pozos, como por ejemplo la lluvia, el mal tiempo, los movimientos sísmicos, entre otros, que retrasarían la planificación de la Organización en cuanto a la fecha de culminación de un trabajo y el costo que produciría éste. Finalmente la situación social, política y económica del país debe ser considerada cuando se establecen estrategias que puedan afectar el logro de los objetivos, actualmente el país se encuentra con una sociedad con altos índices de pobreza, estos utilizan el conflicto, las invasiones y la paralización de vías como medida de presión para solicitar ubicación en puestos de trabajos en áreas petroleras aunado a que no existe un plan de desarrollo sustentable con objetivos a corto, mediano y largo plazo generado por el gobierno nacional para subsanar esta situación, por otro lado existe un ambiente de conflictividad político que genera desasosiego en la comunidad en general, todo lo anterior genera desconfianza en la invasiones extranjeras que permitan un crecimiento económico, así como de impuestos, alta inflación, devaluación de la moneda, y un aumento acelerado de la moneda extranjera con respecto al bolívar .

Liniamiento Propuestos para la implementación del Método Balanced Scorecard (SBI) en la Organización de Perforación, Distrito Maturín de la Empresa P.D.V.S.A., Petróleo.

A continuación se presentan los liniamientos para la implementación del Balanced Scorecard que los autores proponen a la Organización.

Esquema General de la Propuesta

La propuesta sigue un esquema de cuatro fases:

- Fase I: Definir la arquitectura del Programa de Indicadores.
- Fase II: Definir los objetivos estratégicos.
- Fase III: Seleccionar los indicadores estratégicos.
- Fase IV: Construir el Plan de Implementación.

La secuencia asegura el que se capturen y traduzcan a un sistema de medición o sistema de indicadores, los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones estratégicas y operacionales, lo que la hace de uso universal ante la diversidad de organizaciones de la corporación .

Cada Organización es única y puede desea seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral. En algunos casos el mismo involucra los niveles ejecutivos que puedan acelerar el proceso produciéndose la integración de algunas de las actividades que ejecutan en cada una de las fases, tareas y talleres que forman parte del proceso.

Después de Realizar su Investigación los Autores Concluyeron:

- En la mayoría de los niveles jerárquicos de la Organización de Perforación, Distrito Maturín, tiene claridad sobre las estrategias a seguir, sin embargo existe un poco difusión de éstas, lo cual no permite una dirección común entre el personal, imposibilitado el desarrollo efectivo de la gestión empresarial. Por lo tanto, no existe retroalimentación para aprender sobre las estrategias y por consiguiente mejorarlas.
- Tienen objetivos financieros claramente definidos que intentan en el corto plazo alta rentabilidad y crecimiento para los accionistas, aumentando en ellos la confianza y a su vez estimular futuras inversiones en proyectos rentables. Se puede observar que estos objetivos en algunos casos no consideran elementos de perspectivas no financieras (procesos con el cliente, procesos internos y recurso humano).
- La pertinencia de la aplicación de una herramienta de gestión empresarial que permita a la gerencia dar respuestas oportunas a las presiones del entorno. De manera que la organización continúe siendo competitiva mañana y siempre. (Pág. 56 – 59)

4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Es la de ayudar a integrar los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización, agrupan los proyectos con las diferentes estrategias a través de sus metas, interconectándose para tomar decisiones futuras que facilitarán los objetivos de la organización.
- El Cuadro de Mando Integral ofrece a la gestión una estructura gráfica y clara las operaciones que se realizan en la organización.

- Su implementación facilita la comunicación y el entendimiento de los objetivos de la organización en sus respectivos niveles desde el superior hasta el inferior lo cual trae buenos resultados y productividad a la compañía.
- Se va conociendo y entendiendo de la estrategia lo cual se traduce en buenas tomas de decisiones.
- Ayuda a facilitar y reducir la cantidad de información que puedan obtenerse de sistemas de información básicamente el Balanced Scorecard, extrae información clave y esencial para lograr con esto que los objetivos se cumplan con satisfacción.
- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que permite la toma de decisiones de manera ágil.

El Cuadro de Mando Integral no trae desventajas a la organización pero si potenciales problemas.

A continuación se presentan los posibles problemas potenciales en la implementación del Cuadro de Mando Integral.

