



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

## **El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A**

Asesoras Académicas:

Dra. Damaris Zerpa De M.

Dra. Elka Malavé Ramos.

Prof. Rosmary Veltri

**Autores:**

Br. Andrés P. Romero V.

Bra. Sylvia V. Torres C.

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

Cumaná, Marzo de 2013

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE GRÁFICO .....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE FIGURA .....</b>	<b>xiv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>20</b>
<b>GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>20</b>
1.1. Problema de Investigación .....	20
1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación.....	21
1.1.2. Objetivos de la Investigación .....	38
1.1.2.1. Objetivo General .....	38
1.1.2.2. Objetivos Específicos.....	39
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	39
1.2 Marco Metodológico.....	41
1.2.1 Nivel de la Investigación .....	41
1.2.2 Tipo de Investigación .....	42
1.2.3 Población y Muestra .....	43
1.2.4 Sistematización de Variables.....	44
1.2.5 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información .....	47
1.2.6 Técnicas para la Presentación del Informe Final.....	48
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>49</b>
<b>EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>49</b>

2.1 Antecedentes de la Investigación .....	49
2.2 Estrategia.....	51
2.3 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de Organizaciones .....	57
2.4 El Cuadro de Mando Integral.....	67
2.4.1 Origen, Evolución y Definición del Cuadro de Mando Integral .....	68
2.4.2 Objetivo del Cuadro de Mando Integral.....	71
2.4.3 Características del Cuadro de Mando Integral .....	71
2.4.4 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	72
2.4.5 Pasos para Elaborar el Cuadro de Mando Integral .....	90
2.4.6 Matriz DOFA.....	98
2.4.7 Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia.....	103
2.4.7.1 Mapas Causa – Efecto.....	105
2.4.7.2 Inductores de Actuación.....	110
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>115</b>
<b>EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA UNITEG S.A.</b> .....	<b>115</b>
3.1 UNITEG S.A.....	115
3.2 Bases Legales Asociadas a UNITEG S.A.....	117
3.3 Los Elementos Internos de UNITEG S.A.....	126
3.3.1 Aspectos Generales.....	127
3.3.2 Perspectiva Financiera en UNITEG S.A.....	130
3.3.3 Perspectiva de Cliente en UNITEG S.A.....	140
3.3.4 Perspectiva de Proceso Interno de UNITEG S.A.....	143
3.3.5 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento en UNITEG S.A.....	147
3.4 Elementos Externos que Influyen en UNITEG S.A.....	150
3.4.1 Aspectos Generales.....	150
3.4.2 Factores Sociales .....	154
3.4.3 Factores Económicos.....	157
3.4.4 Factores Geográficos .....	161
3.4.5 Factores Políticos y Legales .....	163

3.4.6 Factores Tecnológicos .....	165
3.4.7 Factores Ambientales .....	166
3.5 Análisis DOFA.....	168
3.5.1 Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades presentes en UNITEG S.A.....	168
3.5.1.1 Debilidades y Fortalezas en UNITEG S.A. ....	169
3.5.1.2 Oportunidades y Amenazas en UNITEG S.A.....	176
3.5.2 Análisis de Impacto en la empresa UNITEG S.A .....	180
3.5.3 Hoja de trabajo .....	186
3.6 Matriz DOFA para la empresa UNITEG S.A .....	189
3.7 Estrategia para la Empresa UNITEG S.A.....	195
3.8.1 Mapas Causa-Efecto para la Empresa UNITEG S.A .....	197
3.9 Cuadro de Mando Integral requerido para la empresa UNITEG S.A.....	204
3.9 Cuadro de Mando Integral requerido para la empresa UNITEG S.A.....	205
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>208</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>211</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>213</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>223</b>
<b>HOJAS DE METADATOS .....</b>	<b>255</b>

## **DEDICATORIA**

Con el pasar del tiempo vas observando la vida desde otra perspectiva y entiendes que el éxito está en seguir adelante, luchar por lo que quieres y no rendirte jamás.

Luego de haber superado todo este camino lleno de obstáculos, es necesario dedicarle este logro a todas aquellas personas que estuvieron presentes en todo momento y me dieron su apoyo para continuar y lograr esta meta.

Principalmente a Dios, al Dr. José Gregorio Hernández y a la Virgen del Valle, por guiarme y cuidarme en todo momento y no abandonarme jamás, permitiéndome cumplir con esta meta.

A mis padres Félix Romero y Mercedes Viloría, por ser unos de los pilares fundamentales de superación en mi vida, gracias a que siempre han tenido y tienen un consejo que dar para hacer lo correcto, guiaron mis pasos y gracias a ustedes he cumplido esta etapa tan importante de mi vida los quiero y los amo mucho.

A mis hermanos y hermanas Paola Romero, Felixa Romero, Elaine Romero, Soris Romero, Félix Romero, Anzel Romero y Aníbal Romero, que más que hermanos son mis principales amigos, les dedico este logro ya que también forman gran parte de el y sirvieron de mucho apoyo en todo momento los quiero.

**Andrés P. Romero V.**

## **DEDICATORIA**

Los grandes logros implican grandes sacrificios, por lo cual debemos superar los obstáculos que se nos presentan en el camino ya que, cada esfuerzo nos motiva a seguir adelante en la lucha por alcanzar nuestros sueños y no decaer ante las dificultades, es reconfortante saber que cada esfuerzo no fue en vano que valió la pena, pero todo esto no hubiese sido posible sin el apoyo incondicional de todas esas personas que estuvieron siempre allí dándome ánimos para continuar y así ver hoy materializada esta meta, por tal motivo, quiero dedicar este trabajo a todos esos seres maravillosos que me apoyaron hasta el feliz término de este logro.

Primeramente dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la fortaleza y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, gracias padre. A mi madre, por ser el pilar más importante en mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias y a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre, apoyándome y dándome tus sabios consejos con todo el amor y paciencia, lo que hace que este momento sea tan especial para ti como lo es para mí, Mil gracias eres mi vida, te amo madre.

A mis sobrinos, a quien quiero como a unos hijos, por alegrarme la vida con sus sonrisas y ser fuente de inspiración para seguir y seguir: Osmery, Junior, Angel Anthony, Leydis Edwuing, los amo mis niños. De igual manera, a mis hermanos Oscar y Edgar, este logro también es de ustedes; y a mis amigas: Ana María, Yamarut, Regina, quienes son más que eso son mis hermanas, siempre allí a mi lado, se las dedico rudas y a todas esas personas que me ayudaron a concluir esta meta les dedicó este trabajo con todo mi cariño y admiración.

**Sylvia V. Torres C.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, al Dr. José Gregorio Hernández y la Virgen del Valle, por permitirme alcanzar una de las tantas metas de mi vida.

A mis padres Félix Romero y Mercedes Viloría, porque sin ustedes esto no hubiera sido posible, sus palabras y su apoyo serán siempre importantes en mi vida. GRACIAS POR TODO, LOS AMO. A mis hermanos y hermanas Paola Romero, Felixa Romero, Elaine Romero, Soris Romero, Félix Romero, Anzel Romero y Aníbal Romero, por estar siempre pendientes de mi, muchas gracias a ustedes muchachos, los quiero muchísimo.

A mi novia Claudia C. Pazos R., porque estás conmigo en las buenas y en las malas dándome tus consejos y tu apoyo incondicional para hacerme cada día que pasa una mejor persona y muchísimas gracias también por ser esa mujer tan especial que llena de alegría y felicidad mi vida. Aunque suene increíble, eres la fuerza y el motivo que me inspira a seguir adelante, eres la pieza fundamental de mi vida y de este logro. MUCHISIMAS GRACIAS, TE AMO!!

A mis amigos y compañeros Fabiana Bárcenas, Norexys Vargas, Mariana Limpio, María Vicent, Kiriam Betancourt, Laura Guerra, Nabila Gutiérrez, Mariana Ramírez, Sabino Fernández, Rafael Romero, Luis Pablo Márquez, Oscar Vizaes, Simón Caldera, Tomas Acevedo, Sergio Vásquez y todos los que faltan por nombrar muchísimas gracias por su apoyo, colaboración y amistad, nunca los olvidare y les deseo éxitos a todos ustedes.

A Luis Chacón y a todo el personal de UNITEG S.A, por el apoyo que me

prestaron en todo momento y por permitirme realizar este trabajo con ustedes; muchas gracias a todos.

A las profesoras Elka Malavé, Damaris Zerpa, Rosmary Veltri, por enseñarnos sus conocimientos y sus experiencias para poder cumplir con esta meta, muchas gracias.

A todos los profesores de la Universidad de Oriente, que durante todo este camino me prestaron su colaboración y me enseñaron muchos valores, muchísimas gracias a todos ustedes se les quiere.

**Andrés P. Romero V**

## AGRADECIMIENTOS

No existen palabras suficientes para expresar la gratitud que siento hacia todas esas personas que me apoyaron para alcanzar esta meta y por eso quiero agradecer

Principalmente a mi Dios, por darme la fuerza y sabiduría para seguir adelante y por no dejarme caer ante las adversidades Gracias Padre

A mi adorada madre, por estar siempre en los momentos importantes de mi vida, por ser el ejemplo para salir adelante, por ser una persona que siempre ha podido afrontar las pruebas de la vida con la valentía e inteligencia para ser una triunfadora, por ser más que mi madre mi amiga y compañera, por enseñarme a crecer, por la paciencia para enseñarme, por el amor que me das, por los regaños que me merecía y no entendía, por confiar en mí y ayudarme a culminar esta etapa de mi vida, por eso y mucho más, mil gracias mami simplemente TE AMO vieja.

A mis sobrihijos, sencillamente me impulsan y son fuente de inspiración para mi; mil gracias por existir y ser parte de mi vida.

A mis amigas las rusas, las quiero mucho y les agradezco su apoyo infinitamente

A mis amigos y compañeros de clases, Anaelis Márquez, Leyarit Villafranca, Katuska Serrano, Juleo Guzman, Felix Tortolero, Edward Quintero y Luis Baldan, gracias por su apoyo y todos esos momentos que pasamos juntos y como siempre les dije: “A disfrutar del proceso que es la vida” jajajaja.

A mi compañero Andrés Romero, porque sin el equipo que formamos, no

hubiéramos logrado esta meta; gracias hombre por la paciencia y apoyo.

A las profesoras Damaris Zerpa, Elka Malavé y Rosmary Veltri, por brindarme todo su apoyo y asesoría, las cuales fueron necesarias para terminar esta meta, además de dedicarme parte de su tiempo.

Al profesor Odáviles Salazar, por el voto de confianza que me dio, gracias profe.

A todos los profesores de la Universidad de Oriente, quienes durante mi carrera me proporcionaron todos sus conocimientos, al mismo tiempo de aquellos profesores que me brindaron su amistad y cariño.

Al personal de la empresa UNITEG S.A; por brindar su colaboración, la cual fue necesaria para la formulación del informe final

Gracias a todas aquellas personas que aunque no estén aquí están en mi cabeza y mi corazón, gracias; mil gracias por todo el apoyo.

**Sylvia V. Torres C.**

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1:</b> Operacionalización de Variables.....	46
<b>Cuadro N° 2:</b> Indicadores de la perspectiva financiera .....	76
<b>Cuadro N° 3:</b> indicadores de la perspectiva del cliente .....	81
<b>Cuadro N° 4:</b> Indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	85
<b>Cuadro N° 5:</b> Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	89
<b>Cuadro N° 6:</b> Fases para la implantación de CMI .....	92
<b>Cuadro N° 7:</b> Matriz DOFA .....	102
<b>Cuadro N° 8:</b> Análisis de los elementos internos de UNITEG S.A.....	170
<b>Cuadro N° 9:</b> Análisis Externo en UNITEG S.A.....	176
<b>Cuadro N° 10:</b> Análisis de impacto de los elementos internos que influyen en la empresa UNITEG S.A .....	180
<b>Cuadro N° 11:</b> Análisis de impactos de los elementos externos que influyen en la empresa UNITEG S.A .....	185
<b>Cuadro N° 12:</b> Hoja de Trabajo de la empresa UNITEG S.A .....	187
<b>Cuadro N° 13:</b> Matriz DOFA para la empresa UNITEG S.A.....	189
<b>Cuadro N° 14:</b> Cuadro de Mando Integral requerido para la empresa UNITEG S.A .....	205

## LISTA DE GRÁFICO

<b>Gráfico N° 1:</b> Misión claramente definida .....	127
<b>Gráfico N° 2:</b> Visión claramente definida.....	129
<b>Gráfico N° 3:</b> Necesaria comprensión y relación entre visión y misión de UNITEG, S.A.....	129
<b>Gráfico N° 4:</b> Objetivos claramente establecidos en UNITEG, S.A .....	130
<b>Gráfico N° 5:</b> Conocimiento de los criterios para la asignación de los recursos financieros.....	131
<b>Gráfico N° 6:</b> Conocimiento de los ingresos diario, mensual o anual de UNITEG S.A .....	131
<b>Gráfico N° 7:</b> Conocimiento de los gastos operacionales diarios, mensuales o anuales.....	132
<b>Gráfico N° 8:</b> Conocimiento del ingreso diario mensual o anual.....	133
<b>Gráfico N° 9:</b> Cálculo de punto de equilibrio en UNITEG S.A.....	133
<b>Gráfico N° 10:</b> Necesidad del cálculo del punto de equilibrio en UNITEG S.A.....	134
<b>Gráfico N° 11:</b> Elaboración de Estados financieros básicos en UNITEG S.A .....	134
<b>Gráfico N° 12:</b> Estados Financieros presentados por UNITEG S.A.....	135
<b>Gráfico N°13:</b> Estados Financieros Basados en las NIIF.....	136
<b>Gráfico N° 14:</b> Preparación de Estado de Costos en UNITEG S.A .....	136
<b>Gráfico N° 15:</b> Incidencia de los Estados de Costos en las decisiones financieras de UNITEG S.A.....	137
<b>Gráfico N° 16:</b> Manejo de una Estructura de costos en UNITEG S.A.....	138
<b>Gráfico N° 17:</b> Estructura de costos idónea para UNITEG S.A.....	138
<b>Gráfico N° 18:</b> Conocimientos de los costos de producción de UNITEG S.A .....	139
<b>Gráfico N° 19:</b> Conocimiento de las Políticas de Inversión en UNITEG S.A.....	139
<b>Gráfico N° 20:</b> Manejo de una Estructura de Capital por UNITEG S.A .....	140
<b>Gráfico N° 21:</b> Tiempo empleado para completar la entrega de pedidos a los clientes	

.....	141
<b>Gráfico N° 22:</b> Quejas recibidas por parte de los clientes de UNITEG S.A .....	142
<b>Gráfico N° 23:</b> Debilidades en entrega de productos de UNITEG S.A .....	143
<b>Gráfico N° 24:</b> Existencia de un Manual de normas y procedimientos en UNITEG S.A.....	144
<b>Gráfico N° 25:</b> Alineación de empleados, equipos, unidades de la organización en UNITEG S.A.....	145
<b>Gráfico N° 26:</b> Aceptación de sugerencia por parte de los empleados en la gerencia de UNITEG S.A .....	145
<b>Gráfico N° 27:</b> Medios informáticos utilizados en UNITEG S.A.....	146
<b>Gráfico N° 28:</b> Existencia de planes de inducción y actualización en UNITEG S.A .....	147
<b>Gráfico N° 29:</b> Elementos Inherentes a los trabajadores de UNITEG S.A .....	148
<b>Gráfico N° 30:</b> Existencia de programas de capacitación y aprendizaje en UNITEG S.A.....	149
<b>Gráfico N° 31:</b> Incentivos otorgados en UNITEG S.A .....	149
<b>Gráfico N° 32:</b> Capacidad de UNITEG S.A para adaptarse a los cambios del entorno .....	151
<b>Gráfico N° 33:</b> Prevención de posibles cambios en el entorno de UNITEG S.A ....	151
<b>Gráfico N° 34:</b> Aprovechamiento de Oportunidades ofrecidas por el entorno de UNITEG S.A.....	152
<b>Gráfico N° 35:</b> Conocimiento de las amenazas de UNITEG S.A .....	152
<b>Gráfico N° 36:</b> Factores externos que inciden directamente en las operaciones de UNITEG S.A.....	153
<b>Gráfico N° 37:</b> Factores Sociales y Culturales que inciden en UNITEG S.A .....	154
<b>Gráfico N° 38:</b> Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de UNITEG S.A.....	155
<b>Gráfico N° 39:</b> Incidencia de los Programas y Trabajos sociales en las actividades de UNITEG S.A.....	156
<b>Gráfico N° 40:</b> Grado de Afectación de Programas y Trabajos Sociales en las	

actividades de UNITEG S.A.....	156
<b>Gráfico N° 41:</b> Factores Económicos que afectan las actividades desarrolladas en UNITEG S.A.....	158
<b>Gráfico N° 42:</b> Grado de afectación del control de cambio en UNITEG S.A.....	159
<b>Gráfico N° 43:</b> Grado de incidencia de Políticas de sueldos y salarios en UNITEG S.A.....	159
<b>Gráfico N° 44:</b> Grado de incidencia de las políticas monetarias y fiscales en UNITEG S.A.....	160
<b>Gráfico N° 45:</b> Incidencia de las Tasas de Interés en UNITEG S.A.....	160
<b>Gráfico N° 46:</b> Grado de incidencia de las tasas de interés en las actividades de UNITEG S.A.....	161
<b>Gráfico N° 47:</b> Aspectos geográficos que inciden en UNITEG S.A.....	162
<b>Gráfico N° 48:</b> Dificultad en el Acceso vial a UNITEG S.A.....	162
<b>Gráfico N° 49:</b> Elementos Políticos Legales que afectan a UNITEG S.A.....	163
<b>Gráfico N° 50:</b> Incidencia de la situación política actual del país en UNITEG S.A.....	164
<b>Gráfico N° 51:</b> Grado de incidencia de la situación política actual en UNITEG S.A.....	164
<b>Gráfico N° 52:</b> Incidencia de la Política Exterior en UNITEG S.A.....	165
<b>Gráfico N° 53:</b> Aspectos Tecnológicos que inciden en UNITEG S.A.....	166
<b>Gráfico N° 54:</b> Los Recursos Naturales son influyentes en UNITEG S.A.....	167
<b>Gráfico 55:</b> Conservación y Preservación del medio ambiente por parte de UNITEG S.A.....	168

## LISTA DE FIGURA

<b>Figura 1.</b> Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.....	107
<b>Figura N° 2:</b> Vector vertical de las cuatro perspectivas del CMI .....	109
<b>Figura N° 3:</b> Estructura Organizativa de UNITEG S.A .....	116
<b>Figura N° 4:</b> Mapa causa-efecto de la perspectiva financiera en UNITEG S.A.....	198
<b>Figura N° 5:</b> Mapa causa-efecto de la perspectiva de cliente en UNITEG S.A .....	199
<b>Figura N° 6:</b> Mapa causa-efecto de la perspectiva de procesos internos en UNITEG S.A.....	200
<b>Figura N° 7:</b> Mapa causa-efecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en UNITEG S.A.....	201
<b>Figura N° 8:</b> Mapa Causa-Efecto sobre la relación de los inductores de actuación en UNITEG S.A.....	202
<b>Figura N° 9.</b> Mapa causa-efecto vinculación de los indicadores múltiples en la Empresa UNITEG S.A.....	202
<b>Figura N° 10:</b> Mapa causa-efecto de los elementos del Cuadro de Mando Integral propuesto para la empresa UNITEG S.A.....	204



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

## **El Cuadro de Mando Integral para la empresa**

### **UNITEG S.A**

**Autores:**

**Br. Andrés P. Romero V C.I 17.911.300**

**Bra. Sylvia V. Torres C C.I 14.409.761**

#### **RESUMEN**

El trabajo de investigación se desarrolló con el fin de determinar el Cuadro de Mando Integral requerido para UNITEG S.A, este enfoque es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que, proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En tal sentido, se desarrolló una investigación de campo con un nivel descriptivo, y la información se recopiló de los trabajadores de la empresa UNITEG S.A, a través de la aplicación de un cuestionario, determinándose el impacto de los elementos externos e internos analizando las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes. Por último se determinaron algunas medidas o acciones para que lo objetivos estratégicos puedan ser aplicables y medibles en tiempo real.

Palabras claves: Cuadro de Mando integral, estrategias, organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

Cualquier empresa para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que debe desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales (mayores gastos). De ahí que en los últimos años se esté utilizando con gran insistencia por las empresas una nueva herramienta que puede revolucionar el control de la gestión. Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral (del inglés, *Balanced Scorecard*), en adelante CMI.

El concepto de cuadro de mando como instrumento de información y control no es nuevo, ya que, su uso está bastante extendido en muchas organizaciones. Pero, esto, está basados fundamentalmente en indicadores financieros, no existiendo relaciones entre ellos y además adolecen de un enfoque integrador.

El CMI surge así, en un principio, como sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una compañía, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma, pero conocerla no lo es todo. Se ha visto como muchas empresas han fracasado al intentar aplicar la misma y como se han estrellado al implementar enfoques estratégicos, como la planificación estratégica, calidad total, etc. La visión es básica, pero es algo etéreo que hay que saber transmitir y comunicar a la organización de manera que se genere un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto y que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que, proporciona el marco, la

estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo, de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma, quedando definido el Cuadro de Mando Integral como un instrumento que facilita la implementación de la estrategia de la empresa a toda la organización. Si esto se hace de manera adecuada se convertirá, además, en un modelo de gestión. Si no se tiene cuidado al final el CMI será simplemente un instrumento que contiene indicadores (financieros y no financieros) de distintas perspectivas pero sin haber obtenido todo el potencial que lleva consigo. Por tal motivo, con esta investigación se buscó determinar el Cuadro de Mando Integral requerido para la empresa UNITEG S.A.

Esta empresa se constituye en Cumaná, estado Sucre el 27 de abril de 1992 bajo el nombre de Q´T-JA S.A. como empresa fabricante de tejas de cemento y bloques de concreto. A partir de ese momento se inicia el proceso de información sobre el empleo de este material característico en Europa y que inicia su oferta de producto para la región oriental de Venezuela. Los procedimientos iniciales de fabricación fueron evolucionando mediante la transferencia de experiencias y tecnología italiana que le permitió presentar un producto final de gran aceptación en la región. En el año 1997 Q´T-JA cambia de nombre y pasa a llamarse UNITEG, S.A., nombre con el que ha logrado abarcar todo el territorio nacional con sus diferentes productos.

En el análisis de la información obtenida por los trabajadores de la empresa UNITEG S.A en la investigación se encontraron los siguientes hallazgos:

La empresa UNITEG S.A, tiene la misión y la visión claramente establecidas, planteada por escrito y además es conocida y compartida por todos los miembros de

la organización, tiene los objetivos claramente establecidos y son conocidos por los integrantes de la compañía, elabora los estados financieros básicos exigidos en Venezuela; sin embargo, el personal desconoce de la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y Notas Revelatorias. También, se pudo conocer que, la empresa no determina punto de equilibrio, ni tiene una estructura de costos claramente establecida. Además se supo que está al corriente de la cartera de clientes adscritos a la misma, cuenta con un personal debidamente capacitado para el cumplimiento de las actividades asignadas, dispuesto a adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno. Así como también, dispone de medios informáticos para acceder a la información y realizar transferencias de la misma. Asimismo, cuenta con instalaciones y equipos modernos para ejecutar sus servicios de manera eficaz y eficiente, puesto que tiene a su disposición una adecuada infraestructura para ofrecer sus productos a su clientela.

La estructura de este informe final quedo conformada de la siguiente manera:

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

Capítulo II: Denominado el Cuadro de Mando Integral, que está comprendido de manera general, por la estrategia, tipos de estrategia, enfoques estratégicos, origen, evolución y definición del Cuadro de Mando Integral, objetivos, características, perspectivas, así como los pasos para la elaboración del mismo, la matriz DOFA, los mapas causas-efecto y los inductores de actuación, estableciendo estos los elementos que conforman este enfoque estratégico y su importancia para las organizaciones.

Capítulo III: El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A, donde se aborda lo referente a los aspectos generales de la empresa, las bases legales asociadas a la actividad de UNITEG S.A, así mismo, se muestran los elementos internos presentes en UNITEG S.A, analizando cada una de sus perspectivas; igualmente, el análisis de los elementos externos que influyen en dicha empresa, el análisis DOFA, la vinculación de los indicadores múltiples del CMI en la conformación de la estrategia para la empresa y se propone el Cuadro de Mando Integral requerido por la organización. Por último, se presentan conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Problema de Investigación

Hurtado (2007:22), señala que la investigación, en sentido amplio, “es un proceso continuo y organizado mediante el cual se pretende conocer algún evento (característica, proceso, hecho o situación), ya sea con el fin de encontrar leyes generales, o simplemente con el propósito de obtener respuestas particulares a una necesidad o inquietud determinada”. Así mismo, Hurtado (2007:22), establece que la investigación es “la actividad que en pro del conocimiento, se realiza sobre un evento, en un ámbito determinado”. Por su parte, Carlos Velásquez (2006:3), señala que “el problema no significa necesariamente un obstáculo o una dificultad. En la investigación científica un problema también es sinónimo de reto, necesidad de crecimiento o expansión; de allí que, no necesariamente algo debe estar funcionando mal para ser investigado”. En cambio, Arias (2006:39), establece que “el problema de investigación es una pregunta o una interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y que cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

Tomando en cuenta la información brindada por los mencionados autores, se puede decir que, el problema de investigación, es el punto de partida que incita a la necesidad de la reflexión y estudio de este, es todo aquello que amerita ser resuelto; siendo imprescindible realizar un buen planteamiento que permita tener una clara visión de la investigación encaminándose así hacia lo que se quiere lograr. De allí que, este capítulo contenga el planteamiento del problema de investigación, los objetivos de la investigación, tanto general como específicos y la justificación y

alcance de la investigación.

### 1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

Según el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajos de Grado, de la Escuela de Administración (2006:7), el planteamiento del problema “es la definición clara y precisa, del problema que se desea investigar”; en virtud de esto, el planteamiento del problema representa la descripción de lo que se va a investigar, por consiguiente, esta investigación está relacionada con el Cuadro de Mando Integral (CMI), en la empresa UNITEG S.A.

Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente constituidas, que persiguen múltiples fines y objetivos. El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes y la historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales, ellas están inexorablemente entrelazadas con la vida cotidiana de ser humano. Todos los individuos son miembros de una sociedad organizacional: personas que cooperan en grupos para alcanzar diversos objetivos.

En este orden de ideas, Chiavenato (1993:83), considera a las organizaciones como “una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar determinados objetivos”. En cambio Litterer (<https://docs.google.com>) piensa, que es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de sus objetivos o metas.

Existen organizaciones grandes, pequeñas, formales e informales, grupos que son

básicamente económicos, religiosos, militares, gubernamentales, educativos, sociales y políticos. En la actualidad, hay muchos grupos que se pueden reconocer con facilidad como organizaciones (el trabajo, la iglesia, un partido político, grupo social). Además, existen organizaciones que afectan y con las cuales no se siente una relación directa (bomberos, policía, empresas de servicio, organizaciones comerciales, etc.). Por lo tanto, las organizaciones forman parte del medio en el cual el ser humano realiza sus funciones laborales, de esparcimiento, etc. Las organizaciones constituyen importantes influencias cotidianas, bien precisas y definidas en la cotidianidad del día a día y en la manera en la que se desarrollan, actividades, valores, esperanzas y sueños, que son producto, en parte, de las organizaciones que ejercen influencia sobre los individuos. Generalmente, las personas llegan a la vida a través de organizaciones, son educadas por ellas y la mayor parte de su tiempo es absorbido por éstas, es por eso que se dice: “las organizaciones condicionan nuestro vivir” (<https://docs.google.com/>).