- Habitualmente se encuentran grandes problemas en los diagnósticos iniciales. En muchas ocasiones, los directivos son demasiado optimistas por lo que suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acciones radicales. El líder sin embargo, busca riesgos y descifra el “status quo”, busca el cambio, tiene la mirada en el horizonte, incita a la gente a cambiar.

- Que la estrategia sea definida al nivel de alta dirección y no se comunica a toda la organización. Sin embargo, el líder se centra en las personas, utiliza la influencia de persona a persona e insita a que le sigan.
- Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no existan claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo. Sin embargo, con el Cuadro de Mando Integral si que se consigue.
- La definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización con lo que se tiene objetivos incoherente entre ellos.
- Que la estrategia sea estática y que no sean revisadas con agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere. Sin embargo, el líder se interesa por la efectividad, pregunta que y por qué, toma la iniciativa. El líder intenta el cambio.
- No gestionar correctamente la cultura necesaria asociada a un proyecto de este estilo, ya que los indicadores y objetivos no solo hay que definirlos sino que hay que “vivirlo”.

Cada uno de estos potenciales problemas tiene una línea de solución distinta. En el primero y último de los casos el liderazgo y una cultura en la organización abierta a las críticas constructivas y en la que todas las personas puedan aportar a la estrategia de la compañía, a demás de que sus visiones sean valoradas. En este sentido el líder tiene un papel esencial, ya que si hace lo correcto, empezará a alinear a la organización y a tener aliados de buena voluntad, que confíen en sí mismos para llegar al máximo.

Para solucionar el resto de los problemas potenciales contamos con el Cuadro de Mando Integral. Una herramienta que todo líder necesita para comunicar de la mejor forma posible su visión y las estrategias de la organización, y para que queden

perfectamente claras y especificadas las relaciones causa-efecto entre la consecución de los planes tácticos, para una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y emplear un Cuadro de Mando Integral para conseguir en funcionamiento, partiendo eso así, de una visión compartida por toda la organización, y fomentarla por los líderes de la misma.

4.4 PASOS PARA IMPLEMENTAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones. Un uso adecuado de los indicadores permite un mejor control, planeamiento y conducción.

Este método puede ser aplicado a cualquier tipo de entidad u organización (a una PYME, corporación) etc.

Es necesario tener en consideración, al menos los siguientes aspectos:

- Hacer partícipes a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio.
- Asegurar el patrocinio del nivel superior al proyecto.
- Lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación.
- Verificar que sean liderados por la persona correcta.
- Explicar claramente al personal el concepto, para que no sea entendido erróneamente como un conjunto de indicadores de rutina y no relacionados con los objetivos estratégicos.
- Evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo que lo hagan difícil de interpretar, corriendo el riesgo de que se considere un modelo matemático perfecto.

- Vincular al performance y las remuneraciones variables que consideren Cuadro de Mando Integral, sin tomar los debidos cuidados para que no se creen desvíos de contenido y que los fines justifiquen los medios.

Es importante el debido cuidado de los factores ya señalados, pues la mala aplicación de este método traerá serios problemas entre los integrantes, que van desde el rechazo hasta el sabotaje inconsciente a este tipo de iniciativas, lo que mal aplicadas pueden hacer del Cuadro de Mando Integral una moda más de esas que pasan rápidamente.

A continuación se presentan los ocho (8) pasos a seguir para poder aplicar este método:

- 1. Listar los indicadores utilizados en el Cuadro de Mando Integral.**

Definir la lista de indicadores actualmente utilizados en la empresa. Esto permitirá una visualización de todas las variables para poder clasificarlas. En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa los factores claves de éxito en el negocio y la estrategia que sigan para triunfar ante la competencia.

- 2. Clasificar los indicadores listados en indicadores causa e indicadores efectos.**

Dentro de los indicadores o variables listados en el punto anteriores se deben distinguir dos tipos principales: a) Los indicadores efecto, b) los indicadores causa. Es muy importante comprender las diferencias entres estos.