Es decir, la organización es cualquier agrupación social, donde las personas se interrelacionan entre sí, uniendo sus esfuerzos, buscando de una manera u otra el fin primordial con el cual se conformó la misma.

En estos tiempos, las organizaciones tienen una gran presencia en las actividades económicas, sociales, políticas y ambientales de cualquier ámbito geográfico del mundo, debido a que los individuos están en la necesidad de buscar alternativas que le permitan adaptarse a los grandes cambios que son cada día más subsistentes en ellas. Es decir que, toda organización debe tener una persona con la preparación suficiente para enfrentar o buscar acciones que permitan mantener un nivel adecuado de competitividad en el mercado con el fin de cumplir los objetivos establecidos, teniendo presente la misión, visión y objetivos para la cual fue creada, y es allí donde entra en juego la gerencia.

Crosby (<http://unefaiembo.foroactivo.com>), define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier (<http://unefaiembo.foroactivo.com>), la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En otras palabras en la actualidad, existe consenso, entre autores, como: Sisk, Sverdlik (1979) y Krygier (1988), al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera, se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir, el a dónde se quiere llegar o que es lo que se desea lograr (<http://unefaiembo.foroactivo.com>)

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una organización, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que tenga establecido un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos, a fin de lograr el mismo. Además, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo (<http://www.monografias.com>). Al analizar las funciones gerenciales se encuentra la respuesta al qué hace la gerencia. Ahora, cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso mediante el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales.

En este sentido, Sisk y Sverdlik (1979), señalan que al describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que el proceso gerencial

consiste en una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte; sin embargo, esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente, en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continua todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control (<http://www.monografias.com/>).

Para que todo proceso gerencial sea exitoso se hace necesario la aplicación de distintas estrategias que permitan que éste sea encaminado en un sentido amplio; en función a esto, el gerente debe implementar estrategias que le permita alcanzar resultados acertados siendo éstas, el factor fundamental para asegurar que las empresas alcancen sus metas u objetivos.

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

Por su parte, Mintzbert y Quinn (1993:5), ofrecen una perspectiva de lo que es la estrategia desde el campo de la administración al señalar que, ésta es “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Así mismo, indican que: “el vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde, paso a significar “el arte del general“, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado.”

En resumidas cuentas, se puede definir la estrategia como un conjunto de

actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización se impuso en cierto tiempo.

Si se unen el concepto de gerencia con lo que significa la estrategia, se deduce que ésta no es más que la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Por tanto, para lograr su objetivo, el gerente debe encontrar mecanismos o herramientas adecuadas que permitan lograr el máximo rendimiento a través de la eficiencia y eficacia de sus acciones, estableciéndoles prioridad de acuerdo a un orden sistemático, para ello utiliza las estrategias como medida para alcanzar sus fines. En otras palabras, toda organización necesita definir el modo bajo el cual regirá su plan de trabajo, debe entablar una comunicación clara y directa con su personal para lograr los objetivos deseados. Una de las formas en la que se llega a esas metas es a través de las estrategias, las cuales son herramientas utilizadas por los directivos para estimular a su personal en el crecimiento de su organización, siendo diferente la manera como se aplican, en cada institución.

Como muestra de la aplicación de distintas estrategias en las organizaciones se pueden nombrar, las compañías Hyundai y Daewoo, que diseñaron e implementaron estrategias de crecimiento y diversificación. Estas empresas, a parte de la producción de vehículos, se han dedicado también a desarrollar productos para el hogar como son los electrodomésticos (hornos, microondas, televisores, secadoras, lavadoras, etc (<http://www.monografias.com>)).

Otra empresa que diseñó estrategias fue Servus Rubber (<http://www.monografias.com/>), que es una empresa cuya meta original era fabricar botas de hule de alta calidad para granjeros, trabajadores de la construcción, electricistas, personal militar y trabajadores industriales. Cuando los fabricantes de Corea del Sur introdujeron productos competitivos que eran considerablemente más

baratos y de menor calidad, los administradores adoptaron una nueva meta y en lugar de mantenerse en su nicho como fabricantes de botas de alta calidad, trataron de competir con los coreanos en precio. Esta nueva meta condujo a Servus a usar materiales baratos y equipo ineficiente y el entusiasmo en la compañía declinó, que para 1981 las utilidades disminuyeron en un 50 por ciento.

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

En Venezuela, se puede evidenciar el diseño e implementación de estrategias de cooperación entre algunas empresas alimenticias del país, debido a la profundización de las desigualdades producto de la mundialización, el cual constituye, en cierto sentido, causa y consecuencia de la necesidad gerencial de desarrollar estrategias empresariales distintas y de profundizar o ajustar otras, durante la fase actual de desarrollo del capitalismo. Una competencia más agresiva ha provocado, por contraste, diversas formas de cooperación horizontal entre grandes actores empresariales que ocupan una posición similar en el mercado. Se realizan alianzas, fusiones, consorcios, para controlar el desarrollo tecnológico, reducir costos, controlar mercados o acceder al conocimiento organizacional y contrarrestar a otros actores empresariales; se produce así un proceso de concentración de capital y, por lo tanto, de poder de hecho en las alianzas y de derecho en las fusiones y los consorcios.

Tal es el caso de transformación de la empresa Mavesa, empresa hegemónica venezolana productora de aceite, manteca, margarina y mayonesa, que comenzó en

1991 al realizar una alianza de mercado mediante intercambio de activos. Mavesa traspasó a Cargill de Venezuela su negocio de aceites y recibió la línea de productos “La Torre del Oro”, similares a los fabricados por Mavesa. Además, Cargill se comprometió a suministrarle materia prima. La operación es perfectamente coherente, pues Cargill controla el mercado de aceites y Mavesa el de grasas con lo cual evitan la competencia entre ellas. Con esta alianza cada empresa concentra más su actividad y controla mejor el mercado respectivo (Morales, 2001).

Igualmente, entre Mavesa y la Compañía Nacional de Chocolates Colombiana, se produjo en 1992 una alianza de complementación de mercados para aprovechar cada una los canales de comercialización de la otra empresa en su respectivo país; la alianza se produce en el marco de la apertura comercial iniciada con el ajuste neoliberal de 1989, y en el contexto de la integración subregional andina. Así, Mavesa llega a 40 mil puntos de venta en Colombia y también en Ecuador, donde ya se había establecido la Compañía Nacional Colombiana de Chocolates. En Perú, Mavesa realiza una alianza similar en 1997 con la distribuidora local Richard O. Custer (Morales, 2001). Estas alianzas fortalecen el poder de las empresas participantes al ampliar sustancialmente sus mercados, cuestión que necesariamente exige mayor volumen de producción utilizando su capacidad ociosa, a la vez que lesiona pequeños competidores nacionales de los productos que importa cada empresa.

Asímismo, en 1998 se produce una alianza estratégica entre Empresas Polar, el principal grupo venezolano en el ramo de alimentos y PepsiCola, para establecer un consorcio entre las subsidiarias Savoy Brands International y FritoLay, dando lugar a la creación de la empresa Snacks América Latina. Para el año 2001, empresas Polar posee plantas de producción en La Grita, Yare y Santa Cruz de Aragua y 23 centros de distribución ubicados en todo el territorio nacional, que generan tres mil empleados directos. Snacks América Latina elabora pasapalos fritos de maíz, papa,

plátano, maní, aceite de palma, condimentados con queso y distintas especias. (Morales, 2001).

Aunque las adquisiciones son básicamente estrategias agresivas, en algunos casos pueden realizarse como estrategias de colaboración. En este sentido, Mavesa se asume a sí misma como una compañía de marcas líderes, por lo cual su estrategia de negocios ha hecho de las adquisiciones el medio para su diversificación y crecimiento exponencial en el mercado de consumo masivo. También, es el caso de la compra en 1995 de Yukery al grupo Cisneros (Organización Diego Cisneros, ODC), con lo cual amplía su actividad hacia las líneas de: salsas y otros derivados de tomate; bebidas y compotas de frutas; agua mineral y bebidas achocolatadas. Mavesa también fabrica productos de limpieza y tiene un área agroindustrial para la exportación: palma aceitera, camarones, productos de huevo y ajonjolí.

Ahora, si bien se producen estrategias de colaboración entre actores empresariales, los gerentes audaces siempre han desarrollado estrategias contra otras empresas, puesto que en la competencia se enfrentan unas a otras por la supervivencia y el control de los mercados. En tal sentido, han aplicado estrategias claramente agresivas, entre las cuales se pueden considerar: adquisiciones totales y parciales, estrategias subrepticias, quiebra ficticia y agresión publicitaria.

La adquisición total o absorción y la adquisición parcial de la propiedad de competidores, de las empresas que los proveen de suministros, o de sus canales de distribución, constituyen estrategias utilizadas para lograr control sobre los competidores, o para abrirse camino hacia la influencia en decisiones de empresas que interesan al comprador. En 2001, el grupo Polar (bebidas y alimentos) inició una oferta pública de adquisición (OPA) del 100% de las acciones de Mavesa, la empresa entonces hegemónica en el ramo de grasas. Polar forzó un acuerdo con los accionistas mayoritarios de Mavesa, propietarios de casi el 40% del capital, lo cual abrió paso a

la adquisición total de la compañía, considerada como la segunda opción más rentable para el capital internacional. Para ello contó con la asesoría de la banca de inversión JP Morgan Chase; e igualmente con el financiamiento del Citibank y la Corporación Andina de Fomento (Morales, 2001). Con la compra de Mavesa, Polar pasa a ser el grupo más poderoso del sector alimenticio, posición hegemónica que utilizaría un año después en el paro patronal que pretendió derrocar al Presidente Chávez. Ahora bien, Polar es mucho más que alimentos; Prensa Económica (Morales, 2001), señala que Lorenzo Alejandro Mendoza Giménez al mando de Polar, profundizó la diversificación e internacionalización de actividades: invirtió en hipermercados, bancos, petróleo y petroquímica, desde 1982. En 1996, Polar lideró la conquista de otros países, logrando presencia continental.

En los casos antes mencionados se observan las estrategias implantadas por esas compañías, además de las técnicas y habilidades necesarias utilizadas por los gerentes para alcanzar el éxito en estas organizaciones y que, a su vez, han permitido mantener la competitividad en el mercado; lo que da cuenta de la necesidad de gerenciar estratégicamente.

En este proceso ningún concepto está desligado, ya que, uno es el complemento del otro, puesto que, la gerencia se vale de estrategias y estas estrategias, a su vez, se diseñan mediante distintos enfoques, mismos que a lo largo de los años han ido evolucionando. En el año 1962, se aborda el diseño de la estrategia con el enfoque inicial, que fue un enfoque llevado al campo empresarial en búsqueda de una herramienta que permitiera hacer frente a los cambios internos y externo que se estaban presentando para aquel entonces. Para el año 1972, surge la planeación estratégica, la cual presenta unos enfoques formalizados y unas propuestas racionales de análisis anticipado. Así surge para finales de los años 70 la gerencia estratégica, que propuso el establecimiento de metas en la organización según un conjunto de relaciones entre éste y el ambiente que la capacita, para alcanzar

objetivos ajustados y las demandas ambientales. Luego, para la década de los años 80 nace la prospectiva, que es una disciplina voluntaria que conjuga la visión prospectiva y la acción estratégica, que se basaba en hacer del futuro la herramienta del presente. De esta manera, continuaron evolucionando los enfoques que sirvieron como herramientas para diseñar estrategias (Zerpa, 2012).

Para mediados de los años 90 nace el *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral), que es un modelo que se utiliza para sistematizar el control estratégico más allá del simple control de gestión (Kapland y Norton, 1997). Este enfoque representa la estrategia con ayuda de los llamados mapas estratégicos, y se presenta bajo cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia. Estas son: la perspectiva financiera, que representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa; la perspectiva de los clientes, que indica el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios; la perspectiva de los procesos internos, que trata acerca de el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios; y la perspectiva de aprendizaje crecimiento, que se refiere al punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas.

El modelo del *Balanced Scorecard* (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, en español, terminología que se usará en adelante, es una herramienta para garantizar a las organizaciones la eficaz ejecución de sus estrategias, y ha demostrado su capacidad para hacerlo, ya que, miles de organizaciones alrededor del mundo han descubierto a través de su implantación los beneficios de una mayor armonización, la mejora de los resultados financieros y la toma segura de decisiones acertadas (<http://www.degerencia.com>). Entre sus características, se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se

puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.

- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

Así mismo, el Cuadro de Mando Integral (CMI), posee varias aportaciones entre las cuales se destacan, que pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos. Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados. Además, constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa (<http://www.balancedscorecard.me>).

Existe un gran número de organizaciones que ha aplicado el Cuadro de Mando

Integral para la obtención de mejoras en sus procesos y resultados, entre esas se pueden mencionar: Cinopolis, Gnp, Pemex, Cfe, AT&T, IBM, Mobil, Citigroup, Shell International, Coca Cola, Siemens, entre otras, quienes han implementado este enfoque de forma exitosa. A nivel de bancos, viene siendo empleado por Boston Bank, Chemical - Chase Manhattan Bank, National City Bank, Bank of Tokio-Mitsubishi, entre otros. En Colombia empieza a ser utilizado por bancos como el Bancolombia y el Megabanco (<http://www.sfccolombia.com/>).

Un ejemplo clásico de una fábrica que aplique el Cuadro de Mando Integral, se puede encontrar en *Southern Garden Citrus*, que es una fábrica procesadora de cítricos de Florida y subsidiaria de U.S. *Sugar Corporation*, con 175 empleados, que desarrolló su CMI en el año 1995, aplicando indicadores en toda la planta. Fue asistida por uno de sus proveedores de equipos, *FMC Corporation* (una de las primeras empresas en adoptar el enfoque del BSC a nivel mundial), que le ayudó a aplicar la nueva estrategia de excelencia operativa. Los resultados no tardaron en verse en diferentes indicadores de su CMI. Esta compañía fue luego el procesador de cítricos más eficiente del mundo y recibió el premio *The Kroger Co.* como proveedor del año en 1996, 1998 y 1999 (<http://www.corrugando.com>).

Hoy día, existen muchas empresas manufactureras que han adoptado el CMI pero que aún no obtienen los resultados presentados por *Southern Citrus*, por varias razones; se ha manejado como un proyecto de indicadores de gestión desarrollando solamente un tablero de control de indicadores; se ha utilizado solamente para la compensación; ha sido guiado solamente por la gerencia media; se ha tardado mucho tiempo en desarrollar; ha sido usado como un proyecto de informática (obtener un software); ha sido diseñado internamente con poca experiencia copiando el modelo de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton (1997) y no adaptándolo a la realidad sectorial de la fábrica (<http://www.corrugando.com>).

Muchas empresas de Latinoamérica, tanto de propiedad estatal como privadas, han implementado modelos basados en el CMI. En Chile, por ejemplo, existen instituciones públicas, entre las que se pueden destacar la Corporación Chilena del Cobre (Codelco), el Instituto de Normalización Provisional, la Superintendencia de Servicios Sanitarios, ProChile y el Metro de Santiago que han aplicado el Cuadro de Mando Integral. Pudiéndose encontrar que también lo han aplicado, las organizaciones privadas como, la embotelladora Andina, Banco de Crédito e Inversiones, Siderúrgica Huachipato, Watt's, CCU, Compañía de Consumidores de Gas, Farmacias Salcobrand, Sodimac, Chilectra y Laboratorio Chile. Esta lista puede extenderse mucho más si se incluyen Municipalidades y Universidades y recientemente un estudio realizado por Confiabilidad.net, analizó las 17 compañías del Consejo Minero de Chile, detectando un bajo grado de utilización de CMI en esa industria, actual motor del desarrollo chileno (<http://www.panorama.utralca.cl>).

En el caso de Venezuela, el país ha atravesado por muchos cambios que han obligado a las organizaciones a adaptarse, para poder mantenerse sostenibles en el tiempo, se puede observar esa adaptación, en los orígenes de la industrialización en el país, que están estrechamente vinculados a la explotación petrolera, el petróleo es la principal fuente de ingresos de la nación. En este proceso de industrialización intervienen cuatro factores principales que van a movilizar la economía del país: el Estado como receptor de los ingresos petroleros, la burguesía como clase que se beneficia mayormente de esos ingresos, el capital extranjero como inversionista y la clase trabajadora como mano de obra que produce los bienes (<http://historiaeconomicavenezuelad.blogspot.com>).

En sus inicios, la industria manufacturera tuvo poco crecimiento debido a que gran parte de los productos que se necesitaban se importaban directamente del exterior. En la década de los 50 la construcción tiene gran auge en el país y para los años 60 se desarrolla lo que se llamó la fase de sustitución de importaciones. El

objetivo era evitar la cuantiosa salida de ingresos por el pago de importaciones, crear puestos de trabajos y establecer una producción manufacturera propia. Llegan al país compañías extranjeras que comienzan a ensamblar vehículos, artefactos eléctricos, a invertir en empresas de producción metálicos y químicos y se desarrolla una notable zona industrial entre Valencia y Caracas. Con el incremento en los precios del petróleo se plantea a partir de 1974 un nuevo modelo económico de inversión en industrias básicas (Siderúrgica, Petroquímica, etc.) Pero, el país comienza a adquirir una cuantiosa deuda externa que explota en la crisis económica en febrero de 1983. La industria petrolera por ser una actividad altamente tecnificada empleaba poca mano de obra, y a través de la explotación petrolera ha sido posible que el país alcance mejores condiciones económicas y sociales en todos los aspectos. Lo más característico y de suma importancia es que la industria manufacturera es la conversión de materias primas y recursos naturales en productos elaborados. (<http://historiaeconomicavenezuelad.blogspot.com>)

La gerencia venezolana debe tomar muy en cuenta la competencia, que cada vez es más intensa y agresiva, donde la supervivencia de las organizaciones no productivas se verá cada vez más amenazada. En tal sentido, no se debe olvidar, que el Cuadro de Mando Integral, se presenta como un sistema que facilita a los directivos de las organizaciones una serie de instrumentos que permiten emprender el camino hacia el éxito competitivo; además, este sistema de gestión abarca la traducción de la estrategia y misión de cualquier organización en una serie de medidas de actuación que persiguen el logro de los objetivos financieros y no financieros, así como la habilidad para movilizar, invertir y explotar en activos intangibles que requiere para el crecimiento futuro de la organización.

Ejemplo de aplicación del Cuadro de Mando Integral en el país se observa con la alianza entre la principal industria del país Petróleos de Venezuela S.A (Pdvs) y la casa de *software* Visión Grupo Consultores, permitió el desarrollo de estrategias,

utilizando una herramienta estratégica basada en la metodología *Balanced Scorecard*, como la más adecuada para contribuir a tal objetivo por medio de la planificación estratégica y control de gestión (<http://www.venesoft.com/>).

Otras empresas venezolanas que se apoyan en la teoría del Cuadro de Mando Integral son: Empresas Polar, Alimentos Heinz, Pirelli, Johnson & Johnson de Venezuela y Amortiguadores Gabriel de Venezuela, entre otras, atentos a la realidad de la fuerza de cambio que actúan sobre las industrias y que están obligándolas a repensar la forma de sus procesos, la manera de hacer las cosas y modificar sus organizaciones para el incremento de la productividad y la eficiencia futura (<http://el-portal-del-administrador.com/>).

En función de esto, el Cuadro de Mando Integral se perfila como una herramienta idónea para ser implementada en la empresa UNITEG S.A. debido a que ésta conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

UNITEG S.A, es una empresa manufacturera, ubicada en la ciudad de Cumaná, que tiene como finalidad la fabricación de tejas de cemento y de un importante número de piezas especiales para satisfacer las necesidades del constructor en lo referente a aplicaciones de estructuras complementarias sobre los techos, remates, bifurcaciones y ventilación.

Esta empresa está conformada por una Junta Directiva, encargada de definir las normas y procedimientos que se aplicaran en la empresa para alcanzar los objetivos y metas que se fijan, una Gerencia de Planta, que administra la sede de la empresa en Cumaná, coordina las actividades de producción, ventas y

mantenimiento; una Gerencia de Producción, dedicada de elaborar, programar y dar respuestas a las demandas de producción exigidas por la Gerencia de Planta y una Gerencia de Seguridad Industrial Higiene Ambiente Ocupación, que se ocupa de todo lo referente a seguridad industrial, mantenimiento de primera y segundo escalón, remplazó, sustitución y evaluación del rendimiento de las maquinarias.

UNITEG S.A a lo largo de su trayectoria, ha realizado estudios de mercado que le han permitido conocer las necesidades de su entorno, para así ofrecer mejores productos. Según información obtenida del personal que labora en esta organización, la Gerencia de Planta y Producción ha aplicado diversas estrategias de mercado de forma intuitiva (pues no existen evidencias escritas al respecto) que la han mantenido competitiva en el mercado. Para el año 1999 la empresa estaba presentando muchos problemas con sus ventas, debido a que sus productos no eran conocidos en el mercado; y es cuando el ingeniero Roberto Cabrera gerente de producción tomo la iniciativa de armar un *stand* de diversos productos que serían mostrados en la décima segunda exposición de materiales y tecnologías para la industria de la construcción y vivienda (Construyan Vivienda 99), evento que se realizo en la ciudad de Caracas en el Centro de Exposiciones Tamanaco, llevándose así el segundo lugar por su nuevo dimensionado de cubiertas para techos.

Este logro alcanzado por UNITEG S.A permitió que a partir del año 2000 esta empresa incrementara sus ventas, ya que sus productos tenían una mayor aceptación que en años anteriores. Con el pasar de los años UNITEG S.A ha desarrollado de manera ingeniosa nuevos productos aumentado su nivel de mercado. En la actualidad la empresa sigue aplicando estrategias de mercadeo al publicitarse en radio y prensa, enfocándose en la búsqueda de mejores condiciones para captar nuevos clientes y así no perder el nivel competitivo que con tanto sacrificio les costó obtener.

En cuanto a la gestión del personal, también UNITEG S.A a través de la

Gerencia de Seguridad Industrial Higiene Ambiente Ocupación, ha aplicado de forma intuitiva estrategias de capacitación continua, a fin de preparar a los empleados en materia de mercado manufacturero, ampliando sus conocimientos en materia de manejo de materia prima y, por consiguiente, seguridad industrial, manipulación de maquinaria, etc, esta estrategia fue producto de la necesidad de mejoras en el beneficio de los empleados, para mantenerlos en la empresa y evitar la rotación del mismos.

Cabe destacar que, actualmente la empresa carece de un manual de sistemas y procedimientos actualizado en el cual se pueda apreciar su estructura organizacional y la función y responsabilidad de cada unidad organizacional. Así mismo, se pudo conocer que en el aspecto financiero no elabora estados de costos con el cual pueda obtener con precisión, qué cantidad de materiales se necesita para obtener el producto terminado y determinar su costo unitario. No obstante, gracias a los esfuerzos realizados por las distintas gerencias de la empresa, ésta ha podido mantenerse sostenible y posicionarse en el mercado manufacturero del oriente del país como el mayor distribuidor de tejas de cemento, expandiendo su mercado a todo el territorio nacional

Como se puede observar, la empresa UNITEG S.A, ha adoptado, de forma implícita, diversas estrategias que le han permitido mantenerse competitiva en el mercado de producción de tejas de cemento. Sin embargo no existen indicios que esta empresa haya diseñado estrategias de manera formal, que le permitan conocer el camino a seguir para alcanzar el éxito. Por lo tanto, una eficaz implementación del Cuadro de Mando Integral en esta empresa dará como resultado una serie de ventajas y beneficios entre los que se mencionan: el sistema de gestión orientado a resultados, ya que, el Cuadro de Mando Integral ayuda a alinear los objetivos de los empleados con los de la organización favoreciendo la implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia. La delimitación de activos intangibles como

inductores de valor, porque los sistemas de gestión tradicionales no son capaces de medir los mecanismos de generación de valor, como la excelencia en los procesos de producción, el saber hacer, la fidelización de clientes o la capacidad de la organización para implantar eficazmente su estrategia. El Cuadro de Mando Integral proporciona indicadores y relaciones de causalidad que delimitan y cuantifican esos intangibles, cada día más presentes en el valor de mercado de las empresas. Lo que con lleva a plantearse la siguiente interrogante ¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral requerido en UNITEG S.A?

Asimismo, se plantean otras interrogantes; a saber:

- ¿Cuáles son los elementos internos presentes en UNITEG S.A, en torno a las perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento?
- ¿Cuáles son los elementos externos que influyen en UNITEG S.A?
- ¿Cuál es el análisis DOFA para UNITEG S.A?
- ¿Cuáles son los cuadros de mando requeridos en torno a las perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento?
- ¿Cuál es la vinculación de los indicadores múltiples en Cuadro de Mando Integral en la conformación de la estrategia para UNITEG?

### 1.1.2. Objetivos de la Investigación

#### 1.1.2.1. Objetivo General

Determinar el Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A.

#### 1.1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar los elementos internos de UNITEG S.A, en torno a las perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos. Formación y Crecimiento.
- Analizar los elementos externos que influyen en la empresa UNITEG S.A
- Realizar el análisis DOFA en la empresa UNITEG S.A.
- Elaborar los cuadros de mando requeridos en torno a las perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento, para UNITEG S.A
- Establecer la vinculación de los indicadores múltiples del CMI en la conformación de la estrategia para UNITEG S.A

#### 1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

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

El Cuadro de Mando Integral es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño de la misma. Esta herramienta muestra continuamente cuándo la compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan

estratégico.

Entre las bondades del CMI, se tiene que, enlaza modelos de planificación y de gestión con el objeto de que la empresa mantenga prioridad sobre sus acciones e inversiones en función de cumplir sus objetivos. El modelo de gestión operativo debe guardar correlación con la estrategia para que las iniciativas sean consistentes en el tiempo, ejemplo de esto el lanzamiento de una nueva línea de negocio, expansión geográfica, entre otras. Esta herramienta clarifica el modelo de negocio, ya que permite extraer las variables del modelo y nos enseña a priorizar sobre lo que verdaderamente es importante para la empresa. La medición de objetivos interrelacionados (causa-efecto) con indicadores financieros y no financieros desvela y clarifica las claves del modelo de negocio. Facilitando la focalización en las áreas de mejora., por ejemplo (como medir el nivel de satisfacción del cliente ayudando a entender el efecto de mejora obtenido en las ventas o en la rentabilidad).

El Cuadro de Mando Integral en UNITEG S.A ofrecerá una amplia visión corporativa, facilitando la comparabilidad en el funcionamiento de las unidades de negocio ya sean geográficas, funcionales o departamentales de la empresa. Y en cuanto a organización y objetivos estratégicos, los empleados conocerán y compartirán los objetivos estratégicos, que se interiorizan, consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro de las metas propuestas.

Además, esta investigación, es de gran importancia desde el aspecto académico y social ya que generara grandes beneficios, tales como:

- Desde el punto de vista académico: La investigación permitirá la obtención de conocimientos con respecto al tema a tratar para luego ser desarrollado a lo

largo de la ejecución del proyecto e implementados a nivel profesional.

- Desde el punto de vista social: La investigación servirá como herramienta de estudio y apoyo a futuras investigaciones para la sociedad.

## **1.2 Marco Metodológico**

Según el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:12); la metodología es:

Un procedimiento general para lograr el objetivo de la investigación, por lo cual hay que incluir el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán usados para llevar a cabo la investigación, en otras palabras, es cómo se realizará la investigación para responder al estudio planteado.

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

### **1.2.1 Nivel de la Investigación**

Arias (2006:19), señala que el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de

una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa. En cualquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado. Es decir, el nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.

Según Arias (2006:20), el nivel, la investigación se clasifica en:

- Exploratorio: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.
- Descriptivo: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con el fin de establecer su estructura o comportamiento.
- Explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación es descriptiva, ya que se buscó analizar todos esos elementos internos desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimientos y externos que permitieron determinar el Cuadro de Mando Integral requerido en la empresa UNITEG S.A.

### 1.2.2 Tipo de Investigación

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

- La investigación documental: Arias (2006:27), la define como un “proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.
- La investigación de campo: Arias (2006:31), señala que esta consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.
- La investigación experimental: Arias (2006:33), la define como “un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)”.

Por consiguiente, el diseño de esta investigación es de campo, ya que la información que permitió resolver las interrogantes planteadas anteriormente, se obtuvo de forma directa con el personal que labora en UNITEG S.A, afirmando a lo que se refiere Arias (2006), durante este proceso se recabará información relacionada directamente con el problema de investigación; por tal razón, fue necesario recurrir a la revisión bibliográfica, páginas de internet, tesis de grado y revistas para determinar el Cuadro de Mando Integral requerido por UNITEG S.A

### 1.2.3 Población y Muestra

Arias (2006:81), define a la población como un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Cuando la población resulta amplia o no se tiene acceso a la totalidad de ella se recomienda al investigador tomar una muestra, por

razones de tiempo y costo, teniendo presente que ésta debe ser representativa para que los resultados indiquen la realidad”. Por lo que, el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:14), indica que la muestra representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación.

Ahora bien, en UNITEG S.A, se encuentran laborando actualmente seis personas, quienes son los responsables de ejecutar las funciones necesarias para mantener a la empresa en funcionamiento; estos son, Propietario, Gerente de Planta, Gerente de Producción, Gerente de Seguridad Industrial Higiene Ambiente Ocupación, Contador, Administrador; por consiguiente, se consideró que esta población es finita, por lo que no se requirió muestra alguna.

#### 1.2.4 Sistematización de Variables

Arias (2006:36), señala la palabra operacionalización, para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores

Asimismo, Arias (1999:17), establece que una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios; y que un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida.

Según Martínez (2011), éstas se clasifican en:

- Variable Independiente: es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula.

- Variable Dependiente: es la propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. Es decir, es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.
- Variable Interviniente: es aquella característica o propiedad que de una manera u otra afectan el resultado que se espera y están vinculadas con las variables independientes y dependientes.
- Variable Moderadora: representa un tipo especial de variable independiente, que es secundaria, y se selecciona con la finalidad de determinar si afecta la relación entre la variable independiente primaria y las variables dependientes.
- Variables Cualitativas: Son aquellas que se refieren a atributos o cualidades de un fenómeno.
- Variable Cuantitativa: Son aquellas variables en las que características o propiedades pueden presentarse en diversos grados de intensidad, es decir, admiten una escala numérica de medición.

Arias (2006:61), señala que la dimensión, es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición. En otras palabras, la dimensión es parte de la variable solo que la dimensión será la estructura o estratificación de la misma

La operacionalización, es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. Este proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación Tal como se muestra en el cuadro N°1 determinando como variables independientes, las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento, y también se muestra la variable dependiente, que es el Cuadro de

Mando Integral requerido en UNITEG S.A, sus dimensiones y sus indicadores.

**Cuadro N° 1:** Operacionalización de Variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIONES	INDICADORES
El Cuadro de Mando Integral requerido en UNITEG S.A	Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimientos</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Las expectativas de los accionistas</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Punto de equilibrio</li> <li>• Estados de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento sobre la inversión</li> <li>• Crecimiento de los ingresos</li> <li>• Rendimiento sobre el capital</li> <li>• Rendimiento en operaciones</li> </ul>
	Perspectiva Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de productos</li> <li>• Satisfacción cliente</li> <li>• Actuación de la gerencia</li> <li>• Entrega puntual de pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Crecimiento de la cuota de mercado</li> <li>• Encuesta de satisfacción</li> <li>• Actuación de la Gerencia (frente a lo previsto)</li> <li>• Nivel de atención personalizada</li> </ul>
	Perspectiva Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión al cliente</li> <li>• Problemas operativos</li> <li>• Productividad</li> <li>• Nuevos productos</li> <li>• Innovación</li> <li>• Servicios Post-Venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de errores en los productos</li> <li>• Tiempo de cumplimiento de una solicitud</li> <li>• Control de gastos</li> <li>• Ingresos procedentes de los nuevos productos</li> </ul>
	Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias del personal</li> <li>• Formación del personal</li> <li>• Desarrollo del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad del personal</li> <li>• Satisfacción de los empleados</li> <li>• Desarrollo del personal frente a lo previsto</li> </ul>

Fuente: Autores, 2013

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

Para Arias (2006:99), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Además, Arias (2006), plantea varias técnicas para la recopilación de datos e información, tales como:

- La observación: es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular, esta puede ser oral o escrita.
- La entrevista: es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información que requiere.
- El cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Por tanto, para recoger la información necesaria para dar respuestas a las interrogantes planteadas se utilizó el cuestionario instrumento que fue aplicado al personal que labora en la empresa UNITEG S.A. (ver Anexo N°1)

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos, según Arias (2006:99), describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definieron las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que fueron empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.

#### 1.2.6 Técnicas para la Presentación del Informe Final

La presentación de la información es la manera en la cual se va a exponer los resultados obtenidos de la recolección de datos, bien sea en tablas, cuadros y gráficos; lo cual permitirá presentar la información que se procesará y analizará a manera de resultados, llegando a conclusiones necesarias para el desarrollo del informe. La información que se obtuvo durante el proceso investigativo se presenta a través de gráficos bien sea circulares y lineales, mismos que dieron paso al análisis y a la redacción del informe final.

## CAPÍTULO II

### EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Toda investigación tiene antecedentes. Es imposible que se inicie desde cero; por consiguiente, los antecedentes de la investigación, consisten en la presentación de la información más relevante y directamente relacionada con el tema de investigación pudiendo considerar aportes en referencia a este (<http://www.slideshare.net/>).

De acuerdo a Velásquez (2006:11):

Esto se refiere a los estudios previos, como por ejemplo, tesis, trabajos de ascenso, artículos científicos, es decir, investigaciones realizadas con anterioridad y que guardan relación o vinculación con el problema en estudio, por lo que no debe confundirse con la reseña histórica del mismo. Además de lo anterior, deben reflejar los avances del conocimiento en un área determinada, por lo cual servirán de modelo para futuras investigaciones.

Los antecedentes, según Rosse (<http://es.scribd.com/>), “son todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando. Son los realizados relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación que se está haciendo”. Cuando se habla de trabajos de investigación, esto involucra información recabada tanto de libros como de publicaciones en revistas científicas. Para esto, según Rosse (<http://es.scribd.com/>), señala que se pueden definir dos clases de antecedentes: teóricos y de campo. Los teóricos son todos aquellos antecedentes que surgen de fuentes como libros, que exponen teorías o ideas sobre un tema en particular, y los de campo son todas aquellas investigaciones que se hacen con sujetos

o de tipo experimental, donde se recaudan datos numéricos o información descriptiva.

Por lo tanto, los antecedentes que a continuación se mencionan están relacionados con los objetivos planteados; en tal sentido, se hace referencia al trabajo de Fernández Sabino y Pazos Claudia (2011), titulado: “Estrategias para la Gerencia de Operación de la Empresa PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A. basadas en el modelo *Balanced Scorecard*”, el cual tuvo como objetivo general definir estrategias basadas en el enfoque *Balanced Scorecard* para la Gerencia de Operaciones de la empresa Corredora de Seguro Pastor Espín - LH & Asociados C.A. llegando a la conclusión que el CMI es una herramienta de importancia para la empresa, pues, permite tener una visión mucho más clara y amplia del negocio y del funcionamiento cabal de todos los elementos que lo componen. Esto gracias a la elaboración de estrategias que le permitieron trazar el camino a seguir para llevar a cabo sus actividades de manera eficaz y eficiente y, de esta manera, lograr sus fines.

De igual manera, se tomó como referencia, la investigación realizada por Quiroga, Alejandro (2000), “El *Balanced Scorecard*” aplicado al individuo”, el cual tuvo como objetivo aplicar los principios del BSC al individuo, considerado como ente complejo, en su función profesional y social, llegando este autor a la conclusión de que el BSC es una herramienta de vital importancia porque el individuo se hace de información útil para la gestión de sus actividades, ya que, éste es muy parecido a una empresa, posee un fin en cada ámbito de acción en el que se mueve para lograr la satisfacción de sus necesidades.

Otra investigación consultada fue la de Medina, Yoliana y Vásquez, Beatriz (2006), denominada “*Balanced Scorecard*” (BSC), como un sistema estratégico integrado a la gestión de la calidad”, cuyo objetivo general consistió en analizar el BSC como un sistema estratégico integrado a la gestión de la calidad, ellos llegaron

concluir que los objetivos del “*Balanced Scorecard*” van mucho más allá que los objetivos de los Sistemas de Gestión de la Calidad, pues los mismos tienden a establecerse en términos generales visualizando la organización como un todo, de forma global, mientras que por lo general los Sistemas de Gestión de la Calidad delimitan los objetivos por unidades, departamentos o secciones de la organización.

Otro trabajo que se tomó como referencia, es el de Aguilera, Crisbell y Espinoza, Marlon (2005), “El *Balanced Scorecard* (BSC) Como Herramienta de Gestión en la Empresa Servicios Halliburton de Venezuela, S.A”, el cual tuvo como objetivo general analizar el BSC como una herramienta de gestión en la empresa Servicios Halliburton de Venezuela, S.A; los autores llegaron a la conclusión de que con esta nueva herramienta se pretende, no solo medir resultados, sino que fundamentalmente hacer una proyección de la organización, para ver si esta cuenta con una buena base para efectuar negocios futuros, que le brinden tecnología a la transmisión de información financiera, con la intención de que sea adoptado por profesionales de ciencias económicas, organizaciones y empresas para aprovechar sus beneficios y de una manera eficiente se realicen las tareas rutinarias que comprenden el manejo de la información financiera.

## **2.2 Estrategia**

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

Alfred Chandler JR. (<http://es.scribd.com>), la define como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Por su parte, Igor Ansoff (<http://es.scribd.com>), especifica a la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

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

- Estrategia como plan: es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
- Estrategia como táctica: es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- Estrategia como pauta: la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como posición: la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- Estrategia como perspectiva: consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto

abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Basándose en las distintas concepciones antes mencionadas, puede definirse la estrategia de una empresa como la forma en que ésta despliega sus recursos y capacidades en su entorno para alcanzar sus objetivos. La estrategia empresarial combinará siempre factores internos (inherentes a la organización) y factores externos (del entorno), actuando por lo tanto como una especie de nexo o vínculo entre la empresa y el entorno que la rodea.

Para que una estrategia tenga éxito, debe ser coherente con las características del entorno así como con los aspectos internos de la compañía. Muchas empresas han fracasado por la falta de coherencia entre el entorno y los aspectos internos de la misma (<http://es.scribd.com>).

En resumidas cuentas, se puede definir como un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determine en cierto tiempo.

La palabra estrategia es de origen griego. El término *stratego* (*stratos*: ejército; *-ag.*: dirigir) es el nombre que se daba en la Antigua Grecia para referirse al general y jefe político. Con la unificación de Atenas, que anteriormente se hallaba disgregada en tribus, se erige la figura del *stratego*. Sin embargo, el concepto de estrategia no se originó con los griegos, Sun-Tzu, mediante su famosa obra “El arte de la guerra”, escrita unos 500 años a.C., sienta las bases o da lugar al primer tratado de estrategia propiamente dicho. Así pues, el origen de la estrategia es puramente militar (Serna, 2011).

No obstante, no se debe reducir la estrategia al ámbito militar, pues ésta tiene múltiples y muy relevantes aplicaciones en el ámbito empresarial y directivo, en el mundo del deporte, en la política y hasta para el consumo doméstico.

Ahora bien, resulta lógico pensar que entre el ámbito militar y el empresarial existan notables diferencias. Mientras que en el primero el objetivo es la derrota del adversario, en el segundo, éste se centra más en alcanzar una posición favorable. Al realizar un acercamiento preliminar al tema de la estrategia, se encuentra que se haya ligado desde tiempos ancestrales al tema militar, siendo los chinos quienes desde hace 2500 años, usaron militarmente el concepto de estrategia. Éste surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Es entonces, desde 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia, como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro (Serna 2011).

Asociando la estrategia militar, con la estrategia empresarial que se expone actualmente en la actividad corporativa mundial dándole nuevos enfoques y dinámica al campo organizacional, hay que tener en cuenta que la estrategia militar se puede interpretar siempre en pro de destruir al enemigo mediante diferentes estrategias de acuerdo a las circunstancias, tiempo y el espacio en que tenga que enfrentar a sus adversarios y las estrategias empresariales siempre van en pro de generar riqueza dentro de un mercado; pero, en la mayoría de los casos sin querer acabar a su enemigo, sino entrando a un escenario de competitividad que en muchas ocasiones se convierte en una guerra por mantenerse en el mercado, las estrategias que implementen las empresas son a criterio de cada gerente basadas en los objetivos que persigue la organización, qué acciones se deberán desarrollar o diseñar para el logro de los objetivos, basados en metas coherentes, largo plazo, conocimiento de la competencia, valoración de los recursos con los que se cuentan y una excelente plan

de acción para ser productivos y generar valor para la compañía (<http://www.buenastareas.com/>).

Las estrategias son de vital importancia en todos sus ámbitos, debido a que, gracias a éstas se puede identificar cuáles serán los cursos de acción a tomar para el cumplimiento de las metas propuestas y lograr así la satisfacción de las necesidades que motivaron a aplicarlas.

En fin, el propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea sea la empresa. De allí que, Serna (2011:22), establezca que las estrategias dentro de una organización, están relacionadas con los objetivos que quiere lograr dicha organización y las mismas se clasifican de la siguiente forma:

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

búsqueda permanente de nuevos mercados y productos y, por último, las alianzas estratégicas, cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgico pero cada una de ellas mantiene su identidad.

- Estrategias defensivas: Estas estrategias se aplican en las organizaciones para evitar catástrofes y anticipando los problemas que puedan afectarlas. Solo se han definido cuatro, las cuales son: reducción o ennichamiento, consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad; desinversión, cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión; liquidación, se realiza cuando los niveles de ineficiencia son muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previo a trámites legales y, la última, estrategia de recuperación, la cual se define cuando la empresa realiza acciones que dirijan a suspender su declive y establecer un ambiente de supervivencia y de utilidades.
- Estrategias genéricas: Estas estrategias están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.
- Estrategias concéntricas: Son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mundo actual, los cuales tienen incidencia en el entorno empresarial. En estos casos, los gerentes se ven obligados a diseñar estrategias que soporten el plan trazado para las diferentes áreas funcionales, pero para ello deben tomar en cuenta principios tales como: calidad, el servicio y la capacidad del personal; los cuales deben ser incluidos en la formulación de estrategias para cada caso en particular.
- Estrategias intensivas: Éstas son conocidas como la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, ya que, exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

Por lo tanto, la estrategia se considera un conjunto de lineamientos a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigida a la obtención de los mismos. A partir de esta puede afirmarse que la estrategia persigue la búsqueda permanente de la sincronía entre los recursos de la empresa y la capacidad para obtener una vía de crecimiento en los mercados donde opera.

### **2.3 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de Organizaciones**

Para definir la estrategia que mejor se acople a las necesidades de la organización a fin que esta alcance el éxito y se mantenga sostenible en el tiempo, estas buscan herramientas para diseñar estrategias con la finalidad de buscar la mejor manera de alcanzar los objetivos propuestos y así volverse más eficaces y eficientes. Ante esta situación, surgieron enfoques que le han permitido a las organizaciones cumplir ese cometido.

Fernández y Pazos (2011), señalan que: “en la actualidad existen modelos estratégicos que los gerentes utilizan como herramienta que les va a permitir a los directivos tomar decisiones correctas, para el logro de los objetivos de la organización”. Entre estos se tienen:

- Planificación estratégica: Igor Ansoff (1976), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la planificación estratégica, como sistema de gerencia, emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación. Taylor ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)) manifestaba que el papel esencial del “*management*” exigía la planificación de las tareas que los

empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía.

Ahora bien, la planificación estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr (objetivos), al qué hacer (estrategias), que lo que busca es concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Sallenave (1991:35), afirma que “planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”. La planificación estratégica consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles, y tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave, para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación

estratégica a todos los niveles de la organización.

Es importante mencionar que, existen diferentes modelos de estrategias en las empresas; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se a desarrollan a continuación (Sallenave, 1991).

- Identificación de la estrategia: La evaluación de la estrategia actual de la empresa y de sus componentes.
  - Análisis ambiental: Que consiste en evaluar los ambientes específicos competitivo y general de la compañía para identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan.
  - Análisis de recursos: Esto es, el análisis de las principales destrezas de recursos disponibles.
  - Análisis de brecha: Se refiere a una comparación de los objetivos, estrategias y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera de la estrategia corriente.
  - Alternativas estratégicas: La identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
  - Evaluación de la estrategia: Es la evaluación de las opciones en término de los valores y objetivos de los accionistas, la administración y otras fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles; y las oportunidades ambientales y las amenazas que existen con el fin de identificar la que mejor satisfaga estas demandas.
  - Elección estratégica: La selección de una o más de las opciones para ejecutarlas.
- Gerencia Estratégica: La gerencia estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de

su futuro. “Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos” (David, 2003).

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación (David, 2003).

También, la gerencia estratégica se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos. La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, aunque se aplica, de igual forma, a empresas pequeñas. Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quién le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así mismo permite evaluar la dirección en la que avanza la organización para determinar si ésta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión corporativa; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambios de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que, las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las

estrategias de la organización son antiguas, su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias, en virtud de que al estar claro, ésta les permite (David, 2003).

- Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada.
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino.
- Refuerza la misión y la visión.
- Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa.
- Ahorra tiempo y esfuerzo.
- Incrementa el ingreso sobre la inversión.
- Aumenta el interés por parte de los depositarios.
- Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.

Ahora bien, la utilización de los conceptos y técnicas de gerencia estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo, de este modo, algún control sobre su destino. El proceso de gerencia estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque para la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Entre éstos beneficios se encuentran:

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
  - Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
  - Permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas.
  - Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
  - Evita las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
  - Evita la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.
  - La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
  - Lleva orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.
- 
- Prospectiva: Mucho se ha hablado del futuro y mayormente de su adivinación o predicción y no tanto de su diseño y construcción. Existen numerosos estudios y planteamientos que tratan de predecir el futuro de la humanidad, de un país, de una organización o de un área específica del conocimiento. Es el caso de la

prospectiva, cuyo uso ha venido extendiéndose, y hoy se escucha con frecuencia: “los esfuerzos prospectivos”, “la prospectiva de tal o cual asunto, etc. (Miklos y Tellos, 2003).

Sin embargo, a pesar de la creciente preocupación por el futuro o quizás, a consecuencia de ello, existe confusión respecto al significado de prospectiva, término que se está usando para denotar el pronóstico global más sofisticado hasta cualquier idea que sobre el porvenir pueda ocurrir. La prospectiva se dimensiona como un elemento clave de un estilo de planeación más acorde con las circunstancias actuales. Pero, ¿Qué es la prospectiva?

En las últimas décadas ha surgido en los campos científicos un movimiento de anticipación que puede ser definido como el esfuerzo de hacer más probable el futuro más deseable, esto es la prospectiva, la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir (Miklos y Tellos, 2003). Así, el propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo deseable y posible, es decir, guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de este enfoque se tiene:

- Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- Proporcionar impulsos para la acción.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.

- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

Asimismo, la prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal, se interesa por eventos y situaciones a largo plazo, lo que trae consigo la flexibilidad, ya que, por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos. En cuanto a los elementos de la prospectiva, éstos van más allá del simple instrumental técnico y, en realidad, conforman su estructura misma como una actitud y forma de pensar y actuar ante y a partir del mañana.

Esta descripción mantiene un carácter práctico y trata de contribuir con aquellos que creen en la apertura del futuro y en la posibilidad de alcanzarlo; brinda líneas orientadoras para diseñar, desarrollar y valorar los estudios prospectivos, lo que trasciende el mero logro de los objetivos al propiciar un proceso formativo de aprendizaje y desarrollo a nivel individual y grupal. Estos elementos son los siguientes:

- Visión holística
- Creatividad
- Participación y cohesión
- Preeminencia del proceso sobre el producto
- Convergencia – Divergencia
- Finalidad constructora

La prospectiva puede caracterizarse por la presencia de cuatro fases, las cuales se encuentran en constante interacción, según Sachs (Miklos y Tellos, 2003), éstas son:

- Normativa: Dentro de esta fase pueden señalarse dos grandes momentos: el diseño del futuro deseable y el perfil del futuro lógico. Estos permitirán responder ciertas interrogantes, tales como: ¿cuál es el futuro que deseamos? Y

¿cómo pudiera ser nuestro futuro si se continuara con una dirección similar a la actual?

- Diseño del futuro deseable: En esta fase se imagina la configuración futurable como polo de pensamiento, y en el que básicamente surgen las expectativas y aspiraciones más profundas, así como un acto de anticipación.
  - Imagen de un futuro lógico: Paralelamente al diseño de la imagen deseable, habrá que considerar la necesidad de hacer explícito el futuro lógico. Este proviene de extrapolar la realidad hacia el futuro identificando claramente sus fuerzas y debilidades. Permite hacer una crítica del presente fungiendo como una caja de resonancia.
  - Definicional: En esta fase se intenta responder a las siguientes interrogantes ¿cómo es el presente?, ¿cuáles son sus principales características?, ¿cuáles y cómo son sus interacciones? Es decir, consiste en la percepción de la realidad.
  - De confrontación estratégica y factibilidad: Esta fase tiene carácter valorativo; en ella se produce cierto tipo de evaluación, elemento primordial en la determinación de los futuros factibles y de las dificultades y potencialidades para alcanzar la imagen diseñada. Representa la estimación del trayecto entre el futuro y el presente.
  - De determinación estratégica y factibilidad: En esta etapa vale la pena mencionar la importancia de dos atributos inherentes al diseño de las estrategias: su carácter y su factibilidad, bajo el primero se busca mantener congruencia entre La conceptualización y el desarrollo prospectivo en cuanto al segundo, se dice que un futuro es factible cuando se sigue una trayectoria de acción practicable que vuelve probable el futuro.
- Cuadro de Mando Integral (CMI): También conocido como Balanced Scorecard (BSC) se fundamenta en cuatro perspectivas, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, los resultados deseados y los

inductores de actuación de resultados, y entre las medidas objetivas más fuertes y las más suaves y subjetivas. Dichas perspectivas son las siguientes:

- La Perspectiva financiera.
- La perspectiva del cliente.
- La perspectiva de los procesos internos.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Por ser éste el enfoque, que se tomó como tema de estudio, constituye el eje central de la investigación y por tal motivo, el mismo será desarrollado con mayor amplitud en el punto siguiente.

- Total Performance Scorecard (TPS): El Total Performance Scorecard (TPS) es un concepto holístico de mejora, gestión de cambios corporativo y personal, que abarca un conjunto de normas que forman la base tanto de la mejora continua de procesos como de la mejora personal de cada empleado de una organización, éste se encuentra orientado al máximo desarrollo personal de las personas relacionadas con la organización, así como la óptima utilización de sus capacidades para la consecución del más alto rendimiento corporativo.

Según Rampersad (2003:15), el “Total Performance Scorecard (TPS) es un viaje continuo de descubrimiento que incluye la mejora, el desarrollo y el aprendizaje en donde su objetivo radica en el máximo compromiso y dedicación por parte de todos aquellos implicados, así como la estimulación del aprendizaje individual, aprendizaje en equipo y la creatividad.

En otras palabras, se puede decir que “Total Performance Scorecard” (TPS) representa un potente concepto de gestión, el cual está conformado por los siguientes elementos: el Cuadro de Mando Personal, enlazado con el Corporativo

de manera directa y clara, direcciones de ambición y crecimiento personal dentro de una gestión de calidad y gestión por competencias, que son implementados por las organizaciones para el desarrollo de sus estrategias.

## **2.4 El Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), nace como una manera práctica de solventar debilidades y conseguir un informe más revelador y útil para la dirección. Es una forma de combinar medidas financieras y no financieras, con el propósito no sólo de mostrar si la empresa va bien a corto plazo, sino también de verificar si se están dando los pasos necesarios para cumplir las metas establecidas a tres, cinco o incluso más años. En definitiva, no es sólo un seguimiento de las actividades día a día, sino que cuenta con las suficientes medidas para hacer un mayor seguimiento de todos los aspectos estratégicamente importantes dentro de la empresa. También, son fundamentales los vínculos que existen entre las distintas estrategias y medidas que figuran en el Cuadro de Mando Integral, es decir, que todas las estrategias conduzcan hacia el mismo fin.

Parafraseando a Kaplan y Norton (1997), se tiene que él, Cuadro de Mando Integral, más que un sistema de medición es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo, además de utilizar sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el *feedback* y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

En este sentido, esta herramienta gerencial estratégica pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Y es así como los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de

sus acciones y los altos ejecutivos deben emprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Es de resaltar, que los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral, son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera que se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Las empresas innovadoras están utilizando esta herramienta gerencial como sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, para lo cual están empleando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos; tales como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

Siendo así, el Cuadro de Mando Integral una metodología que permite transformar y traducir la visión en estrategia, a través de objetivos e indicadores estratégicos (<http://bibadm.ucla.edu.ve/>).

#### 2.4.1 Origen, Evolución y Definición del Cuadro de Mando Integral

Los orígenes del *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral en español) data de 1990, cuando el *Nolan Norton Institute*, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”(Kaplan y Norton 1997:7). El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición

de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico (Kaplan y Norton, 1997).

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

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, *Analog Devices*, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que *Analog* estaba utilizando un “Cuadro de mando corporativo”, de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos (Kaplan y Norton, 1997).

Art Schneiderman (Kaplan y Norton 1997), creador del primer *Balanced ScoreCard*, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en *Analog Devices*, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

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

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de cuadros de mando integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego, informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado (Kaplan y Norton, 1997).

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

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

El Cuadro de Mando Integral, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia: utiliza las mediciones para

informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

#### 2.4.2 Objetivo del Cuadro de Mando Integral

El objetivo CMI deriva de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas (la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento). Los principales objetivos del BSC según Kaplan y Norton (1997), son los siguientes:

- Clarificar la estrategia y conseguir en consenso sobre ellas.
- Comunicar las estrategias a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Identificar y alinear las iniciativas de estrategias.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener un *Feed-Back* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.
- Permitir la actuación estratégica.
- Mejorar la actuación empresarial.

#### 2.4.3 Características del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral tiene como característica principal que, es una herramienta que contempla una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en

cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. De aquí se derivan otras cualidades de esta herramienta, tales como:

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

#### 2.4.4 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

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

Como se mencionó anteriormente, el Cuadro de Mando Integral tiene como base cuatro perspectivas fundamentales (financiera, cliente, procesos internos y

aprendizaje y crecimiento), a través de la cuales es posible observar a la empresa en su conjunto. Por lo tanto, el cumplimiento de estos cuatro pilares, contribuye a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; por último, a ofrecer mayores rendimientos a los accionistas.

Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son “obligatorias”. Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales (Kaplan y Norton, 1997).

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

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

Para Norton y Kaplan (1997:39):

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

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista; por lo que, estos valores son alto índice de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio y también debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas. Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad; ésta es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables.