Los indicadores de causa pueden ser llamados “indicadores líderes”, porque producen o participan los resultados futuros del sistema. Crecientes indicadores de rotación del personal o errores en el servicio precede a menudo a una baja en la

satisfacción del cliente. En consecuencia, esos dos indicadores pueden ser clasificados como indicadores líderes del desempeño futuro de la empresa. En rentabilidad, por ejemplo, el beneficio y los distintos porcentajes sobre ventas o patrocinio son el resultado o consecuencia, lo interesante es detectar también algunos indicadores de causa, como ejemplo en la “venta por líneas” o “por empleados” y “la venta por hora”, lo que permitieron inferir en resultado futuro y tomar acciones correctivas para modificarlo. Las medidas de desempeño de efecto o reactivas describen los resultados reales ya obtenidos en un periodo dado. Los indicadores de resultados tienden a ser indicadores efecto, señalando los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos fueron conducidos a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, indican que se debería estar haciendo para crear valor en el futuro.

3. Establecer todas las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores clasificados.

Todo Cuadro de Mando Integral se basa en las interacciones entre las variables efecto y causa. En este paso es necesario reconstruir todas las relaciones causa-efecto que hayan sido establecidas en nuestro CMI. Este paso puede resultar mucho mas difícil de lo que parece pues cada individuo tiende a pensar en nuevas relaciones causa-efecto a medida que lo va armando.

4. Homogenizar las unidades de los indicadores causa expresando todos los valores como costos.

Los indicadores se encuentran expresados en múltiples unidades. Es importante estandarizar de alguna forma las unidades de medida de cada indicador causa.

En base a esto podemos pensar que existe una forma de reexpresar las variables causas. La misma se basa en homogenizar sus mediadas a través de los costos que se incurren. Por lo tanto ahora debemos reexpresar todos los indicadores causa como el costo de los mismos.

5. Tomar más de tres períodos pasados y armar una tabla para cada relación causa-efecto con los valores que tomaron los indicadores durante esos períodos.

Para poder conocer la influencia que cada variable causa tiene sobre sus variables se deben tomar varios períodos pasados. Tomar más de tres períodos pasados y armar una tabla, para cada relación causa-efecto, con el estado de los indicadores en cada uno de ellos. El tiempo contemplado de los mismos depende de: cuando se requiere para una variable causa genere un cambio medible sobre su variable efecto.

Asegurarse de tener incluido dentro del período de tiempo al menos un ciclo completo del negocio.

6. Calcular las diferencias entre los distintos períodos tomados.

Cálculo de las variaciones entre períodos. Simplemente se calcula las diferencias entre un período y el anterior. Luego de efectuar el procedimiento nos quedará una nueva tabla con todos los datos expresados como diferencias. A veces puede ser necesario efectuar correcciones a las diferencias para garantizar un mejor ajuste de los datos.

7. Hacer un análisis de regresión lineal múltiple y obtener los coeficientes y los errores estándar de todos los indicadores causa. Calcular el valor del validador para cada coeficiente.

Hacer un análisis de regresión lineal múltiple para encontrar los coeficientes que relacionan las variables causas con las variables efectos para cada una de las relaciones establecidas. Se deben utilizar como variable independiente las diferencias en los costos de las variables causas y como variable dependiente las diferencias entre las variables efectos.

Para tratar de facilitar la comprensión de esta metodología y para que el usuario de la misma no necesite tener elevados conocimientos de estadísticas han desarrollado un indicador que lo llamaron validador. El mismo se obtiene a partir del error estándar del coeficiente estimado. La fórmula del validador es la siguiente:

$$\text{Validador} = \frac{\text{coeficiente}}{\text{Coeficiente} + 2 \text{ error estándar}}$$

Este indicador nos da una idea de cuán significativo es el coeficiente como válido. Si el validador es mayor a 0.5, entonces podemos aceptar el coeficiente como válido. Si por el contrario es menor a 0.5, no podemos considerar el coeficiente como válido.

8. Reafirmar el Cuadro de Mando Integral agregando el coeficiente hallado con su validador.

Rearmar el Cuadro de Mando Integral agregando dos nuevas columnas: la primera para el coeficiente y la segunda dedicada el validador.

Una vez obtenido nuestro Cuadro de Mando Integral como los coeficientes validados, se contará con una forma sencilla de conocer cual a sido la influencia de nuestras decisiones en el resultado. Podemos ahora modificar las decisiones para lograr los objetivos planteados contando con un método objetivo de medición y de esta forma contar con un cuadro de mando integrar poderoso.