Lo cierto es que, muchas de las herramientas tradicionales de control de gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

Aguilera y Espinoza (2005), señalan que las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, son las siguientes:

- Estrategia de ingresos: En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la

capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; la rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

- Estrategias de retorno: En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta clave, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.
- Estrategia de costos: En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costos resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.

La empresa dependiendo de las condiciones del mercado, realiza mayor énfasis en las líneas de productos en la que es más competitiva. Así mismo, los departamentos de soporte, hacen un uso racional de los recursos.

–Gastos Generales y Administrativos.

- Otros Ingresos y Egresos.
- Ingresos y Egresos Financieros.
- Impuestos.

A continuación se expone en el cuadro N° 2, una serie de posibles indicadores para cada una de las posibles estrategias señaladas en la perspectiva financiera:

**Cuadro N° 2:** Indicadores de la perspectiva financiera

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Estrategia de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Aumento Cuota de Mercado</li> </ul>
Estrategia de retorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA valor económico agregado</li> <li>• ROCE retorno sobre capital empleado</li> <li>• ROA retorno de activos</li> <li>• ROI retorno en inversiones</li> <li>• DSO <i>days outstanding sales</i> (Tiempo por Recobrar las Ventas a Crédito)</li> </ul>
Estrategias de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de re trabajo, desperdicios,</li> <li>• Informe de variaciones</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Costos y Gastos Directos,</li> <li>• Rendimiento en operaciones,</li> <li>• Rendimiento en operaciones %.</li> </ul>

Fuente: Aguilera y Espinoza, 2005 Pág.43

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

De acuerdo a Kaplan y Norton (1997), existen distintos indicadores financieros que impulsan la estrategia empresarial, independientemente de la fase o

ciclo de vida de la organización. El interés financiero de la organización estará dirigido al crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos, mejora de la productividad y utilización de los activos, estrategia de inversión, y para cada uno de ellos se eligen indicadores, tomando en cuenta las fases del ciclo de vida de la organización.

A continuación se dan a conocer los indicadores más importantes de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral que permitirán alcanzar la estrategia empresarial:

- Rendimiento sobre las inversiones.
  - Valor añadido económico.
  - Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y servicios.
  - Tasa de crecimiento de las ventas por segmentos.
  - Tasa de utilización de activos.
  - Rentabilidad de la línea de productos y clientes.
  - Ratios de capital circulante (ciclo de maduración).
- 
- Perspectiva del cliente: La filosofía de gestión ha mostrado un incremento en la importancia del enfoque al cliente y a su satisfacción indiferentemente del tipo de negocio. Si los clientes no están satisfechos, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades. El pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador del deterioro futuro de la empresa, aunque, sin embargo, el cuadro financiero actual pueda verse bien. Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que, los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Del logro de los objetivos que se emplean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos.

En el desarrollo de medidas para la satisfacción, los clientes deberían ser analizados en términos de categorías o grupos de clientes y categorías de procesos para los cuales se provee un producto o servicio, ya que, en general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferentes las características de un producto o servicio. Por lo tanto esta perspectiva está tomando un nivel importante aquella parte del negocio inteligente que se centra en el manejo de las relaciones de mercado recordamos que las otras dos grandes áreas de interés son la minoración de costos y el análisis de la rentabilidad, concretamente las técnicas de cliente relacionado con la gerencia donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente (Aguilera y Espinoza, 2005).

Cliente, mercado y competencia serán términos que se van a emplear con cierta frecuencia en esta perspectiva. Aquí se debe aprender a gestionar correctamente las necesidades y/o prioridades de la clientela, no se puede correr riesgos innecesarios de manera que se comience a ser poco competitivos y se pierda mercado. Aquí, en sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, se debe analizar muy bien a los clientes, analizar muy bien las posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que se deseen conseguir. De algún modo, el objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.

Entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, se destacan tres de ellas (Aguilera y Espinoza, 2005)

- Estrategias de liderazgo de producto: La idea es ofrecer el mejor producto; es ofrecer a los clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad, innovando, superando los productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya se tienen.

Una empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el mejor producto. Se debe innovar, superar los productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya se tienen. Resumiendo se debe orientar hacia la excelencia de los productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior.

- Estrategias de intimidad con la clientela: La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles a medida ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la mejor solución integral, el mejor servicio global. Se deben convertir en auténticos "socios" de su clientela; debe anticiparse a las necesidades de los clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas.
- Estrategias de excelencia operativa: Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el mejor costo total.

Lo cierto es que, el mercado es muy heterogéneo, los clientes tienen diversas necesidades y distintos grados de preferencias. No todos desean lo mismo de las empresas y, es por ello que, hay que ajustar la propuesta de valor con sumo cuidado.

Esta es una perspectiva crucial, se trata de la perspectiva que conecta parte de

la naturaleza financiera, con la perspectiva de procesos internos.

A continuación se propone una serie de posibles indicadores para cada una de las posibles estrategias (ver cuadro N° 3).

**Cuadro N° 3: indicadores de la perspectiva del cliente**

Objetivos Estratégicos	Indicadores
Estrategia de liderazgo de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Crecimiento de la Cuota de mercado:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– a nivel regional / comercial / zonal</li> <li>– a nivel de segmento de mercado</li> <li>– por tipo de clientela</li> </ul> </li> <li>• % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos</li> <li>• % nuevos clientes / clientela total</li> <li>• % ingresos de clientes nuevos</li> <li>• % nuevos clientes vía acción promocional</li> <li>• % ingresos de nuevas zonas geográficas</li> </ul>
Estrategia de intimidad de la clientela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % descuentos ofertados</li> <li>• Evolución de los precios</li> <li>• Quejas de clientes</li> <li>• Nivel de garantía del servicio</li> <li>• % de incidencias o defectos, índice de error en los productos</li> <li>• Nivel de atención personalizada</li> <li>• % nivel de respuesta a las quejas</li> <li>• Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración</li> <li>• Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas</li> <li>• Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas</li> </ul>
Estrategias de excelencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por pedidos</li> <li>• Desviaciones en precios</li> <li>• Análisis de márgenes brutos</li> <li>• Cálculo neto de pérdidas y ganancias</li> <li>• % de cantidades devueltas por segmento de clientes</li> <li>• Rentabilidad por cliente y canal de distribución</li> <li>• Nivel de costos por prestaciones de servicios asociados con el producto</li> <li>• Tiempo destinado a operaciones no cerradas</li> <li>• Promedios de valoración de operaciones comerciales</li> <li>• Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas</li> </ul>

Fuente: Aguilera y Espinoza. 2005 Pág. 46-47

Norton y Kaplan (1997), indican que, en la perspectiva del cliente el Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado,

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

A continuación se dan a conocer los indicadores más resaltantes de la perspectiva cliente del Cuadro de Mando Integral, producto de la visión y la estrategia gerencial:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.
- Calidad de atención al cliente.
- Número de premios.
- Número de clientes perdidos.
- Número de quejas.
- Índice de fidelidad.
- Imagen general.
- Ventas anuales/ cliente.
- Satisfacción servicios post venta.
- Garantías ofrecidas.

- Perspectiva del proceso interno del negocio: Esta perspectiva se aplica a los procesos comerciales internos. La medición de esta perspectiva permite saber qué tan bien va su negocio, si sus productos y servicios cumplen los requisitos del cliente. Estas medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más íntimamente estos procesos.

Aguilera y Espinoza (2005), señalan que en la perspectiva de procesos internos se identifican cuáles los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las necesidades de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y del cliente. En los indicadores de esta perspectiva debe manifestarse la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización.

Teniendo en cuenta las posibles propuestas de valor consideradas para la perspectiva de clientes y considerando también los procesos que se acaban de analizar, se pueden identificar, de algún modo, los procesos internos como en el caso de decidir aplicar una política de liderazgo de producto, parecería lógico comenzar con procesos innovadores, con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una funcionalidad excelente y que tuvieran una aceptación en el mercado notable; o en el caso de seleccionar una política de intimidad con la clientela, requiere sobremanera una gestión delicada con las relaciones de los clientes, sobre todo con los procesos inherentes a los mismos y con el desarrollo de soluciones prácticamente a medida. Las necesidades de los clientes seleccionados serían el origen de algunos procesos innovadores, los cuales se centrarían en productos y/o servicios con una gran dosis de imaginación y funcionalidad. Por último, en el caso de una política de

excelencia operativa, se estaría enfocando el esfuerzo en la gestión estratégica del costo, en la calidad de los procesos, las relaciones con los proveedores, en la duración de los ciclos productivos, en la eficacia de la gestión de aprovisionamientos, en la rapidez de los canales de distribución, etc.

Lo más importante de todo esto es ser consecuente con la elección de las políticas que añaden valor a la clientela y los indicadores (procesos internos) que se han de seleccionar.

- Procesos de innovación: Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costos incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada.
- Procesos operativos: Se constituía en uno de los objetivos de primer nivel y en la actualidad, siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costos, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc.

Así, en relación a los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los tiempos productivos y, en ese sentido, uno de los que más se está empezando a usar es la eficiencia del ciclo de producción.

- Servicios de postventa: El servicio postventa es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente; elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, tratamiento de defectos, devoluciones, etc. se constituyen en objetivos de primer nivel a

considerar. No se trata de vender un producto bueno, de agradable presencia y con bajo costo, sino de dar algo más que los demás no dan y el cliente percibe.

A continuación se propone una serie de posibles indicadores para cada una de las posibles estrategias (ver cuadro N° 4).

**Cuadro N° 4:** Indicadores de la perspectiva de procesos internos

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Proceso de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante</li> <li>• Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos</li> <li>• Costos de desarrollo / Beneficios operativos generado por un nuevo producto en un período de tiempo</li> <li>• Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto</li> <li>• Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos</li> <li>• % de Ventas procedentes de nuevos productos</li> <li>• % de productos patentados</li> <li>• Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada</li> <li>• Margen Bruto procedente de Nuevos productos</li> <li>• % de productos nuevos en relación con la competencia</li> </ul>
Procesos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia del ciclo de tiempo</li> <li>• Rendimientos varios:</li> <li>• % de desechos</li> <li>• % de uso de Inmovilizado</li> <li>• % de procesos sometidos a control estadístico de procesos</li> <li>• Número de reclamaciones de la clientela</li> <li>• Ratios de defectos</li> <li>• Devoluciones de clientes o de fases internas</li> <li>• Costo de la actividad de inspección</li> <li>• Análisis de Tiempos de Espera</li> <li>• Análisis de Tiempos de Cola</li> <li>• Análisis de Tiempo de Inactividad</li> </ul>
Servicios de Postventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de las reparaciones</li> <li>• Tiempos de respuesta</li> <li>• Tiempo de servicios de asistencia técnica</li> </ul>

Fuente: Aguilera y Espinoza. 2005 Pág. 50

A continuación se presentan algunos indicadores que utiliza la perspectiva de

procesos internos del Cuadro de Mando Integral, para lograr con éxito la estrategia de la organización (Fernández y Pazos, 2011)

- Tiempo de proceso.
  - Cumplimiento de plazos de entrega.
  - Costo de introducción de nuevos productos.
  - Tiempo de espera de proveedores.
  - Tiempo de espera de producción.
  - Tiempo de respuesta.
  - Reducción de desperdicio.
  - Devoluciones.
  - Costo de errores en procesos.
  - Mejora de la productividad.
  - Eficacia del ciclo de fabricación.
  - Tasa de efectos del proceso.
- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa. En una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas (la única fuente de conocimiento) son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores. Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

Kaplan y Norton (1997), hacen énfasis en que "el aprendizaje" es más que

“entrenar”; también incluye a los mentores y tutores dentro de la organización, así como también la facilidad de comunicación entre trabajadores que les permita fácilmente obtener ayuda en un problema cuando se necesita.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia: utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. Lo más importante que debe tener en cuenta es que la empresa basa su capacidad para aprender, adaptarse, comenzar a impulsarse y crecer., en sus recursos estratégicos de primer orden, se está hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la estrategia (Aguilera y Espinoza, 2005).

Dentro de cada una de estas grandes áreas estratégicas, existe una serie de aspectos importantes que serán en cada organización objetivos estratégicos específicos de primer orden que, en aras de la operatividad, deberán medirse para ser gestionados correctamente. Entre estos se tienen:

- Tecnologías informativas y Sistemas de Información: Se trata de un aspecto estratégico que requiere cierta envergadura y decisión. Por ejemplo, empresas inmersas en importantes readaptaciones de procesos (reingeniería), empresas con nuevas dimensiones cuyo concepto de control ha evolucionado considerablemente, etc., son las más tendentes a considerar objetivos de esta naturaleza. El nivel de Gasto-Inversión en estos conceptos es una variable de gran relevancia en las empresas.

- Internet – Intranet estratégico: Facilita el acceso y la distribución de la información entre las distintas unidades estratégicas de negocio y entre los distintos responsables comienza a adquirir un sentido estratégico en las organizaciones actuales.
- Bases de datos estratégicas: La calidad y cantidad han de conjugarse eficientemente para extraer información de los datos que son manejados en las organizaciones. Abordar aspectos relacionados con el *Data Mining* (DM) y el *Data Warehouse* (DW) resultan ser iniciativas muy atractivas.
- Sistemas de calidad y seguridad de sistemas (Auditorias): Invertir en seguridad y en calidad requiere de un mantenimiento de gran nivel. Las Auditorias en este ámbito comienzan a tener un interés importante y en determinados sectores, una trascendencia clara. Suele ser un objetivo desacostumbrado en las organizaciones, aunque la tendencia es reducir los fallos de los sistemas y suministrar a los usuarios un soporte tecnológico de alto nivel, consecuentemente un servicio de calidad y seguro. Se trata de un objetivo a considerar principalmente en grandes corporaciones.
- Propiedades intelectuales de *Software* y sistemas: En ámbitos empresariales este elemento es relevante, sobre todo en sectores con un alto grado de innovación y dinamismo.

En el cuadro N° 5, se propone una serie de posibles indicadores para cada una de las posibles estrategias. (Aguilera y Espinoza, 2005)

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

**Cuadro N° 5:** Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Tecnologías Informativas (TI) y Sistemas de Información (SI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de avance tecnológico puestos TI / plantilla</li> <li>• N° de personas formadas en TI y SI</li> <li>• N° personas formadas en TI y SI / plantilla</li> <li>• N° de actividades automatizadas totalmente</li> <li>• Nivel de Inversión en TI y SI.</li> <li>• Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI.</li> <li>• Nivel de participación / satisfacción usuarios del Sistema</li> </ul>
Internet –Intranet estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de usuarios de la Intranet / unidad de tiempo</li> <li>• N° de equipos de trabajo que utilizan la Intranet</li> <li>• % de información de la organización compartida</li> <li>• Volumen de información que transita diariamente</li> <li>• Calidad del servicio percibido por los usuarios internos de la Intranet</li> <li>• Calidad del servicio percibido por los usuarios externos de la Intranet</li> <li>• Servicios ofrecidos / servicios utilizados</li> <li>• % personas con acceso a Internet</li> </ul>
Bases de Datos Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración</li> <li>• Organización</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Usabilidad</li> </ul>
Sistema de Calidad y Auditoria de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del sistema de planificación</li> <li>• Número de incidentes al utilizar el sistema</li> <li>• Nivel de inversión en auditoria de sistemas</li> <li>• Proporción de sistemas certificados mediante ISO</li> </ul>
Propiedades Intelectuales – Software y Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Nivel de adaptación a necesidades reales</li> <li>• Eficiencia técnica</li> <li>• Productividad del personal de TI y SI</li> <li>• N° de proyectos de innovación tecnológica</li> </ul>

Fuente: Aguilera y Espinoza. 2005 Pág. 53-54

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral, utiliza los siguientes indicadores:

- Satisfacción de los empleados.

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

#### 2.4.5 Pasos para Elaborar el Cuadro de Mando Integral

Los actuales modelos empresariales y de gestión de forma constante están acentuando esa necesidad de obtener una visión global de ella misma por parte de los directivos y por tal es recomendable el establecimiento de unos informes organizados, normalizados y programados en torno al concepto del Cuadro de Mando Integral.

Entre los tantos propósitos del Cuadro de Mando Integral está el detectar todas aquellas deficiencias que la gestión está llevando a cabo o aquellos aspectos que están siendo gestionados y que indiscutiblemente requieren ser reforzados. Un Cuadro de

Mando Integral, preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad permite la adaptación constante a la situación de cada momento, teniendo presente aquellos aspectos que prácticamente no eran apreciados; como por ejemplo nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de la inclusión de la medición y las variables de carácter cualitativo. Robert Kaplan y David Norton (Amendola, 2011), plantearon que para el desarrollo del modelo Cuadro de Mando Integral, puede recurrirse a cuatro fases con sus respectivos resultados, según se representa en el cuadro N° 6.

Varias organizaciones han hecho uso de esta secuencia y diseño debido a que asegura la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte del personal involucrado en su desarrollo, así como la puesta en práctica de la herramienta en el contexto operativo asociado, de acuerdo a la agenda ejecutiva de la organización o empresa que decida adoptarlo.

Según, Amendola (2011), el desarrollo secuencial permitirá la captura y traducción, a un sistema de medición o de indicadores, de los temas y los objetivos estratégicos de la organización sobre diversas situaciones estratégicas y operacionales, convirtiéndolo así en un uso universal ante la variedad de organizaciones a las que es aplicable.

Ahora bien, tal metodología puede variar y de esa variación puede depender la complejidad organizacional; su dinamismo, diálogo y aprendizaje estratégico producto de la aplicación de la misma. Al respecto Parra de Párraga (2006), señala que la participación de los niveles ejecutivos ha de permitir que los procesos puedan ser acelerados, habiendo una integración de las actividades que se ejecuten en las fases, tareas y talleres que hacen parte de tal proceso.”

**Cuadro N° 6:** Fases para la implantación de CMI

Fase 1 : Concepto Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, Visión, Retos</li> <li>• Oportunidades, Temas de orientación estratégica</li> <li>• Cadena de valor, modelo de perspectiva del <i>Balanced Scorecard</i></li> <li>• Plan de Proyecto</li> </ul>
Fase 2: Objetivos, vectores y medidas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos, modelos causa – efecto preliminar</li> <li>• Medidas (indicadores estratégicos) y responsables</li> <li>• Vectores estratégicos y palancas de valor</li> </ul>
Fase 3: Vectores, metas e iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos detallados, modelo causa – efecto con vectores y palancas</li> <li>• Medidas (indicadores estratégicos) y responsables</li> <li>• Metas por indicador, iniciativas estratégicas</li> </ul>
Fase 4: Comunicación, implantación, automatización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación, automatización, agenda gerencial con <i>Balanced Scorecard</i></li> <li>• Plan de acción para detalles no completados</li> <li>• Plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos</li> <li>• Plan de despliegue a toda la organización</li> </ul>

Fuente: Amendola, L. J. 2006. Págs. 136-144

- Fase1: Definición de la estrategia: Las estrategias reflejadas por el Cuadro de Mando Integral, son el resultado de la traducción de la visión en esos objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto. Los temas estratégicos de la organización son comprendidos en esta fase y tienen una vinculación directa a las cuatro perspectivas definidas. Ahora bien, algunas empresas con fines de lucro pueden hacer uso de las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton.

Las organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales o no generalmente, pueden adoptar un modelo similar según sus propias características y por tal pueden hacer uso de tres a cinco perspectivas. Sin importar el caso, se debe tener presente que, en cada perspectiva deben generarse acciones que desemboquen en diversas estrategias de crecimiento de la organización. En tal sentido, que éstas sean base para el futuro y el trabajo en equipo y que respondan a los objetivos organizacionales. Para algunos expertos, esta fase es la más ardua de todo el proceso, puesto que ello significa inicio de aquellas actividades vistas de manera

diferente a la forma tradicional. Hay quienes consideran que el reto exige la profundización en los conceptos de índole financiera, de servicio al cliente y de aprendizaje o gestión del conocimiento organizacional; concepto que no es usado con propiedad por muchas organizaciones.

Además, puede establecerse que, el mismo giro estratégico que conlleva el proceso de transformación en el cual puede estar inmerso el uso del Cuadro de Mando Integral, como metodología de implantación de estrategias.

González García (2007), establece que, al igual que los sistemas de gerencia, dan como resultado el encuentro de algunos cambios importantes en el aspecto personal y profesional, de lo que se deriva además una necesidad de análisis y de diálogo continuo que gire alrededor de todos los aspectos estratégicos organizacionales en el que haya una "confrontación de aspectos culturales y acciones tanto gerenciales como operacionales, teniendo presente la procedencia del grupo ejecutivo como del guía del proceso" (Hoyos, 2007: 86). Lo anterior, es un planteamiento de retos para valorar y aprovechar las diferencias, con el firme propósito de crear las mejores alternativas para la nueva estructura operacional de la organización. Es por ello que existen algunos elementos que no pueden estar ausentes de dicha fase (Amendola, 2012):

- Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización.
- *Know-how* de miembros del equipo guía, quienes probablemente conocen los temas estratégicos de la organización.
- Guías de planificación.
- Informes operaciones.
- Presupuestos de operaciones e inversiones.
- Informes anuales, estados financieros.
- Informes de análisis de la industria.
- Entrevista ejecutivas.
- Orientación estratégica, orientación de gestión o Cuadro de Mando Integral de la organización de jerarquía superior.

Los elementos presentados anteriormente son usados como guía de trabajo en la arquitectura del Cuadro de Mando Integral, de forma secuencial en cada una de las perspectivas definidas con la colaboración de especialistas. Ahora bien, la finalización de esta fase se da con la preparación del informe modelo a ser presentado por el equipo ejecutivo para su validación. Según, Sánchez (2006), tal informe debe tener como resultado los siguientes elementos:

- Misión
  - Visión
  - Retos
  - Oportunidades
  - Temas de orientaciones estratégicas
  - Cadena de valor
  - Modelo de perspectiva, arquitectura del Cuadro de Mando Integral
  - Plan del proyecto
- 
- Fase 2: Los objetivos estratégicos: Esta segunda fase tiene como fundamento la consolidación del equipo ejecutivo y el apoyo del gerencial para el desarrollo de los objetivos estratégicos y los indicadores claves presentados en el Cuadro de Mando Integral, según cada perspectiva. Para Amendola (2012), en la propuesta a presentarse frente a los indicadores y los objetivos, se deben tener en cuenta, en las definiciones detalladas, los siguientes elementos:
    - Objetivos estratégicos: detalle de la intención de cada objetivo; lo que se desea alcanzar a través del mismo.
    - Medidas estratégicas: Construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas responsables de definición, logro y reporte de ellas.

- Identificación de vectores estratégicos: Un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero puede haber cosas en las que la cadena causa-efecto lleve a omitir algunas de las perspectivas para un vector específico. La perspectiva de aprendizaje organizacional y la financiera siempre están presentes en los vectores.

Los resultados que se esperan obtener en esta fase según Sánchez (2006), son:

- Objetivos estratégicos.
  - Modelo causa-efecto preliminar.
  - Medidas (indicadores) estratégicos y responsables.
  - Vectores estratégicos y palancas de valor.
- Fase 3: Mapa estratégico y metas: En esta fase se concluye el diseño del Cuadro de Mando Integral y se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Es importante establecer que, con el acuerdo establecido entre los miembros del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacionales y sobre la definición de los indicadores esenciales, se identifican las palancas de valor, factores esenciales para alcanzar el éxito organizacional. Es posible que, se haga necesario realizar ajustes en la definición tanto de los objetivos como de los indicadores y este debe ser un trabajo mancomunado entre todos los miembros que conforman el equipo ejecutivo de la organización. Ahora bien, para la identificación de iniciativas, se sugiere usar una guía para el inventario de iniciativas, que defina las características típicas de una iniciativa (programa o proyecto especial de alto impacto, recursos asignados, fecha de terminación) y una plantilla que correlacione las iniciativas con los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral” (Amendola, 2011).

Según Ramírez (2010), puede existir la posibilidad de que algunos

objetivos estratégicos no estén soportados en indicadores existentes o no tengan una definición clara, es por ello que para poder desarrollarlos se precisa:

- La definición de la intención del indicador que soporta el objetivo correspondiente.
- Identificar la fórmula del indicador así como los supuestos que apliquen a la misma.
- Y el desarrollo de un plan para identificar la información requerida.

Como elemento final se tiene la preparación del material necesario para la validación de los elementos definidos en esta fase. Un aspecto a tener en cuenta es que en esta fase el equipo guía debe seleccionar mecanismos, como por ejemplo un *software*, para la implementación del Cuadro de Mando Integral.

En esta fase se espera que los resultados sean (Sánchez, 2006):

- Objetivos estratégicos detallados.
  - Modelo causa efecto con vectores y palancas.
  - Medidas (indicadores) estratégicos y responsables.
  - Metas por indicador.
  - Iniciativas estratégicas.
- **Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización:** De nada sirve que la organización haga uso de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, si no lo potencia; es por ello que, es preciso que ésta sea incluida en la agenda estratégica de la organización, lo que se traduce en que el Cuadro de Mando Integral, sea esa parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello tener claridad del estado de desempeño del negocio.

Para el logro del objetivo anterior es preciso que se establezca un plan de implementación el cual debe estar compuesto por algunos elementos como:

- Una evaluación del estado de diseño del Cuadro de Mando Integral, indicadores pendientes por definir o completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Plan de desarrollo de vectores estratégicos, cuando se perciba que los mismos no han sido definidos plenamente.
- Ratificación de responsables por vector estratégico cuando se perciba que los mismos no han sido definidos plenamente.
- Responsables de resolver los temas pendientes.
- Un resumen del esquema actual de agenda gerencial y propuesta del ajuste o modificación para incorporar el Cuadro de Mando Integral como sistema de gerencia.
- Presentación del modelo de reuniones gerenciales, secuencia general de planificación-gestión, sugerido por Kaplan y Norton como esquema denominado de las cuatro reuniones.
- Programa de comunicación, educación y difusión desde el nivel corporativo hacia abajo, medios y estrategias
- Incorporación del sistema automatizado del Cuadro de Mando Integral. Debe hacerse una evaluación de las alternativas en el mercado y de las características de la organización. En algunos casos, se pueden adaptar sistemas existentes dentro de la empresa para organizaciones poco complejas.

Con esta fase se espera que se obtengan resultados que generen impacto en la organización, por lo que tales resultados deben estar enfocados (Sánchez, 2006), en:

- En la divulgación.
- La automatización.
- Establecimiento de la agenda gerencial del Cuadro de Mando Integral.
- Plan de alineación de las iniciativas y los objetivos estratégicos.

- Plan de despliegue a toda la organización.

#### 2.4.6 Matriz DOFA

Las empresas interactúan con los clientes, proveedores, competidores, regulaciones locales, nacionales e internacionales, crecimiento menor o mayor de la economía (entorno), tendencias sectoriales y globales, etc, por lo que, conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder, razonadamente, establecer los objetivos estratégicos que, en su conjunto, definen la estrategia elegida (Koonz y Weihrich, 1998).

En esta investigación existen elementos de interés que no se deben pasar por alto, estos son los elementos externos e internos, entre los que mencionamos como externos: los proveedores, consumidores, competidores, oficinas de gobierno, entre los internos: accionistas, empleados, y consejo de directores.

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) (Koonz y Weihrich, 1998), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocios.

Es necesario definir todos los elementos que integran la matriz DOFA entre los cuales están: (<http://www.esmas.com>)

- Fortalezas: son todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.
- Debilidades: todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.
- Amenazas: todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

- Oportunidades: todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

La matriz DOFA se puede utilizar para establecer una tipología de estrategia, las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas, las que se enfrentan teniendo debilidades generan estrategias adaptativas, las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas (Francés, 2006).

Los factores externos, son los que pueden afectar a la empresa en su funcionamiento, serían aquellos factores exógenos, o factores que configuran el entorno de la misma y pueden afectar al logro de sus objetivos, estos factores pueden ser, factores económicos, tecnológicos, demográficos, sociales y políticos, además la competencia y el mercado. Una vez identificados, se debe establecer un listado por orden de importancia. En este análisis se incluirían las amenazas que el entorno depara, y estarían relacionadas con los acontecimientos o circunstancias externas, previsibles, y que si se llegarán a dar dificultaría el logro de los objetivos de la empresa. Con respecto a las oportunidades que el entorno ofrece constituyen posibilidades existentes en el ámbito externo a la empresa, y que, de aprovecharlas, ocasionaría ventajas importantes.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a las organizaciones formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Con base en la selección a los factores claves del éxito (FCE), de más alto impacto se realizara el análisis DOFA, que consiste en relacionar

oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose como a convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Serna (1999:157), define la matriz DOFA como: “un acrónico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. Es decir, La matriz DOFA, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Díez y García (2001:224), señalan que el análisis DOFA, puede ser una forma útil de resumir la relación entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la empresa y, por consiguiente, la agenda para desarrollar nuevas estrategias. Para ellos, lo importante de este análisis es saber qué se necesita buscar, para poder identificar y medir los puntos fuertes y débiles de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias (D) Debilidades, (O) Oportunidades; (F) Fortaleza y (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear

resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas, la matriz DOFA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias (<http://planificaciondeunagerenciaefectiva.blogspot.com>):

- La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar oportunidad (<http://planificaciondeunagerenciaefectiva.blogspot.com>).

La estructura de la matriz DOFA puede observarse en el cuadro N° 7

**Cuadro N° 7: Matriz DOFA**

	Concerniente al entorno		
	OPORTUNIDADES(O)	AMENAZAS(A)	
	<b>Hacer una lista de las oportunidades de la entidad.</b>	<b>Hacer una lista de amenazas de la entidad.</b>	
Concerniente a la empresa	FORTALEZAS(F)	<b>ESTRATEGIAS(FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS(FA)</b>
	<b>Hacer una lista de las fortalezas de la entidad.</b>	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Usar fortalezas para combatir las amenazas.
	DEBILIDADES(D)	<b>ESTRATEGIAS(DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS(DA)</b>
	<b>Hacer una lista de las debilidades de la entidad.</b>	Vencer debilidades aprovechando oportunidades.	Reducirá un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.

Fuente: Malavé E. 2001. Pág. 79

Para tener una clara visión de lo que es la empresa y sus características se hace necesario conocer cuáles son sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, dando una enfoque de lo que se puede hacer hoy, exaltando (los puntos fuertes y débiles de la organización), y lo que podría hacerse con relación al entorno exterior (oportunidades y amenazas), por ello la elaboración de la matriz DOFA previo al desarrollo del Cuadro de Mando Integral, se hace necesaria, ya que, identifica los recursos de la empresa y localiza los puntos débiles en relación con la competencia, identifica sus capacidades, valora el potencial de los recursos para generar rentas según su potencial para crear, sostener y explotar una ventaja

competitiva e identifica los vacíos de recursos que se deben llenar. De allí la vinculación de esta herramienta estratégica con el CMI, puesto que todas las ideas desprendidas del análisis DOFA sirven como guías de acción concretas para la implementación y desarrollo del mismo de manera que la empresa adquiera dinamismo y competitividad.

#### 2.4.7 Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia

Kaplan y Norton (1997), señalan que para construir un Cuadro de Mando Integral que traslade la estrategia a los indicadores, es necesario que se presenten los principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado a su estrategia, estos son:

- Las relaciones causa-efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas, esto debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de actuación de esos resultados; es decir, cada indicador seleccionado para un CMI debería ser un elemento en una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

- Los resultados y los inductores de actuación: Todos los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias.

Estos indicadores genéricos del resultado tienen a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Los inductores de actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio, por ejemplo, los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir, los procesos internos particulares, los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Un buen CMI debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores de resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación (como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos) puede que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una actuación financiera realizada; es decir, el Cuadro de Mando Integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

- La vinculación con las finanzas: Con la proliferación de los programas de cambio que se están llevando a cabo hoy en día en la mayoría de las organizaciones, es fácil sentirse preocupado por metas como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder en los empleados. Aunque estas metas pueden hacer que se obtenga una mejor actuación de la unidad de negocio, es posible que no sea así si se toman como un fin en sí mismas. Un CMI ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente en los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico.

Muchos directivos han fracasado al momento de vincular programas como la gestión de calidad total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados, con unos que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial. En esta clase de organizaciones, los programas de mejora han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado inevitable es que estas organizaciones terminan por sentirse desilusionadas con la falta de resultados tangibles procedentes de sus programas de cambio; es decir, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

#### 2.4.7.1 Mapas Causa – Efecto

La estrategia de mediano plazo para una corporación, o unidades de negocio dentro de ella, se expresa, según Kaplan y Norton (1997), mediante un mapa estratégico o un diagrama causa-efecto. Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral CMI, conectados por relaciones causales. El mapa estratégico planteado por Kaplan y Norton no hace referencia explícita a la estrategia de diversificación corporativa. Representa la manera en la que la corporación compite en su conjunto con otras corporaciones.

De acuerdo con Kaplan y Norton, (2004:37), el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes que son el objetivo están satisfechos. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes buscados.

Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente. Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. En concordancia con Kaplan y Norton, un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos particulares. Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico den lugar a entre veinte y treinta indicadores necesarios para el CMI asociado. Mismo que se detallara en la figura N° 1.

**Figura 1.** Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Kaplan y Norton. 2004 Pág. 58

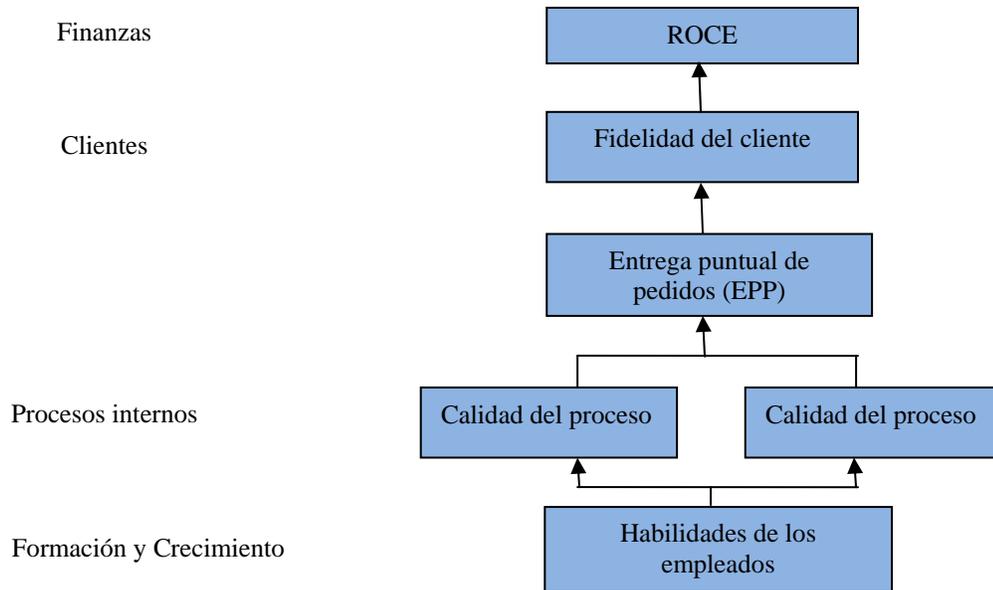
El CMI, a través de la elaboración de los mapas estratégicos, relaciona y transforma los activos intangibles en activos tangibles como el dinero. Utiliza indicadores para describir los activos intangibles de la organización, de tal forma que se puedan monitorizar y controlar aquellas actividades intangibles que añaden valor a la empresa.

Kaplan y Norton (1997), indican que, la cadena causa – efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción, ejemplo de esto, los rendimientos sobre el capital empleado pueden ser una medida de Cuadro de Mando en la perspectiva financiera. El inductor de esta medida podría ser las ventas

repetidas y ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un alto grado de fidelidad entre esos clientes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en el Cuadro de Mando (en la perspectiva del cliente) porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE. Pero ¿Cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes? Un análisis de las preferencias de los clientes puede poner de relieve que la entrega puntual de pedidos (EPP) es altamente valorada por ellos. Entonces, se espera que la EPP conduzca a una mayor fidelidad de los clientes, que a su vez se espera que conduzca a una mejor actuación financiera, para que tanto la fidelidad del cliente como la EPP se incorporen a la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral.

El proceso sigue adelante preguntando en qué procesos internos debe sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual excepcional. Pues, para que la empresa alcance una EPP mejorada ésta deberá conseguir unos tiempos de ciclo cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores que pueden ser medidos en el CMI en la perspectiva de procesos internos. Para que la empresa mejore su calidad y reduzca los ciclos internos temporales de estos procesos internos, deberá entrenar y mejorar habilidades de sus empleados de operaciones, siendo este el objetivo clave para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. De esta manera, se evidencia como toda la cadena de relaciones causa efecto se puede establecer como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del CMI en la Figura N° 2 (Kaplan y Norton, 1997).

**Figura N° 2:** Vector vertical de las cuatro perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan y Norton. 1997. Pág. 45

De allí, emana la esencia de que el Cuadro de Mando Integral esté construido de la mejor manera posible, porque éste debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de estos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para un CMI debe ser un elemento en una cadena de relaciones causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se puede comprar con sus valores entre organizaciones y en la misma organización a

lo largo del tiempo), verificable y costo – efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo) (<http://www.degerencia.com>).

#### 2.4.7.2 Inductores de Actuación

Kaplan y Norton (1997), señalan que, un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación (como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos), sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentando con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera.

Si se busca el significado de la palabra indicador se tiene: que indica o sirve para indicar”, (Diccionario de la Real Academia Española, 2011:85). A partir de aquí, se llega a la palabra indicar, que implica según el Diccionario de la Real Academia Española (2011:99) “Mostrar o significar algo con indicios y señales”. Pues bien, aquí radica el centro del problema de los indicadores. Ellos, utilizando “indicios y señales”, brindan algún dato, dato que es responsabilidad de los gerentes (líderes), convertir en información (a partir de su organización) para la posterior toma de decisiones. Pero ¿dicen los indicadores qué hacer? ¿Dicen cómo hacerlo? Por supuesto que no. La acción de los indicadores, queda en el nivel de la información. Pero, la toma de decisiones es una responsabilidad innata de los gerentes o líderes, y debe ser responsabilidad de ellos determinar qué indicadores utilizar, cómo utilizarlos y sobre todo qué hacer con ellos (Medina y Vázquez, 2006).

Una clara diferenciación con los modelos tradicionales de la gerencia es el uso o defensa de los indicadores, generalmente sin ninguna relación con la calidad y sin significado real con el programa o la organización. Se usa la palabra indicador de forma imprecisa (una señal de tráfico es un indicador), y se olvida que todo indicador es una relación entre dos variables que tiene que ser significativa en referencia a un objetivo (Medina y Vázquez, 2006).

Ahora bien, adaptándolo al área de las organizaciones y la medición de su desempeño se puede decir que, los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura (Pacheco y Caidedo, 2002).

Al basarse en el enfoque del Cuadro de Mando Integral, se pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de las actividades, con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. Puesto que el Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue utilizando los indicadores financieros de la actuación pasada, el CMI introduce los inductores de la actuación financiera futura, es algo más que un nuevo sistema de medición o de indicadores.

El valor de estos indicadores no solo se genera con el capital tangible (indicadores financieros) sino, cada vez con mayor peso, a través del capital intangible. Éste se mide con los llamados indicadores blandos, que son los que miden el talento de las personas, la solidez de la cultura organizacional, la relación con los

proveedores, con nuestros empleados, entre otros. Variables que normalmente no se miden a través de indicadores de desempeño convencionales, pero que cada vez tienen más peso en el éxito o fracaso de una compañía. La idea es crear indicadores de desempeño que incluyan los indicadores blandos para que la ruta de generación de valor en el Cuadro de Mando Integral se encuentre sincerada.

De acuerdo a Vogel (<http://www.tablero-decomando.com/>): “Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio”, ya que, el escenario de las empresas ha cambiado, también sus activos, y hoy los activos intangibles ocupan un lugar cada vez más preponderante. De allí que, Medina y Vázquez (2006), señalan que, en la actualidad los indicadores financieros no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas. Ventajas que hoy en día se originan de crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación. Los indicadores financieros son necesarios, sin embargo, son insuficientes. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación general, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas.

Para Vogel (<http://www.tablero-decomando.com/>), conocer la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido si no se comprende de dónde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados, o lo que es peor, porque no se logran.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión, entre los cuales están por ejemplo, los indicadores de gestión de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de resultados, y los otros cuatro tienen que ver con los medios para lograr esos resultados. Los indicadores en tres dimensiones se pueden clasificar: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores

resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos y objetivos) (Pacheco y Caicedo, 2002).

Con base en lo anterior se establece que, los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, estos indicadores suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Estos indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura (Pacheco y Caicedo, 2002).

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se puede comparar con sus valores entre organizaciones y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo – efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo) (<http://www.degerencia.com>).

Para definir un buen indicador de control en un proceso, función u organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una

sencilla técnica que consiste en responder cuatro preguntas básicas (Medina y Vázquez, 2006):

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas estas preguntas son afirmativas, ya está definido un indicador apropiado. Claro, se requiere de poco tiempo para evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativamente o negativamente, la respuesta está asegurada. Además, este procedimiento permite definir solo indicadores que resuelvan el problema, y no que den más trabajo del existente. A partir de estos criterios, se pueden establecer, qué elementos son necesarios para caracterizar a los Indicadores (Medina y Vázquez, 2006).

## **CAPÍTULO III**

### **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA UNITEG S.A.**

#### **3.1 UNITEG S.A.**

UNITEG S.A., se constituye en Cumaná, estado Sucre el 27 de abril de 1992 bajo el nombre de Q´T-JA S.A., como empresa fabricante de tejas de cemento y bloques de concreto. A partir de ese momento se inicia el proceso de información sobre el empleo de este material característico en Europa y que inicia su oferta de producto para la región oriental de Venezuela. Los procedimientos iniciales de fabricación fueron evolucionando mediante la transferencia de experiencias y tecnología italiana que le permitió presentar un producto final de gran aceptación en la región. En el año 1997 Q´T-JA cambia de nombre y pasa a llamarse UNITEG, S.A. nombre con el que ha logrado abarcar todo el territorio nacional con sus diferentes productos.

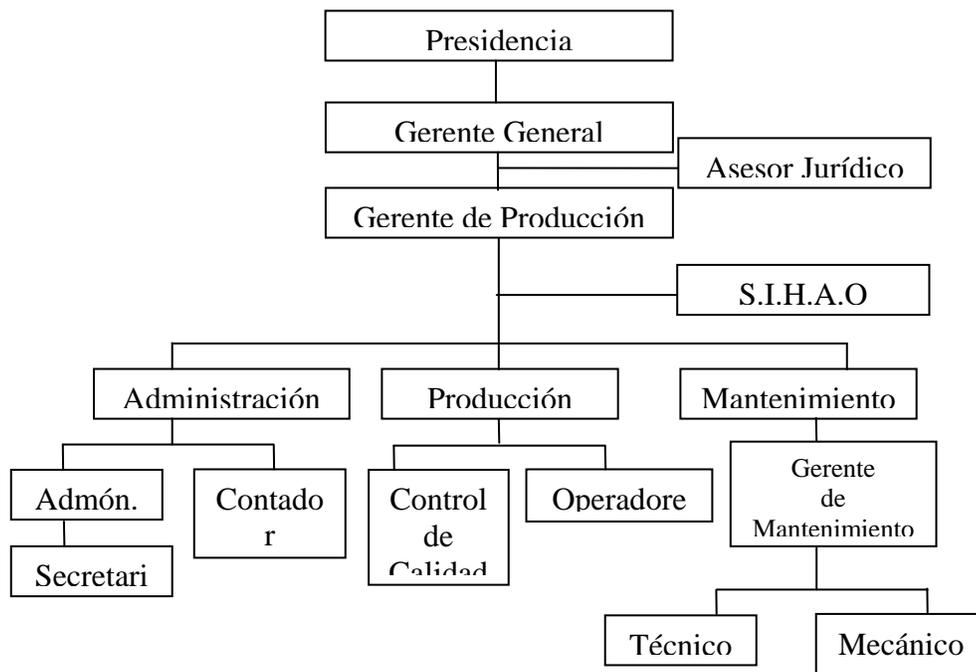
UNITEG S.A, es una empresa manufacturera, ubicada en la ciudad de Cumaná, que tiene como finalidad la fabricación de tejas de cemento y de un importante número de piezas especiales para satisfacer las necesidades del constructor en lo referente a aplicaciones de estructuras complementarias sobre los techos, remates, bifurcaciones y ventilación.

La misión establecida por UNITEG S.A es fabricar tejas de cemento en diferentes formatos y colores, brindar el asesoramiento técnico para la aplicación de sus productos y contribuir al desarrollo de la región o área geográfica de influencia. Esta empresa tiene como misión propuesta ofrecer en Venezuela, un producto de alta

aceptación como sistema de cubiertas para techos a nivel mundial, por su durabilidad, resistencia, extraordinaria belleza y bajo costo.

Esta empresa está conformada por una Junta Directiva, encargada de definir las normas y procedimientos que se aplicaran en la empresa para alcanzar los objetivos y metas que se fijan, una Gerencia de Planta, que administra la sede de la empresa en Cumaná, coordina las actividades de producción, ventas y mantenimiento; una Gerencia de Producción, dedicada de elaborar, programar y dar respuestas a las demandas de producción exigidas por la Gerencia de Planta y una Gerencia de Seguridad Industrial Higiene Ambiente Ocupación, que se ocupa de todo lo referente a seguridad industrial, mantenimiento de primera y segundo escalón, remplazó, sustitución y evaluación del rendimiento de las maquinarias tal como se muestra en la figura N°3

**Figura N° 3:** Estructura Organizativa de UNITEG S.A



Fuente: UNITEG S.A. 2010

### **3.2 Bases Legales Asociadas a UNITEG S.A**

Las bases legales representan las leyes, reglamentos, decretos que sustentan legalmente el trabajo de investigación. Es decir, existe un marco legal que no se puede violar para realizar una investigación, siempre todo lo que se realice debe estar dentro de las leyes. Para esta investigación se tomaron en cuenta las siguientes leyes: Constitución de la República Bolivariana De Venezuela (1999) , Ley del Impuesto al Valor Agregado de Gaceta Oficial N.38.632 de fecha 26 de Febrero de 2007, Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras según Decreto N° 8.938 de 30 de abril de 2012, Ley de Costos y Precios Justos, Decreto N° 8.331 14 de julio de 2011, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, según Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236 del 26 de julio de 2005, Ley General de Industrias, N° 23407.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

El artículo 2 de la Carta Magna, establece lo siguiente:

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Artículo 87 establece que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará

medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 89, señala que:

El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

En su artículo 110, enmarca lo siguiente:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para las mismas. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

En el artículo 299, establece que:

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

- Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA, 2007) Esta ley de acuerdo a su artículo 1 señala que el impuesto al valor agregado:

Es un impuesto que grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, que se aplica en todo el territorio nacional y que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos o económicos, públicos o privados, que en su condición de importadores de bienes, habituales o no, de

fabricantes, productores, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios independientes, realicen las actividades definidas como hechos impositivos en la respectiva Ley.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) Con el supremo compromiso y voluntad de lograr la mayor eficacia política y calidad revolucionaria en la construcción del socialismo y el engrandecimiento del país, basado en los principios humanistas y en las condiciones morales y éticas Bolivarianas, por mandato del pueblo y en ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 8 del artículo 236 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y de conformidad con lo dispuesto en el numeral 9 del artículo 1° de la Ley que Autoriza al Presidente de la República para dictar decretos con rango, valor y fuerza de ley en las materias que se delegan, en Consejo de Ministros.

De allí que, el artículo 156 plantea que:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

El artículo 320 establece que:

El proceso social de trabajo constituye la fuente fundamental del

conocimiento científico, humanístico y tecnológico, requerido para la producción de bienes y la prestación de servicio a la sociedad. Las invenciones, innovaciones y mejoras son producto del proceso social de trabajo, para satisfacer las necesidades del pueblo, mediante la justa distribución de la riqueza.

Artículo 321, indica que:

Toda producción intelectual que se genere en el proceso social de trabajo se registrará por las leyes que regulan la materia, bien sean: obras del intelecto o actividades conexas, invenciones, diseños industriales o marcas. Dicha producción intelectual deberá estar fundada en sólidos principios éticos, científicos, técnicos y tecnológicos para el pleno desarrollo, la soberanía y la independencia del país.

El artículo 322, plasma que:

Las invenciones, innovaciones o mejoras realizadas por el trabajador o trabajadora en el proceso social de trabajo podrán considerarse como:

- a) De servicio
- b) Libres u ocasionales.

En ambos casos las instalaciones, procedimientos o métodos de la entidad de trabajo en la cual se producen las invenciones, innovaciones o mejoras, son necesarias para que éstas se produzcan.

Artículo 323 mantiene que: Se considerarán invenciones, innovaciones o mejoras de servicio aquellas realizadas por trabajadores contratados o trabajadoras contratadas por el patrono o la patrona con el objeto de investigar y obtener medios, sistemas o procedimientos distintos.

Artículo 324 sostiene que: Se considerarán invenciones, innovaciones o mejoras libres u ocasionales aquellas en que predomine el esfuerzo y talento del inventor o inventora no contratado o contratado especialmente para tal fin.

- Ley de Costos y Precios Justos (2011). Con el supremo compromiso y voluntad de lograr la mayor eficacia política y calidad revolucionaria en la construcción del Socialismo, la refundación de la nación venezolana, basado en principios humanistas, sustentado en condiciones morales y éticas que persiguen el progreso de la patria y del colectivo, por mandato del pueblo y en ejercicio de las atribuciones que le confieren el último aparte del artículo 203 y el numeral 8 del artículo 236 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y, en concordancia con el artículo 5, literal (a) de la Ley que autoriza al Presidente de la República para dictar decretos con rango, valor y fuerza de ley en las materias que se delegan, en Consejo de Ministros. En este sentido, el Artículo 6. establece que: El Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios se orienta al logro del desarrollo socioeconómico, armónico, endógeno, garantizando de esta manera el vivir bien de la sociedad Venezolana.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)  
Esta Ley que promueve la implementación del Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el marco del nuevo Sistema Seguridad Social, abarca la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece las prestaciones dinerarias que correspondan por los daños que ocasionen enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo.

En este sentido, el artículo 1 de la presente ley señala que. El objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
3. Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.
4. Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.
5. Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.
6. Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

Artículo 2. “Las disposiciones de la presente Ley son de orden público, en concordancia con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social”.

Artículo 3. “Los contratos individuales, convenciones colectivas o acuerdos colectivos de trabajo podrán establecer mayores beneficios o derechos de los aquí contemplados en materia de seguridad y salud en el trabajo, siempre que no modifiquen el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo”.

Artículo 4, señala que:

Las disposiciones de esta Ley son aplicables a los trabajos efectuados

bajo relación de dependencia por cuenta de un empleador o empleadora, cualesquiera sea su naturaleza, el lugar donde se ejecute, persiga o no fines de lucro, sean públicos o privados existentes o que se establezcan en el territorio de la República, y en general toda prestación de servicios personales donde haya patronos o patronas y trabajadores o trabajadoras, sea cual fuere la forma que adopte, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley.

Quedan expresamente incluidos en el ámbito de aplicación de esta Ley el trabajo a domicilio, doméstico y de conserjería. Quienes desempeñen sus labores en cooperativas u otras formas asociativas, comunitarias, de carácter productivo o de servicio estarán amparados por las disposiciones de la presente Ley. Se exceptúan del ámbito de aplicación de esta Ley, los miembros de la Fuerza Armada Nacional de conformidad con lo dispuesto en el artículo 328 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

A los efectos de las materias de promoción de la seguridad y la salud en el trabajo y de la prevención de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales y otras materias compatibles, así como el estímulo e incentivos de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, las disposiciones de la presente Ley también son aplicables a las actividades desarrolladas por los trabajadores y trabajadoras no dependientes.

A estos mismos efectos, cuando la ley, los reglamentos o normas técnicas se refieran a trabajadores y trabajadoras, comprenden también a trabajadores y trabajadoras no dependientes cuando sea compatible con la naturaleza de sus labores.

Artículo 10, indica que:

El Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo formulará y evaluará la política nacional destinada al control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, la restitución de la salud y la rehabilitación, la capacitación y reinserción laboral, así como la promoción de programas para la utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos. Dicho Ministerio, a tales efectos, realizará

consultas con las organizaciones representativas de los empleadores y empleadoras, de los trabajadores y trabajadoras, organismos técnicos y académicos, asociaciones de trabajadores y trabajadoras con discapacidad y otras organizaciones interesadas.

Para el establecimiento de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deben tenerse en cuenta, entre otros factores, las estadísticas de morbilidad, accidentalidad, mortalidad en el trabajo, horas laborales, tiempo libre, ingresos, estructura familiar, ofertas recreativas y turísticas, así como los estudios epidemiológicos y de patrones culturales sobre el aprovechamiento del tiempo libre, que permitan establecer prioridades para la acción de los entes públicos y privados en defensa de la seguridad y salud en el trabajo.

- Ley General de Industrias (1956) la presente Ley regirá los derechos de los inventores, descubridores e introductores sobre las creaciones, inventos o descubrimientos relacionados con la industria; y los de los productores, fabricantes o comerciantes sobre las frases o signos especiales que adopten para distinguir de los similares los resultados de su trabajo o actividad

Artículo 3, dice que:

El Poder Ejecutivo, de conformidad con el Artículo 133° de la Constitución y las normas legales pertinentes, adopta las medidas que eviten la competencia desleal, los monopolios y oligopolios, el acaparamiento y las prácticas y acuerdos restrictivas en la importación, la producción y la venta de insumos o de artículos manufacturados nacionales o importados. Ratificado por el Decreto Legislativo N° 668 (Libre competencia) (Decreto Ley N° 757 lo consolida).

Artículo 19, establece:

El Ministerio de Industria, Turismo, e Integración Supervisa la Producción de los bienes manufacturados en el país, dicta y exige el cumplimiento de las normas técnicas Pertinentes y, sin perjuicio de las

atribuciones de otros ministerios, supervisa la calidad de productos Industriales, alimenticios, Químicos, farmacéuticos y biológicos, conforme al artículo 17 de la Constitución.

El artículo 47 plasma que: “La producción de la industria nacional se adecuará a los requerimientos de la defensa nacional de conformidad con la ley y los reglamentos pertinentes”.

Artículo 82, indica que:

Toda persona natural o jurídica dedicada a la actividad industrial podrá constituir prenda industrial sobre las maquinarias, equipos, herramientas, medios de transporte y demás elementos de trabajo, así como las materias primas semi elaboradas, los envases y cualquier producto manufacturado o en proceso de manufactura manteniendo su tenencia y uso.