A demás esto permite evaluar de cuán alcanzables pueden ser los objetivos planteados.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión para el manejo de las finanzas en una organización se determinó lo siguiente:

- Mediante el Cuadro de Mando Integral, se busca equilibrar las cuatros perspectivas determinando su incidencia en la visión de la organización, para traducirla en operaciones de procesos, con el fin de optimizar su funcionamiento.
- El Cuadro de Mando integral ayuda a transformar la estrategia en acción. El CMI provee a la gerencia de un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y el entendimiento de las metas de la organización y sus estrategias a todos los niveles de la organización.
- El Cuadro de Mando Integral permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitivo. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta finalidad solo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente la tarea asignada.
- El Cuadro de Mando Integral permite medir aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección, poniendo indicadores que

reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponible.

- Está herramienta es capaz de captar, describir y traducir activos intangibles a un valor real que puedan comprender todas las partes interesadas en una empresa, y al mismo tiempo permita que las organizaciones pongan en marcha sus estrategias diferenciadoras.
- El Cuadro de Mando Integral permite detectar las fallas que se comenten en algún punto del proceso para corregirlos en función de lograr los objetivos de la organización.
- Al aplicar el Cuadro de Mando Integral todo el esfuerzo por un buen funcionamiento global de la organización se traduce en mejoras al manejo de las finanzas pues trae consigo optimizar la productividad, rentabilidad, aumentar el nivel de las ventas y posicionarse en el mercado logrando prestigio de la organización.
-

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación se conviene una serie de recomendaciones, que deben presentar posibles soluciones a las fallas detectadas en la toma de decisiones de las organizaciones, en tal sentido se recomienda la siguiente:

- Aún cuando el Cuadro de Mando Integral, tiene como objetivo traducir en acción la visión de la empresa y particularmente su estrategia, es necesaria esclarecer el significativo peso que tiene la Herramienta en su ejecución.
- Identificar las expectativas de los clientes, para que basándose en ellas se pueda realizar las estrategias.
- Para lograr los objetivos es necesario formular objetivos que desarrollen las habilidades, pericias, tecnologías y el clima organizacional adecuado para cumplir los procesos. Tomando en consideración las perspectivas que presenta el cuadro de mando integral.
- Es importante que las organizaciones diseñen objetivos que permitan satisfacer las necesidades tanto de los accionistas, como de los clientes, empleados y comunidad; tomando en cuenta la preferencia de cada uno de ellos, involucrando a todos en la organización.
- Vigilar cuidadosamente la aplicación de este método, pues la mala aplicación en lugar de traer valor agregado a la organización podría transformar la fortaleza de la misma en debilidades en traer pérdida a la organización.

BIBLIOGRAFIA

ANGELES Ernesto, Minuch Lourdes. **Métodos y técnicas de investigación.**

Editorial Trillas. México. 1998.

FERNANDEZ Alberto. **El Balanced Score Bard. Ayudando a Implementar**

Estrategia. Revista de los Antiguos Alumnos. Marzo 2001.

KAPLAN Robert y NORTON David. **Cuadro de Mando Integral.** España.

Edición Gestión. 2000.

KHOLER, Eric. **Diccionario Para Contadores.** Editores Noriega. México. 1999.

KOONTZ O'Donnel. **Administración.** Editorial Macgraw Hill-Interamericana.

México. 1997.

MEZONES, Antonio C. **Proyecto II: Factible de aplicar.** Ediciones Universidad

Simón Rodríguez, Caracas. 1982.

ROSENBERG J, M. **Diccionario de Administración y finanzas.** Ediciones

Océano. España. 1999.

SABINO, Carlos. **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo. Caracas.

2000.

SAMPIERI, Roberts. **Metodología de la Investigación.** Editorial Mcgraw Hill,

Mexico. 1998.

STONER, Lames y Daniel, W: **Administración.** Editorial Llmusa, 4ta Edición,

México, 1996.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. **El proceso de Investigación Científica.**

Editorial Limusa. México. 2001.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR.

Manual de

Tesis de maestría y tesis Doctorales. Caracas. 1998.

WWW. cibercota. Unizar.es.

WWW. gestiopolis. Com.

ANEXOS

RELACIONES DIRECTAS ENTRE PERSPECTIVA



MAPA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