### **3.3 Los Elementos Internos de UNITEG S.A**

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

El Cuadro de Mando Integral es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Para conocer los elementos internos considerados en el Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A, fue necesario la aplicación de un cuestionario (ver Anexo N° 1), a una

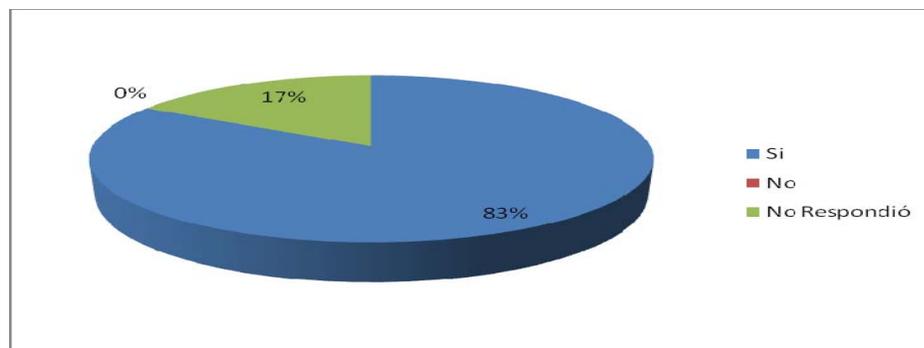
población de 6 personas, conformada por el personal que labora en Uniteg S.A.

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

### 3.3.1 Aspectos Generales

Para desarrollar los aspectos generales del Cuadro de Mando Integral se tomó en consideración lo referente a la misión, la visión y los objetivos de la empresa. En lo inherente, la misión es la razón de ser de la empresa, es el motivo por el cual existe (www.scribd.com). Es decir, es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir la misma, en ésta se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos a ofertar. Al respecto, al consultar a la población encuestada sí UNITEG S.A., tiene una misión claramente establecida, según el gráfico N° 1, un 83% de ellas contestó afirmativamente, en contraste con el otro 17% que no respondió.

**Gráfico N° 1: Misión claramente definida**



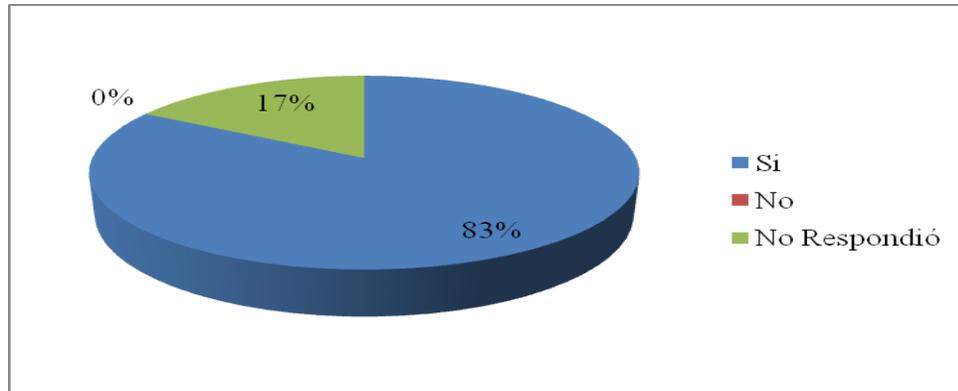
Fuente: Autores, 2013.

Asímismo, el 100% de los encuestados que respondió afirmativamente manifestó que dicha misión se encuentra establecida por escrito y es conocida y compartida por todos los miembros de la organización; indicando además que las labores de UNITEG, S.A, están orientadas a alcanzar dicha misión. Con lo cual se infiere que más de la mitad del personal encuestado conoce cuáles son los propósitos de la organización, por lo que, en ésta se puede trabajar de forma eficiente para alcanzar el éxito en la misma.

Otro elemento considerado fue la visión, la cual representa la imagen futura de la organización ésta es creada por la persona encargada de dirigir la empresa quien tiene que valorar e incluir en sus análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización tanto internos como externos, una vez definida ésta todas las acciones se fijan en ese punto y las decisiones se toman con mayor facilidad siendo la fuente de inspiración para el negocio, la ciencia que guía la iniciativa y la fuerza que ayuda a trabajar por el logro de un objetivo en común ([www.jorgebolaños.com](http://www.jorgebolaños.com)). A tal efecto, cuando se hizo la consulta acerca sí UNITEG S.A, tiene la visión claramente definida, el 83% de los encuestados manifestó que sí está claramente definida, en contraposición a un 17% que no respondió la interrogante (ver gráfico N° 2). Del mismo modo, el 100% de los encuestados que expresó que la empresa tiene la visión claramente definida, indicó que la misma está planteada por escrito y es conocida y compartida por todos los miembros de la organización, indicando además, que las labores de esta empresa están encaminadas a alcanzarla.

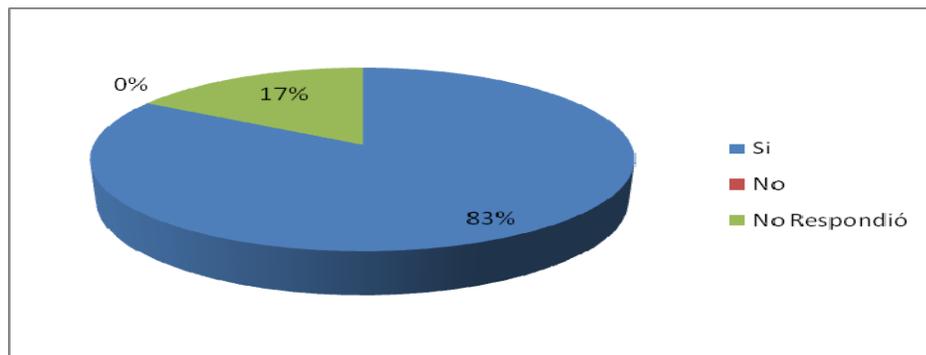
Asimismo, el 83% de la población manifestó que es necesaria la comprensión y relación de la misión y visión de UNITEG, S.A, para que ésta logre mantenerse sostenible en el tiempo, el 17% restante no respondió (ver gráfico N° 3),

**Gráfico N° 2: Visión claramente definida**



Fuente: Autores, 2013

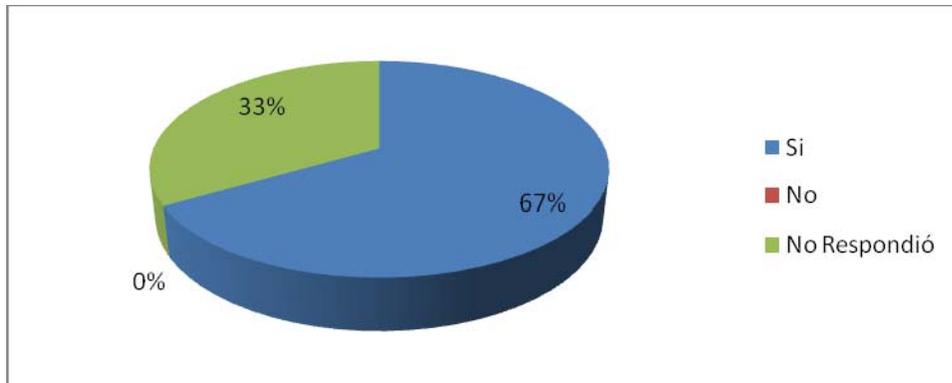
**Gráfico N° 3: Necesaria comprensión y relación entre visión y misión de UNITEG, S.A**



Fuente: Autores, 2013

Con respecto, a los objetivos organizacionales, éstos representan metas que se quieren alcanzar en determinados periodos de tiempo ([www.apuntesdegestion.com](http://www.apuntesdegestion.com)). Al respecto, se pudo conocer, según se visualiza en el gráfico N° 4, que el 67% de la población indicó que éstos están claramente establecidos y el 33% restante no respondió. Asimismo, el 100% de los encuestados que contestó de forma afirmativa expresó que esos objetivos son claramente comunicados a todos los trabajadores de la empresa.

**Gráfico N° 4:** Objetivos claramente establecidos en UNITEG, S.A



Fuente: Autores, 2013

### 3.3.2 Perspectiva Financiera en UNITEG S.A

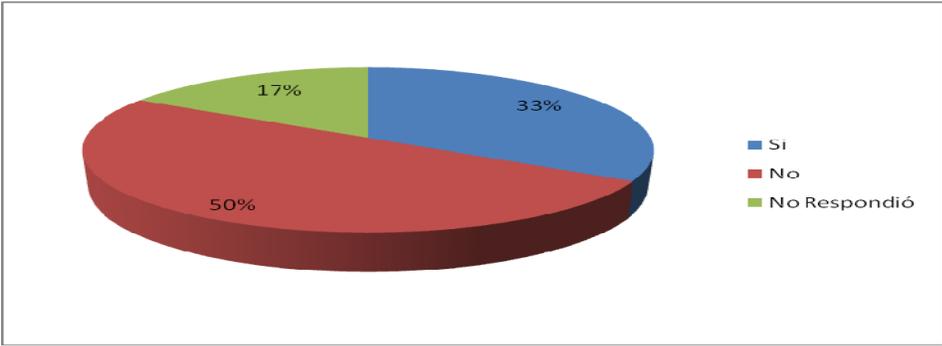
La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de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

Ahora bien, para conocer acerca de la perspectiva financiera de UNITEG S.A se le hizo la consulta a los encuestados sobre cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos financieros en esta empresa y un 33% de ellos manifestó tener conocimiento sobre la asignación de los recursos financieros en la misma, a diferencia de un 50% que señaló no tener conocimiento sobre la asignación de estos recursos y el 16% restante no respondió (ver gráfico N° 5).

De igual manera, se consultó a los empleados encuestados si conocían el

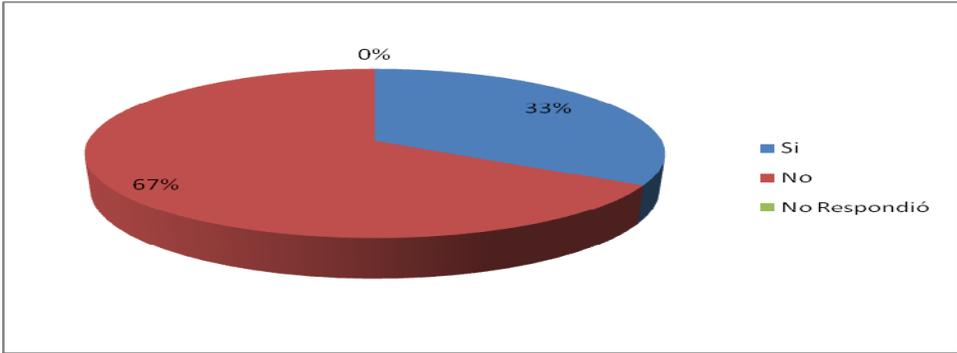
ingreso diario, mensual o anual de UNITEG S.A, donde se obtuvo como resultado que un 33% respondió de forma afirmativa y el otro 67% respondió que no. (ver gráfico N° 6).

**Gráfico N° 5:** Conocimiento de los criterios para la asignación de los recursos financieros



Fuente: Autores, 2013.

**Gráfico N° 6:** Conocimiento de los ingresos diario, mensual o anual de UNITEG S.A

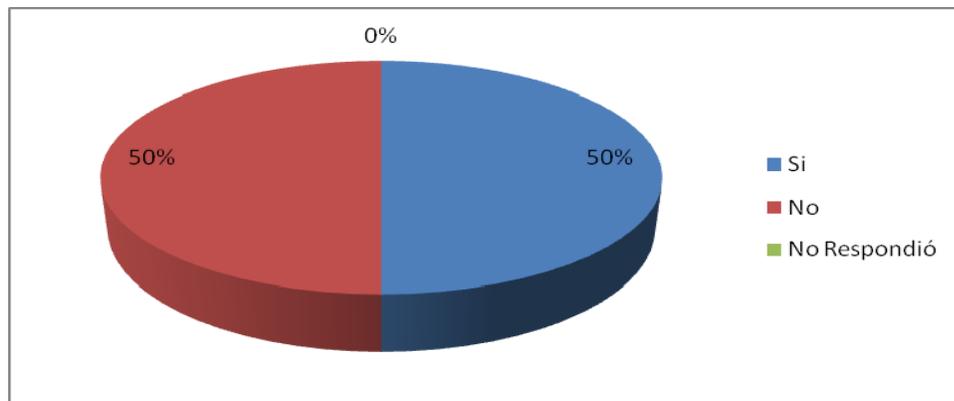


Fuente: Autores, 2013

Cuando se le consultó a los trabajadores encuestados sí el personal de la empresa UNITEG S.A conoce los gastos operacionales diarios, mensuales o anuales, el 50% de ellos afirmó que no tienen conocimiento sobre dichos gastos, en contraste

con el otro 50% que aseguró que si tiene conocimientos (ver gráfico N° 7).

**Gráfico N° 7:** Conocimiento de los gastos operacionales diarios, mensuales o anuales.

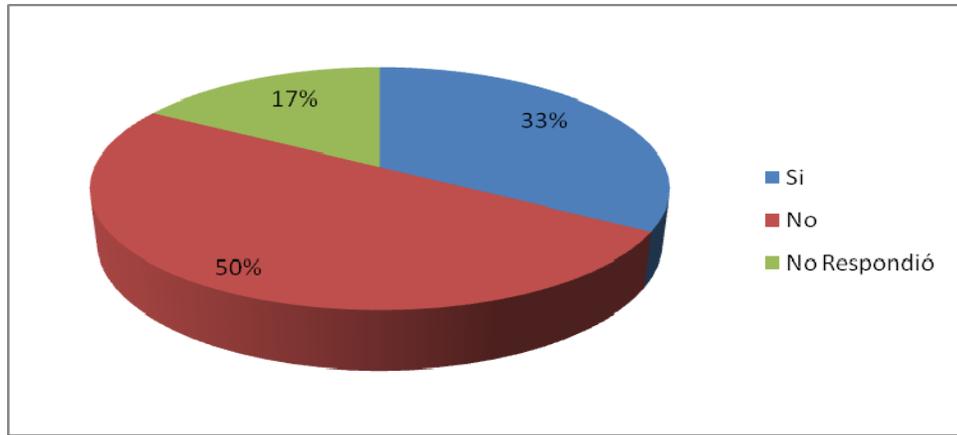


Fuente: Autores, 2013

En cuanto al conocimiento de los ingresos diarios, mensuales o anuales de la empresa, el 33% de los encuestados indicó tener conocimiento sobre ellos, mientras que el 50% dijo que no tiene conocimiento sobre los ingresos de la empresa y el 17% restante se abstuvo de responder (ver gráfico N° 8).

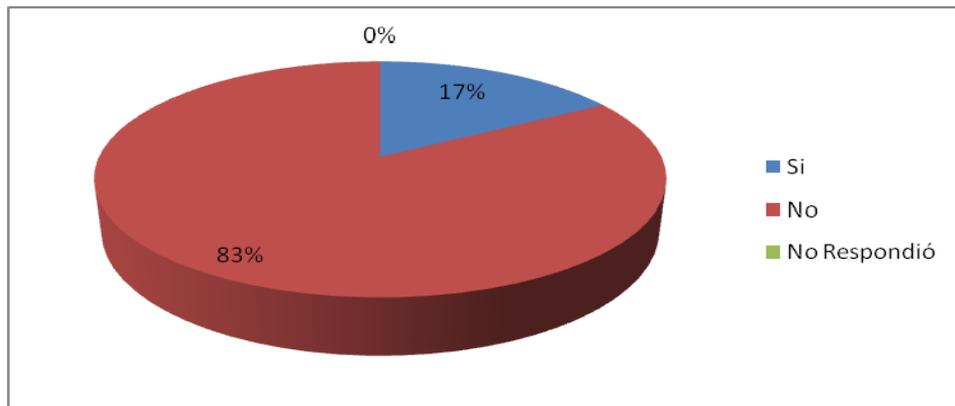
En lo que respecta al punto de equilibrio, éste es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades; además, muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa, cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto. En tal sentido, cuando se le consultó al personal encuestado acerca de si tienen conocimiento sobre si se calcula el punto de equilibrio en la empresa UNITEG S.A, el 17% afirmó tener conocimiento sobre dicho elemento financiero y de cuando se logra el mismo en la empresa en contraposición al otro 83% que indicó no tenerlo (ver gráfico N° 9).

**Gráfico N° 8:** Conocimiento del ingreso diario mensual o anual.



Fuente: Autores, 2013

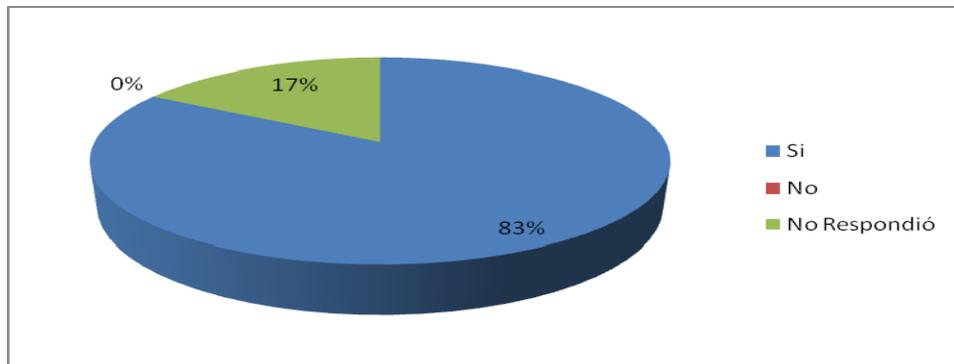
**Gráfico N° 9:** Cálculo de punto de equilibrio en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

Asimismo, se consultó en función a la necesidad de calcular un punto de equilibrio, y se obtuvo como resultado un 83% de respuestas positivas y el 17% restante no respondió, lo cual se ve reflejado en el gráfico N° 10.

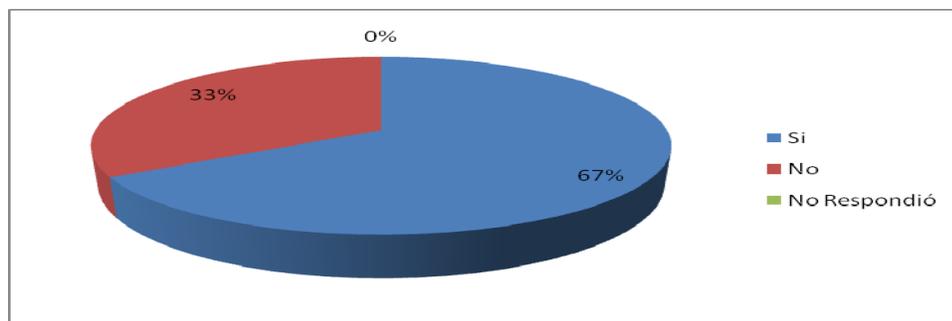
**Gráfico N° 10:** Necesidad del cálculo del punto de equilibrio en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

Además, se consultó a los empleados si tenían conocimientos en cuanto a la elaboración de estados financieros básicos por parte de la empresa, donde un 67% expresó que si y el 33% restante dijo no estar en conocimiento de esta información, tal como se muestra en gráfico N° 11.

**Gráfico N° 11:** Elaboración de Estados financieros básicos en UNITEG S.A

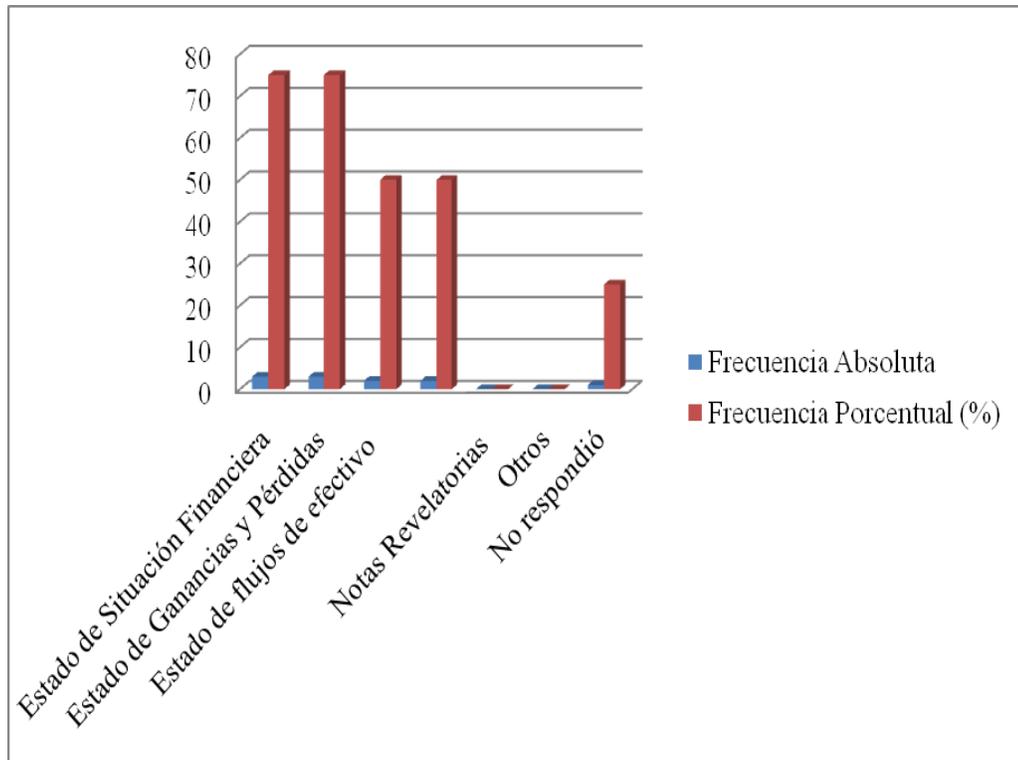


Fuente: Autores, 2013.

Asimismo, de los encuestados que respondieron afirmativamente, un 75% indicó el estado de situación financiera y el estado de ganancias y pérdidas, un 50%

el de flujo de efectivos y el estado de variación de las cuentas del patrimonio y un 25% no respondió, tal como se muestra en el gráfico N° 12.

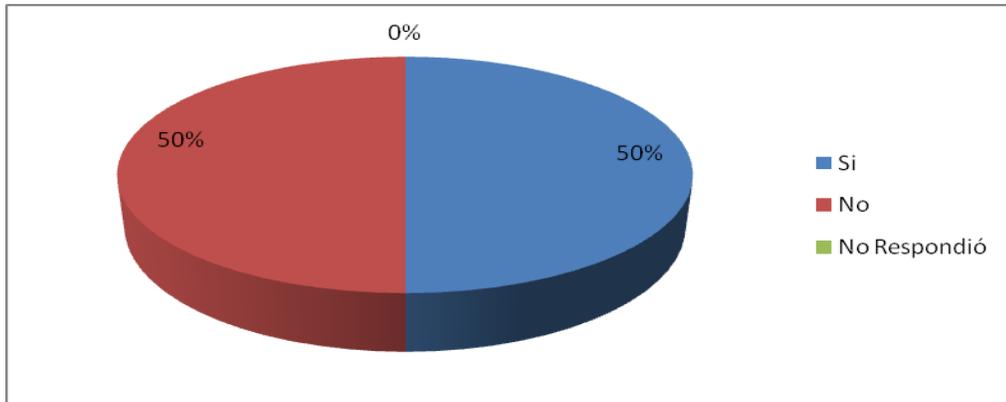
**Gráfico N° 12:** Estados Financieros presentados por UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

De igual modo, se indagó si el personal está en conocimiento respecto a si estos estados financieros son elaborados basados en las NIIF, a lo que se pudo conocer que un 50% señaló que si estaba en conocimiento y el otro 50% aseveró lo contrario (ver gráfico N°13).

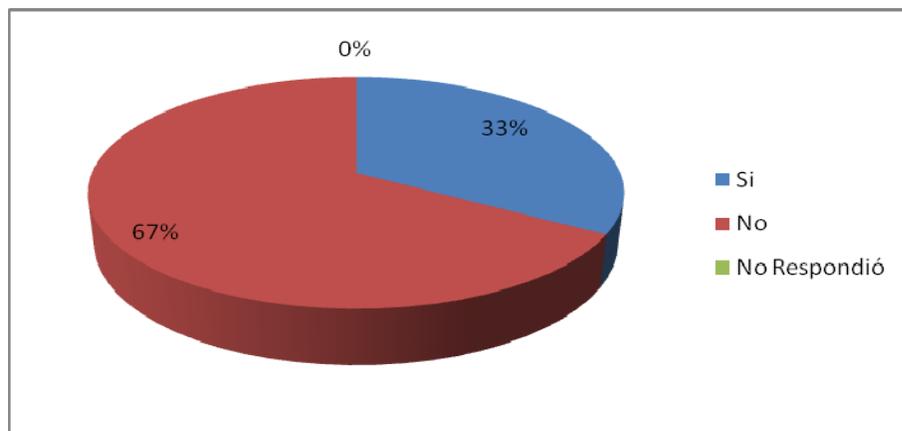
**Gráfico N°13: Estados Financieros Basados en las NIIF**



Fuente: Autores, 2013

También, se le preguntó a los empleados encuestados si se elaboran de estados de costos por parte de la empresa, teniendo como resultado que el 33% planteó que si, mientras que el 67% restante por el contrario, contestó que no (ver gráfico N° 14).

**Gráfico N° 14: Preparación de Estado de Costos en UNITEG S.A**

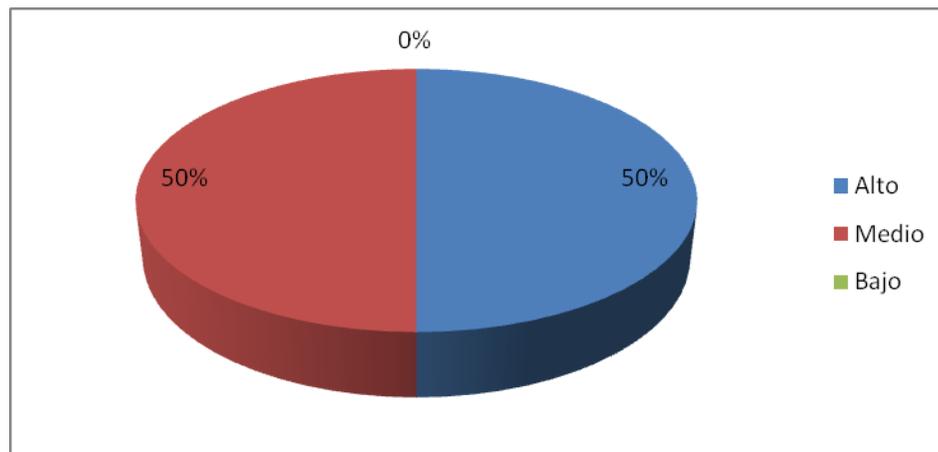


Fuente: Autores, 2013

De las personas que respondieron afirmativamente, un 50 %, indicó que los

estados de costos tienen una alta incidencia en las decisiones financieras de UNITEG S.A, mientras que el 50% restante indicó que incide en grado medio (ver gráfico N° 15).

**Gráfico N° 15:** Incidencia de los Estados de Costos en las decisiones financieras de UNITEG S.A

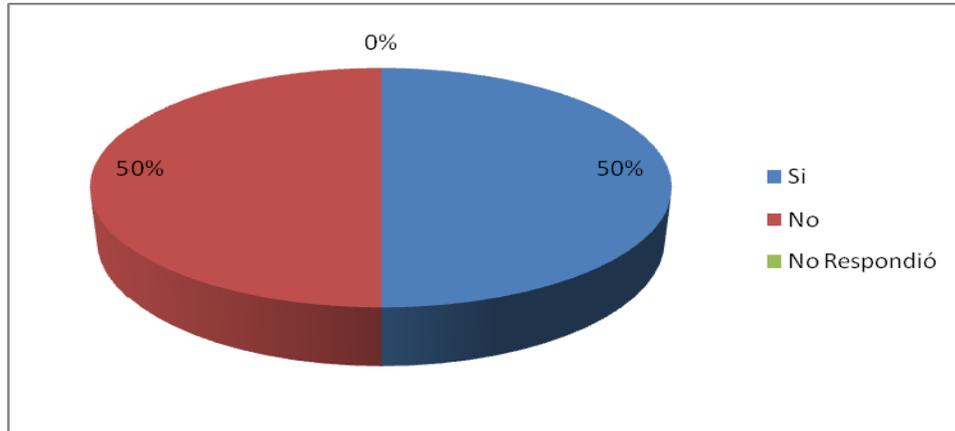


Fuente: Autores, 2013

Con respecto al manejo de una estructura de costos por parte de UNITEG S.A, se pudo conocer que, el personal encuestado tuvo opiniones divididas puesto que, un 50% indicó que esta empresa si la maneja, que es conocida y la consideran importante para la toma de decisiones financieras de la empresa y el otro 50% manifestó lo contrario, tal como se muestra en el gráfico N° 16.

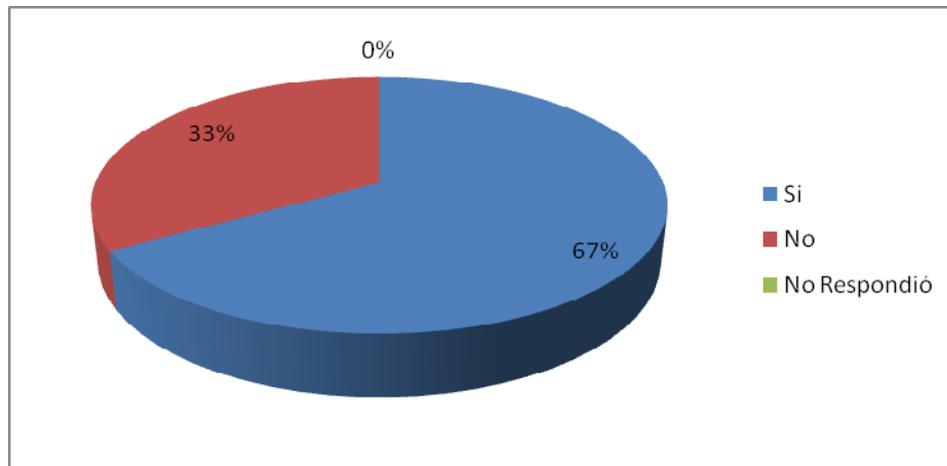
Haciendo referencia a ese 50% de los encuestados que respondió afirmativamente, el 67% considera que la estructura de costos manejada es la más adecuada para la empresa, en contraposición al 33% que respondió de forma negativa (ver gráfico N° 17).

**Gráfico N° 16:** Manejo de una Estructura de costos en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

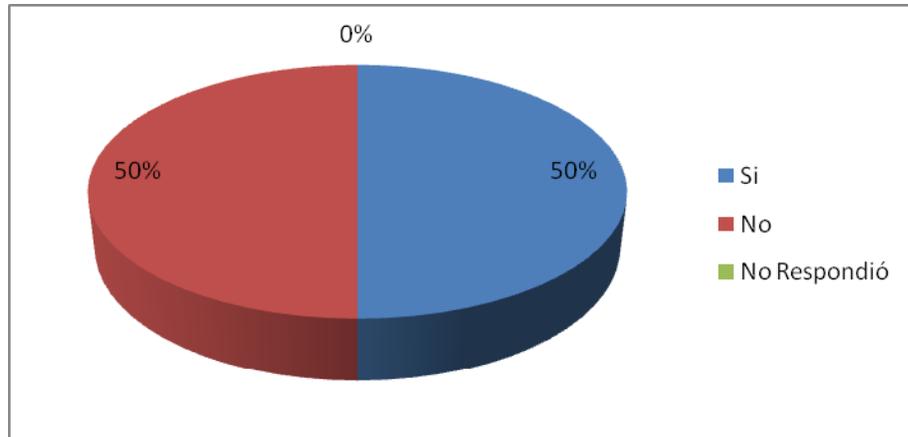
**Gráfico N° 17:** Estructura de costos idónea para UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

De igual modo, se pudo conocer que el 50% de los empleados no está en conocimiento de los costos de producción incurridos por la empresa, en contraste al 50% restante que señaló conocerlos (ver gráfico N°18).

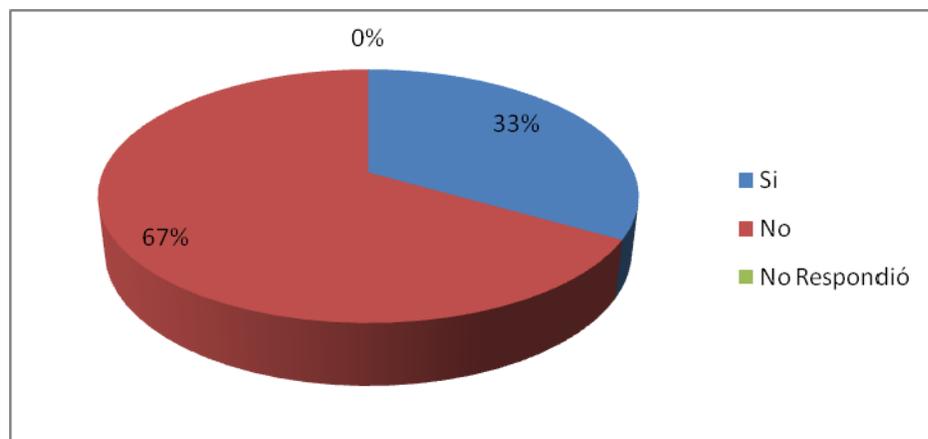
**Gráfico N° 18:** Conocimientos de los costos de producción de UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

Con respecto a las políticas de inversión manejadas por UNITEG S.A, se indagó si las mismas son conocidas por la población encuestada y el 33% de ésta manifestó conocerlas, indicando además que, éstas tienen un alto grado de incidencia en la situación financiera de la empresa, mientras que el 67% restante indicó no conocerlas (ver gráfico N° 19).

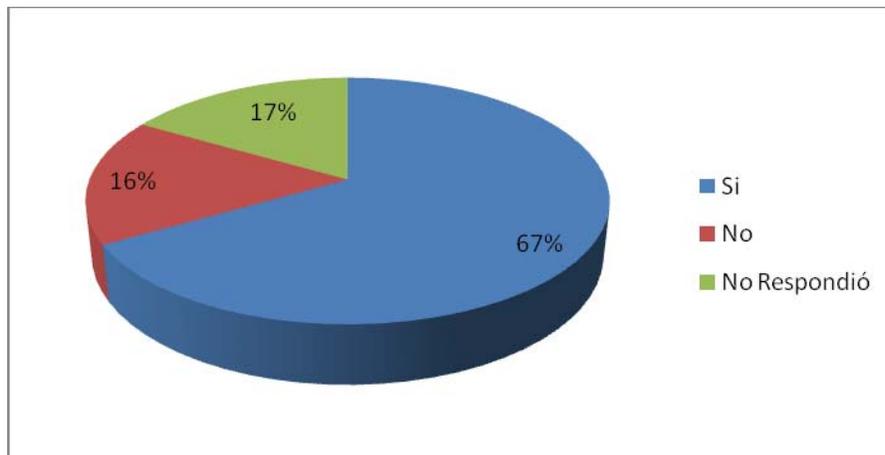
**Gráfico N° 19:** Conocimiento de las Políticas de Inversión en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

Otro aspecto financiero indagado fue la estructura de capital y sobre la misma se le preguntó a la población encuestada si UNITEG S.A maneja una estructura de capital, a lo que el 67% de esta población respondió afirmativamente, en contraste a un 17% que opinó de forma negativa y el 17% restante no respondió (ver grafico N° 20). Además, el 100% de los encuestados que respondió afirmativamente indicó que dicha estructura es la más adecuada para la empresa.

**Gráfico N° 20:** Manejo de una Estructura de Capital por UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

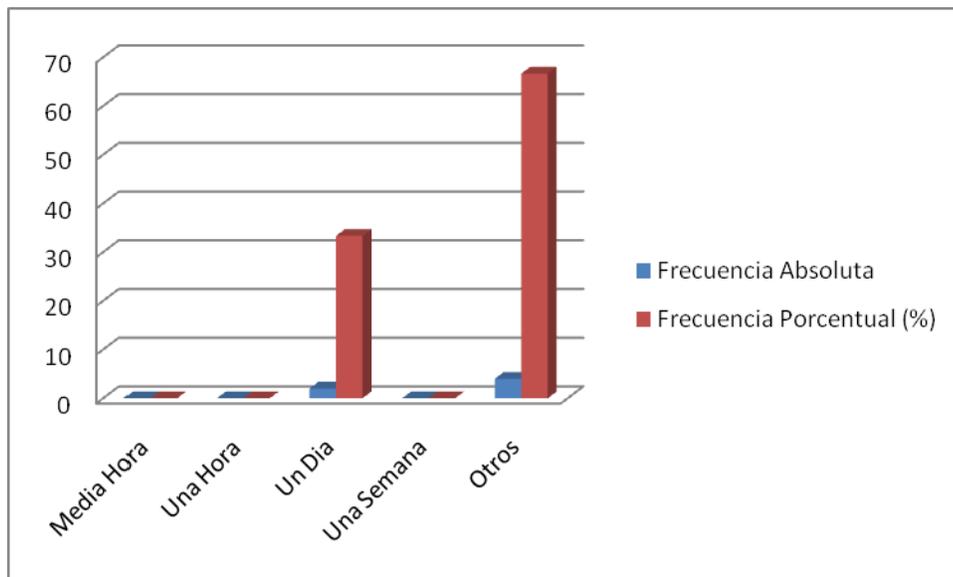
### 3.3.3 Perspectiva de Cliente en UNITEG S.A

El buen servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la misión de la organización gire en torno éste. Los clientes esperan que el producto sea de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo, que se consideren sus necesidades y que su rendimiento sea el convenido (Norton y Kaplan, 1997). De allí que, para conocer los elementos de la perspectiva cliente, se formuló un serie de interrogantes, que permitieron conocer los hallazgos más significativos de esta perspectiva. Al respecto, se indagó sobre los conocimientos que tienen los empleados de la empresa UNITEG

S.A, en relación a la cantidad de clientes que compran los productos de esta empresa, y el 100% de la población encuestada manifestó que conoce la cartera de clientes de la misma.

Otra consulta realizada fue acerca de si en UNITEG S.A existen objetivos estratégicos para garantizar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, y el 100% de los encuestados indicó que si existen dichos objetivos. No obstante, en el gráfico N° 21, se puede visualizar que el 33% de la población consultada, dijo que el tiempo de entrega de los pedidos es de un día, mientras que el 67% restante dijo que el tiempo de entrega es de uno a dos meses, encontrándose marcada diferencia en los plazos de entrega de los pedidos a juicio de los encuestados.

**Gráfico N° 21:** Tiempo empleado para completar la entrega de pedidos a los clientes



Fuente: Autores, 2013.

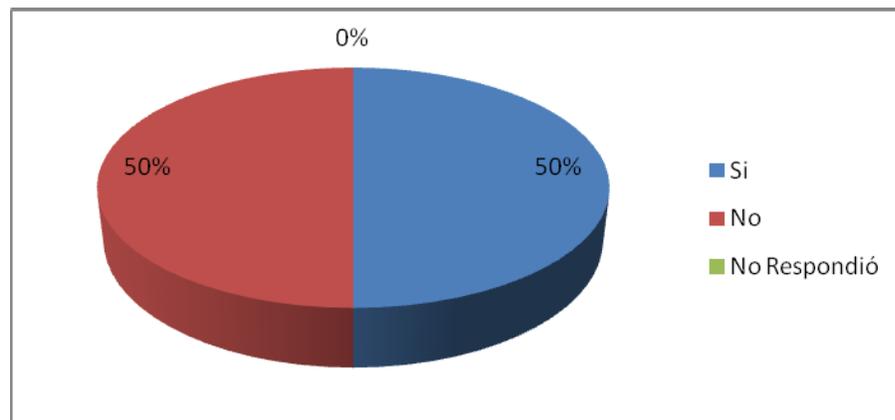
También, se preguntó, cómo califican los empleados los productos que UNITEG S.A ofrece a sus clientes, a lo que el 100% de los encuestados indicó que el

producto ofrecido es excelente.

Sobre esta perspectiva también se consultó a los encuestados de UNITEG S.A, si esta empresa, dispone de una infraestructura adecuada para atender diariamente las demandas de los clientes, a lo que el 100% contestó que sí disponen de una infraestructura adecuada para atender a sus clientes. No obstante, el 50% de los encuestados afirma que la gerencia de UNITEG S.A ha recibido quejas sobre sus productos y el 50% restante negó dicha situación, tal como se puede apreciar en el gráfico N° 22.

Además, el 100% de la población consultada que respondió de manera afirmativa, indicó que la gerencia de UNITEG S.A ofrece un nivel de respuesta alto en cuanto a la atención de las quejas de sus clientes.

**Gráfico N° 22:** Quejas recibidas por parte de los clientes de UNITEG S.A

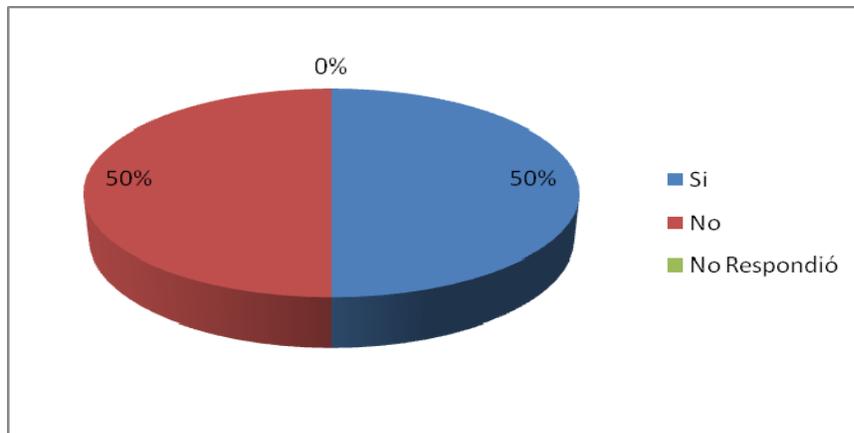


Fuente: Autores, 2013.

Con respecto, al tiempo de espera para la entrega de productos que se pudo constatar que un 50% de los encuestados indicó que presenta debilidades, mientras

que el otro 50% piensa que no presenta debilidades, resultado que se puede observar en el gráfico N° 23.

**Gráfico N° 23:** Debilidades en entrega de productos de UNITEG S.A

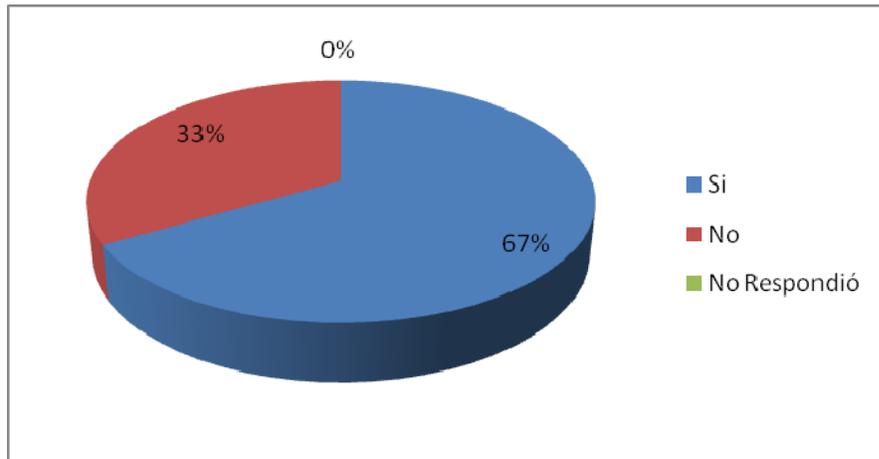


Fuente: Autores, 2013

### 3.3.4 Perspectiva de Proceso Interno de UNITEG S.A.

En la perspectiva de procesos internos se identifican cuáles son los procesos internos claves de la organización que los directivos deben estudiar y evaluar a la hora de conseguir los objetivos financieros de la misma, y para satisfacer las expectativas de los consumidores los ejecutivos deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. En este contexto, se le consultó a los empleados encuestados si tienen conocimiento acerca de la existencia de un manual de normas y procedimientos en la empresa UNITEG S.A, y se pudo conocer que el 67% de estos empleados planteó que si existe en contraposición al 33% restante que indicó que no existe (ver gráfico N° 24). Además, el 100% de las personas que respondió afirmativamente planteó que en dichos manuales de normas y procedimientos están claramente descritos todos los cargos y las funciones inherentes a cada uno de ellos.

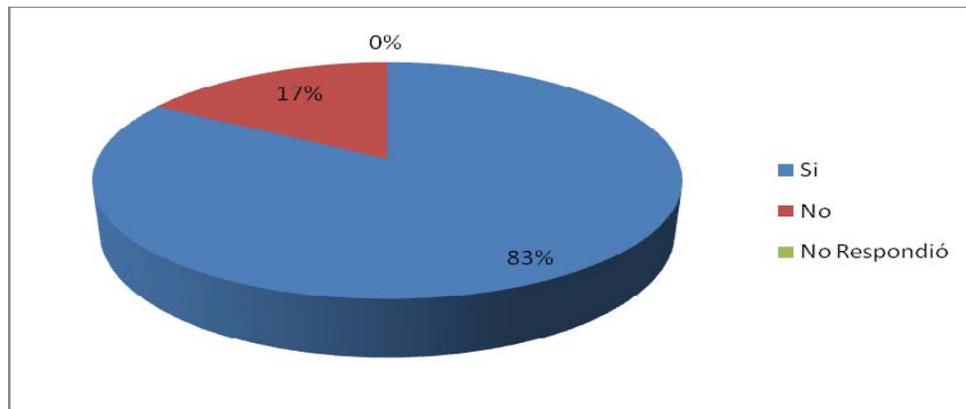
**Gráfico N° 24:** Existencia de un Manual de normas y procedimientos en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

En cuanto al cumplimiento de las actividades asignadas a sus cargos, el 100% de los encuestados expresó que cumple cabalmente con dichas actividades y que laboran de manera eficiente. Asimismo, se indagó entre los empleados encuestados de UNITEG S.A sí esta empresa alinea los equipos y unidades de organización, con los objetivos de la misma a largo plazo y se obtuvo como resultado que, el 83% consideró que sí y el 17% restante opinó lo contrario (ver gráfico N° 25).

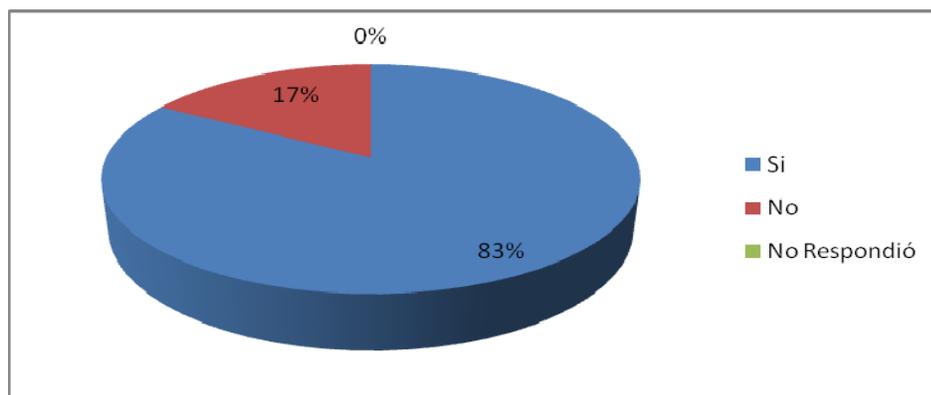
**Gráfico N° 25:** Alineación de empleados, equipos, unidades de la organización en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

Otra consulta realizada fue sí la gerencia de UNITEG S.A acepta sugerencias por parte de los empleados y el 83% de la población respondió de forma afirmativa, en contraposición al 17% restante que indicó lo contrario (ver gráfico N°26).

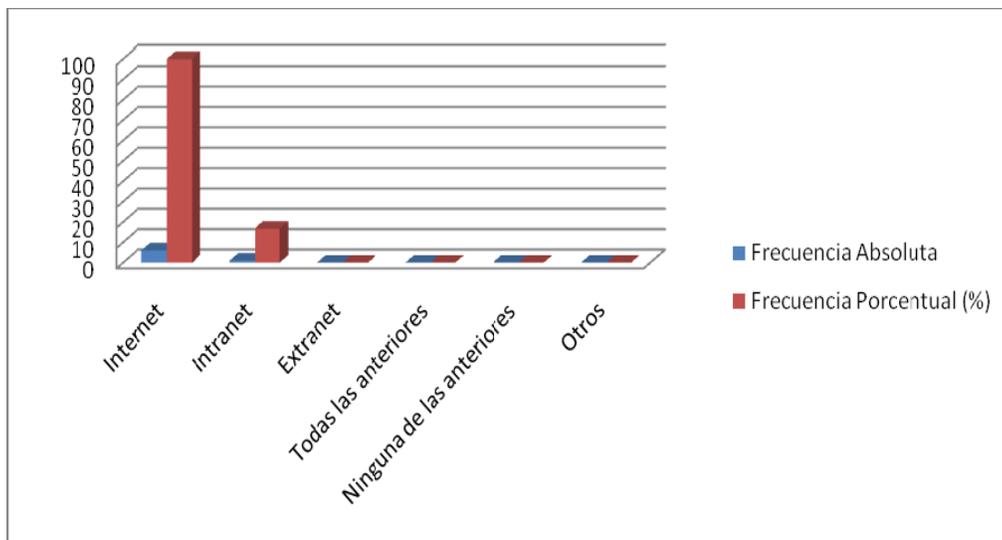
**Gráfico N° 26:** Aceptación de sugerencia por parte de los empleados en la gerencia de UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

De igual manera, se indagó si UNITEG S.A, posee sistemas de información y reporte de los empleados, donde el 100% de la población encuestada respondió positivamente. Además, el 100% de la población consultada expresó que el internet es el medio informático utilizado por excelencia en la empresa, y un 16% toma en consideración la intranet (ver gráfico 27).

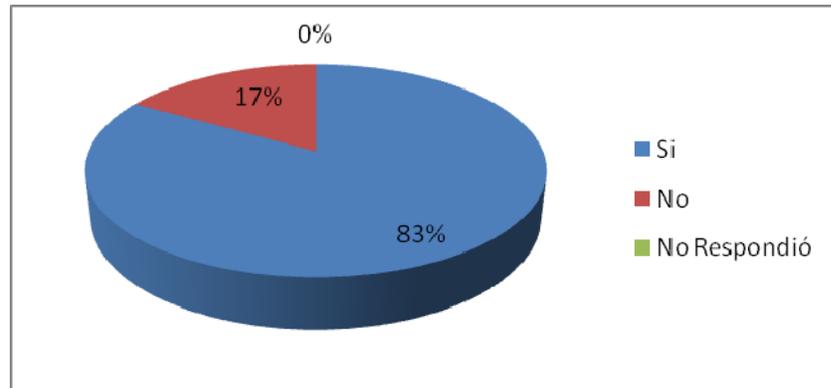
**Gráfico N° 27:** Medios informáticos utilizados en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

En cuanto a los planes de inducción se determinó a través de los empleados encuestados que, el 83% tiene conocimiento de la existencia de planes de inducción y actualización para el uso de equipos tecnológicos ofrecidos por la empresa, y el 17% restante indicó lo contrario (ver gráfico N° 28).

**Gráfico N° 28:** Existencia de planes de inducción y actualización en UNITEG S.A



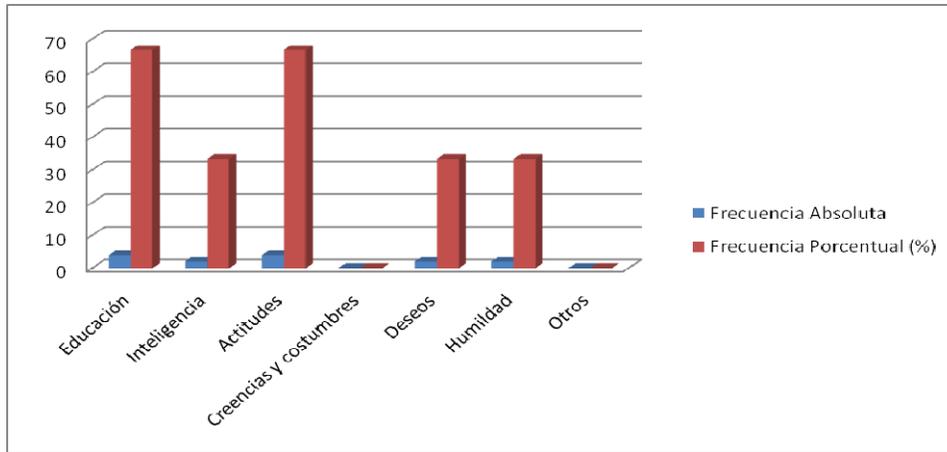
Fuente: Autores, 2013

### 3.3.5 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento en UNITEG S.A

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

Sobre esta perspectiva se le consultó a los encuestados, cuáles elementos son inherentes a las personas que laboran en UNITEG S.A, obteniéndose como resultado que el 67%, considera la educación y las actitudes, mientras que el 33% restante señaló a la inteligencia, deseos y humildad, tal como lo muestra el gráfico N° 29.

**Gráfico N° 29:** Elementos Inherentes a los trabajadores de UNITEG S.A



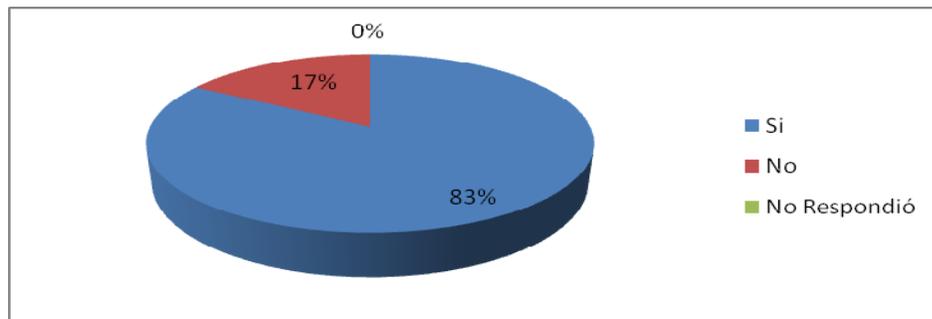
Fuente: Autores, 2013

En cuanto a la capacitación del personal que labora en UNITEG S.A, se pudo conocer que el 100% de la población consultada está debidamente capacitada para realizar las actividades inherentes al cargo que ocupa, para trabajar en equipo y puede adaptarse a los grandes cambios presentes el entorno competitivo.

También, se le consultó a los encuestados si existen programas de capacitación y aprendizaje para los trabajadores de la empresa conociéndose así que el 83% de ellos respondió conocer de ellos; afirmando además que, dicha capacitación y aprendizaje se realiza de forma semestral, mientras el otro 17% dijo que no tiene conocimiento de estos programas, tal como se muestra en el gráfico N° 30.

Asimismo, se le consultó al personal si considera necesario la aplicación de programas de aprendizaje contestando el 100% de manera afirmativa.

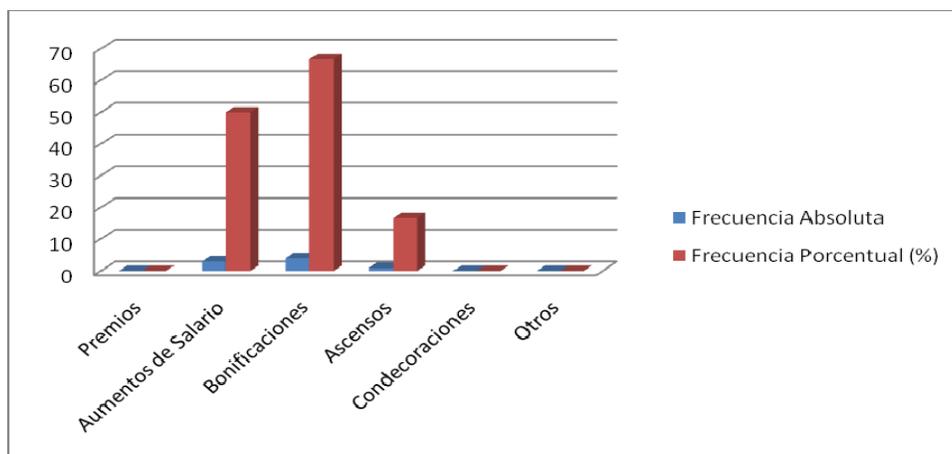
**Gráfico N° 30:** Existencia de programas de capacitación y aprendizaje en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

De igual modo, se consultó si UNITEG S.A, le aporta al personal algún tipo de incentivo, obteniéndose un 100% de estas respuestas afirmativas. De estas respuestas afirmativas se determinó que entre los incentivos otorgados por la empresa se encuentra los aumentos de salario (50 %), las bonificaciones un (67%) y los ascensos (16%). De este modo, se aprecia la importancia de otorgar de incentivos que motiven a los empleados, para que no solo se sientan más a gusto en su puesto de trabajo sino que también coadyuven a la consecución de los objetivos de la empresa (ver gráfico N° 31).

**Gráfico N° 31:** Incentivos otorgados en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

### **3.4 Elementos Externos que Influyen en UNITEG S.A.**

Los elementos externos son todos aquellos que de una u otra forma afectan la situación financiera de la empresa. Con la identificación y evaluación de estos elementos, se podrá saber cuáles son las amenazas y oportunidades existentes en el ámbito no controlado por la empresa. Además, se podrán formular estrategias para lograr un mejor desempeño y competitividad en el mercado (Serna, 2011).

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

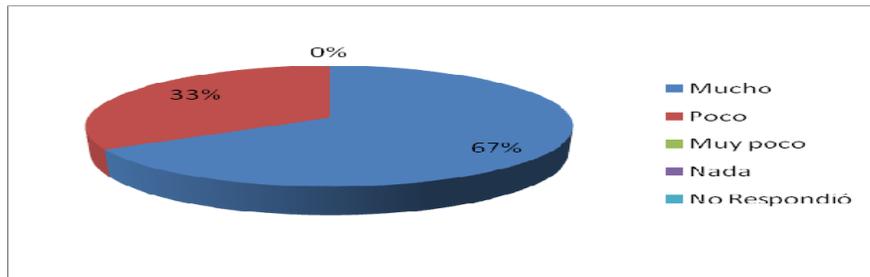
Para conocer los elementos externos fue necesario la aplicación de un cuestionario (ver Anexo N° 1), a una población integrada por 6 personas, que permitió conocer todas aquellas variaciones del entorno que influyen positiva o negativamente en la empresa UNITEG S.A. El cuestionario aplicado, consideró las variables: aspectos generales, factores sociales, factores económicos, factores geográficos, factores políticos y legales, factores tecnológicos y los factores ambientales.

#### **3.4.1 Aspectos Generales**

En cuanto a estos aspectos, se le consultó a la población acerca de la capacidad de adaptación de UNITEG S.A a los cambios del entorno y un 67% de ella expresó que se adaptaban mucho, y el 33% restante indicó que tienen poca capacidad

de adaptación (ver gráfico N° 32)

**Gráfico N° 32:** Capacidad de UNITEG S.A para adaptarse a los cambios del entorno

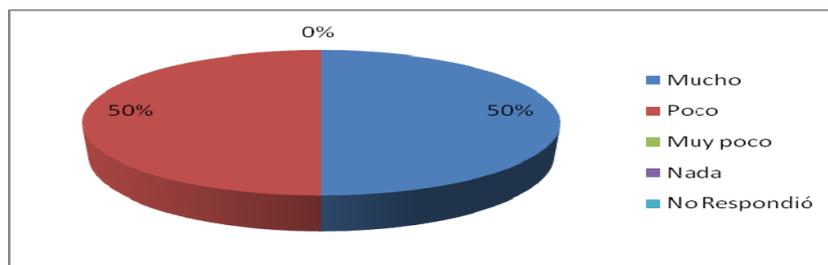


Fuente: Autores, 2013.

También, se hizo la consulta acerca de la facilidad para la previsión de los cambios que pudieren ocurrir a lo que el 50% del personal encuestado expresó que la empresa posee capacidad para prever los cambios, lo que si se quiere es beneficioso para le empresa, el 50% restante opino lo contrario (ver gráfico N° 33).

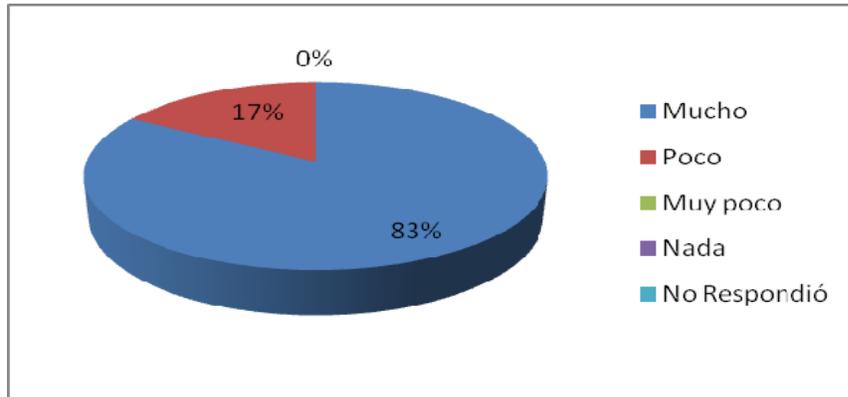
De igual manera, se consultó al personal con la finalidad de conocer el aprovechamiento de las oportunidades, a lo que el 83% de los encuestados contestó que éstas eran muy aprovechadas, mientras que el 17% restante consideró que se obtiene poco provecho de éstas, dicho resultado se ve reflejado esto en el gráfico N° 34.

**Gráfico N° 33:** Prevención de posibles cambios en el entorno de UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

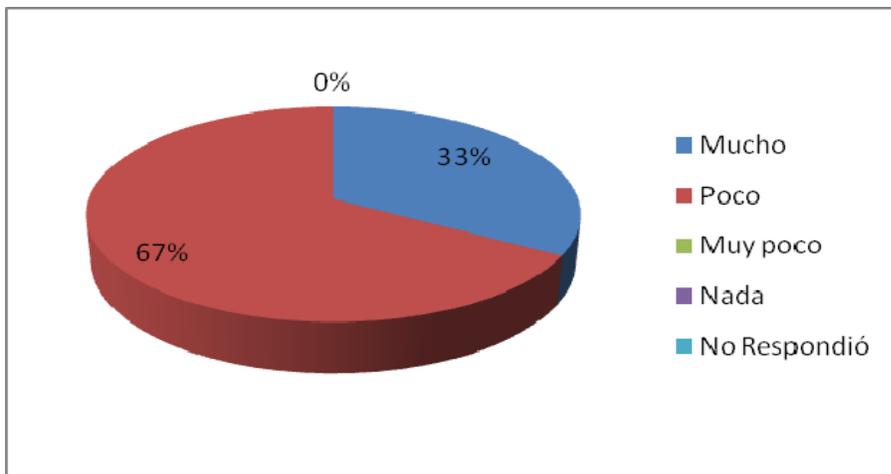
**Gráfico N° 34:** Aprovechamiento de Oportunidades ofrecidas por el entorno de UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

Cuando se interrogó a los encuestados sí conocen las amenazas de UNITEG S.A, el 33% de ellos respondió que las conocen mucho, y el 67% restante señaló que las conocen poco (ver gráfico N° 35).

**Gráfico N° 35:** Conocimiento de las amenazas de UNITEG S.A

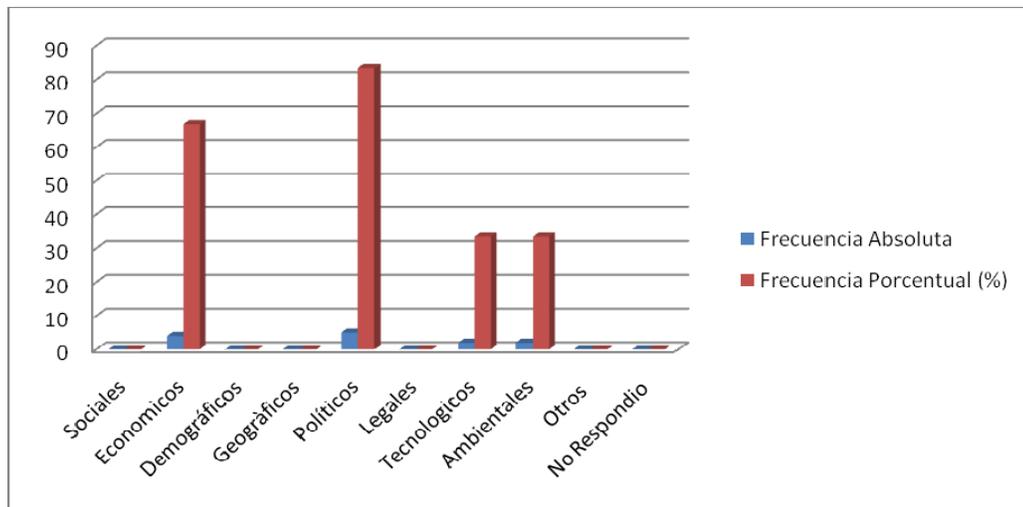


Fuente: Autores, 2013.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, en relación a los aspectos generales de los elementos externos de UNITEG S.A, se puede inferir que a juicio de la mayoría de los encuestados, la empresa está en capacidad para adaptarse a los cambios presentes en su entorno y es probable que la misma pueda preverlos y aprovechar las oportunidades presentes; no obstante, desconocen las amenazas que pudieran afectarla.

En este orden de ideas, se le consultó a la población sobre los factores externos que afectan a UNITEG S.A y el 83% indicó los factores políticos, seguido del 67% que indicó los factores económicos y solo un 33% indicó los factores tecnológicos y ambientales, respectivamente (ver gráfico N° 36)

**Gráfico N° 36:** Factores externos que inciden directamente en las operaciones de UNITEG S.A



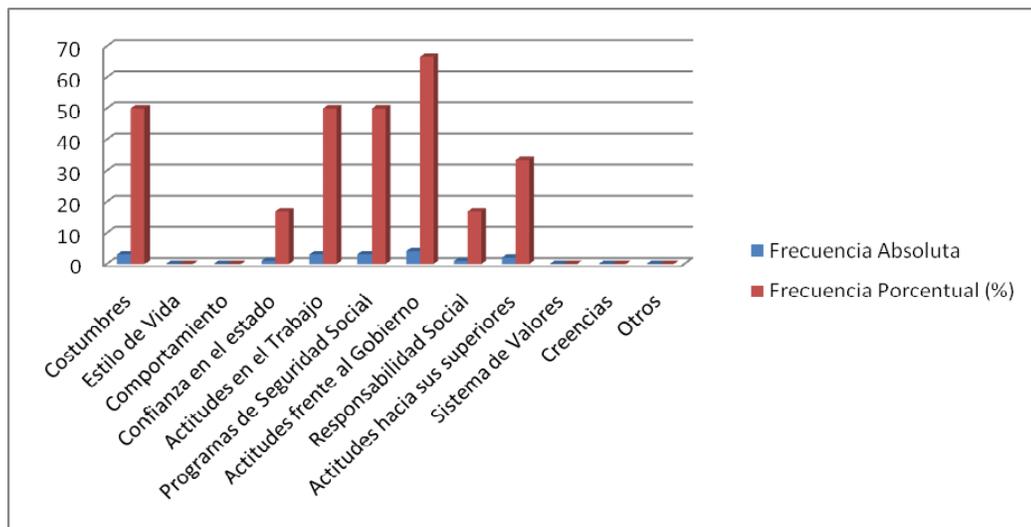
Fuente: Autores, 2013.

### 3.4.2 Factores Sociales

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

Al respecto, se le hizo la consulta a los empleados de UNITEG S.A, acerca de cuáles aspectos sociales afectan el desempeño de las funciones de la misma y el 67% de la población manifestó las actitudes frente al gobierno, un 50% señaló las costumbres, las actitudes en el trabajo y los programas de seguridad social, un 33% las actitudes hacia sus superiores y un 17% consideró otros aspectos sociales como la confianza en el Estado y los programas de seguridad social (ver gráfico N° 37).

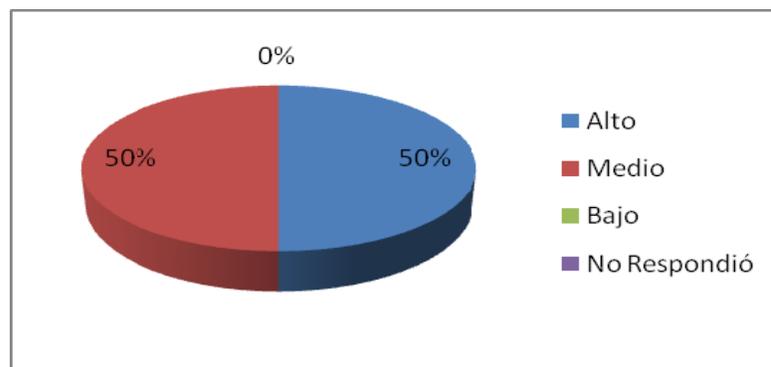
**Gráfico N° 37:** Factores Sociales y Culturales que inciden en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

Al consultar sí la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas como factores sociales, afectan a UNITEG S.A se determinó que el 100% de la población consultada afirmó que si afectan las actividades de la empresa indicando, además el 50% de ellos, que el grado de incidencia de éstas era alto, el 50% restante señaló que incide en un grado medio, tal como se muestra en el gráfico N° 38. Por tanto, considerando estos resultados se puede decir que la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas afectan el desarrollo de las actividades de UNITEG S.A

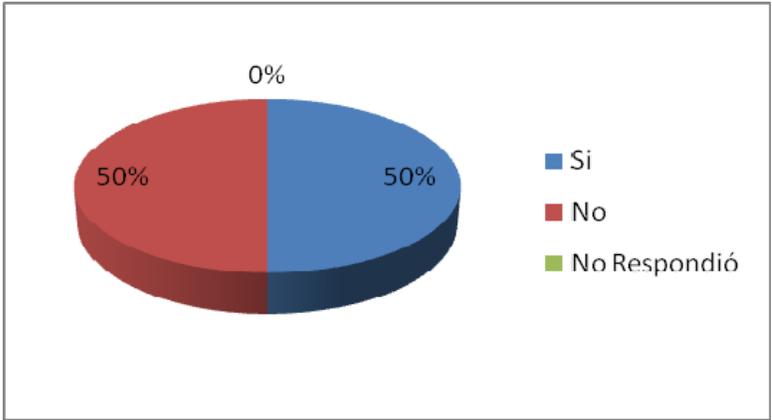
**Gráfico N° 38:** Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

En lo que respecta a sí la implementación de programas y trabajos sociales por parte del Gobierno Nacional afecta las actividades de UNITEG S.A, el 50% de los empleados encuestados apuntó que estos elementos resultan irrelevantes para la gerencia es decir, no afectan su funcionamiento, mientras que el otro 50% opinó que si afectan (ver gráfico N° 39).

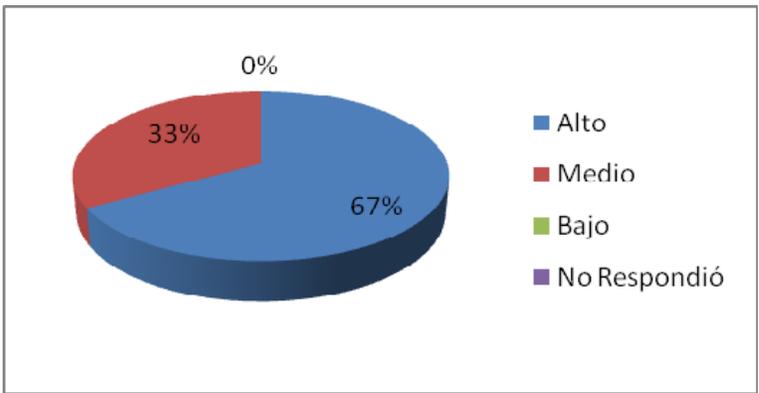
**Gráfico N° 39:** Incidencia de los Programas y Trabajos sociales en las actividades de UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

De los empleados que respondieron afirmativamente el 67% indicó que el grado de incidencias es alto, y el 33% restante expresó que es medio, tal como se muestra en el gráfico N° 40. Con base en estos resultados se puede inferir que, los programas y trabajos sociales inciden significativamente en la misma.

**Gráfico N° 40:** Grado de Afectación de Programas y Trabajos Sociales en las actividades de UNITEG S.A



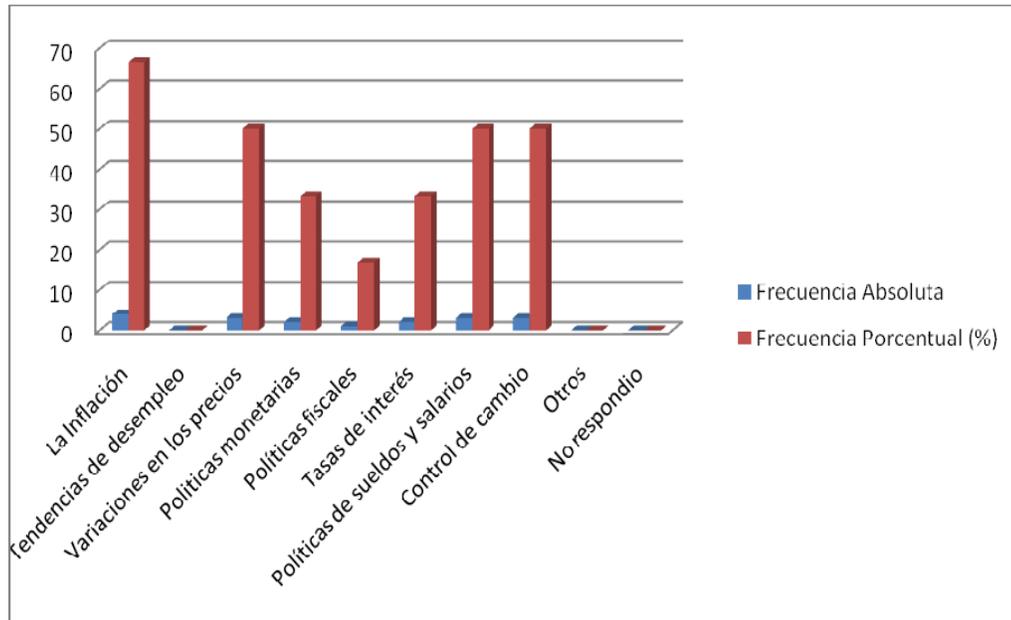
Fuente: Autores, 2013.

Conocer la reputación de una organización resulta de vital importancia para la sociedad y para las personas que laboran en dicha organización, aunado a esto la responsabilidad social con la cual se identifique la misma representa un impacto considerable y generalmente favorable para calificar una empresa. En este sentido, el 100% de los empleados de UNITEG S.A, consideró que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de ésta, representa una ventaja para la misma.

### 3.4.3 Factores Económicos

Son todos aquellos indicadores y políticas en materia económica, que se establecen y realizan en un país para determinar y medir el progreso de su economía, es decir, éstos van a dar a conocer si existe recesión o auge económico así como el poder adquisitivo de la población (Huerta, 2009). De allí que, cuando se hizo la consulta acerca de cuáles factores económicos afectan a UNITEG S.A, el 67% de los encuestados opinó que los factores económicos más importantes a considerar es la inflación del país; el 50% consideró que son las variaciones en los precios, las políticas de sueldos y salarios y el control de cambio, respectivamente, un 33% indicó las políticas monetarias y las tasas de interés y un 16% las políticas fiscales (ver gráfico N° 41). Con base en estos resultados se puede deducir que, entre los factores económicos que más afectan a UNITEG S.A, se encuentran la inflación, las variaciones en los precios, las variaciones en los precios, las políticas de sueldos y salarios y el control de cambio.

**Gráfico N° 41:** Factores Económicos que afectan las actividades desarrolladas en UNITEG S.A

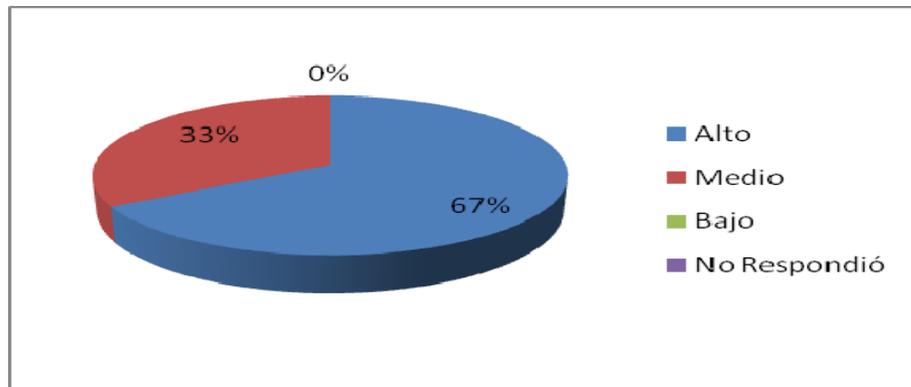


Fuente: Autores, 2013.

Ahora bien, cuando se consultó sí el control de cambio sobre las divisas influye en la adquisición de insumos en UNITEG S.A, el 100% de los encuestados respondió afirmativamente. De esa población consultada que respondió de manera positiva se determinó, que el 67% indicó que el control de cambio afecta en un alto grado a la empresa y el 33% restante expresó que afecta en un grado medio (ver gráfico N° 42).

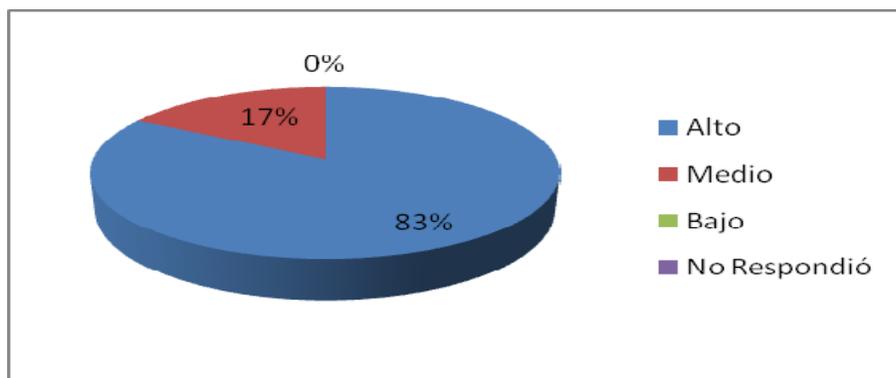
Asimismo, el 100% de los empleados encuestados señaló que las políticas de sueldos y salarios afectan las actividades de UNITEG S.A. Indicando además el 83% de estos que estas políticas tienen una alta incidencia, y el 17% restante opinó que tienen una incidencia media en la empresa (ver gráfico N° 43).

**Gráfico N° 42:** Grado de afectación del control de cambio en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

**Gráfico N° 43:** Grado de incidencia de Políticas de sueldos y salarios en UNITEG S.A



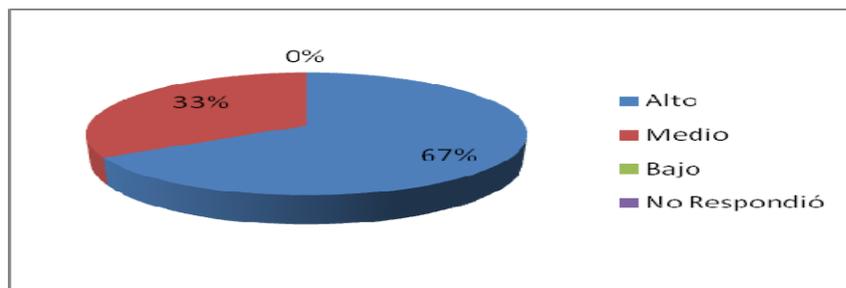
Fuente: Autores, 2013.

Al indagar acerca de la variación de precios y la inflación, se pudo conocer que el 100% de la población consultada afirma que ésta incide significativamente en las actividades de UNITEG S.A. Alegando además que, las mismas inciden en un alto grado en el desarrollo de las actividades realizadas en UNITEG S.A.

Otro factor económico evaluado fueron las políticas fiscales y monetarias a lo

que el 100% de la población consultada contestó que, las mismas afectan a UNITEG S.A. Así mismo, el 67% de los encuestados expresó inciden en alto grado y el 33% restante en un grado bajo (ver gráfico N° 44).

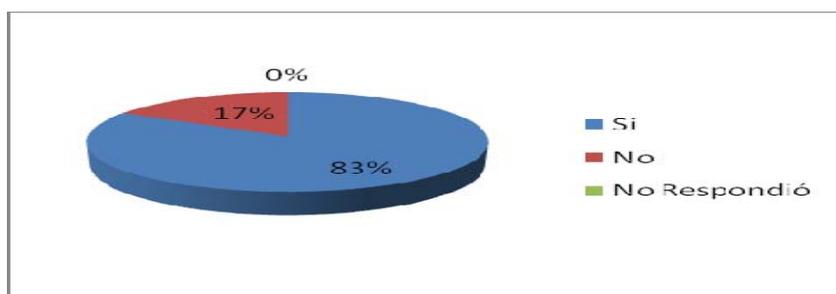
**Gráfico N° 44:** Grado de incidencia de las políticas monetarias y fiscales en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

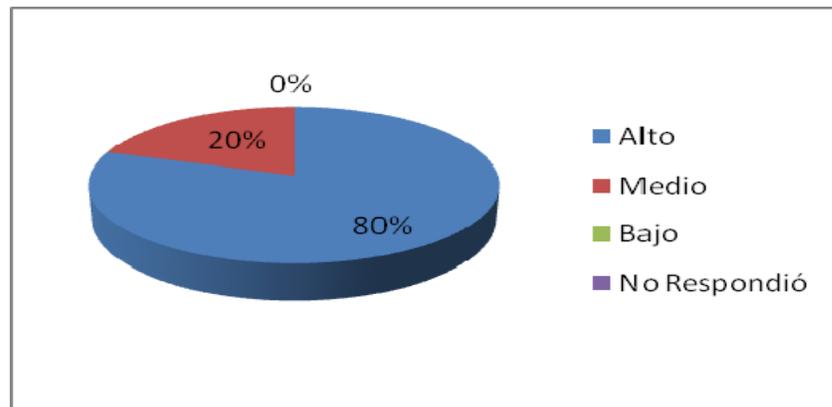
Cuando se preguntó si las tasas de interés afectan las actividades de UNITEG S.A, el 83% de la población encuestada respondió de manera afirmativa, en contraposición al otro 17% que contestó de manera negativa (ver gráfico N° 45). Asimismo, de ese porcentaje de respuestas afirmativas, un 80% de la población indicó que las tasas de interés tienen un grado de incidencia alto en las actividades de UNITEG S.A, y el 20% restante expresó que el grado de incidencia es medio (véase gráfico N° 46)

**Gráfico N° 45:** Incidencia de las Tasas de Interés en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

**Gráfico N° 46:** Grado de incidencia de las tasas de interés en las actividades de UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

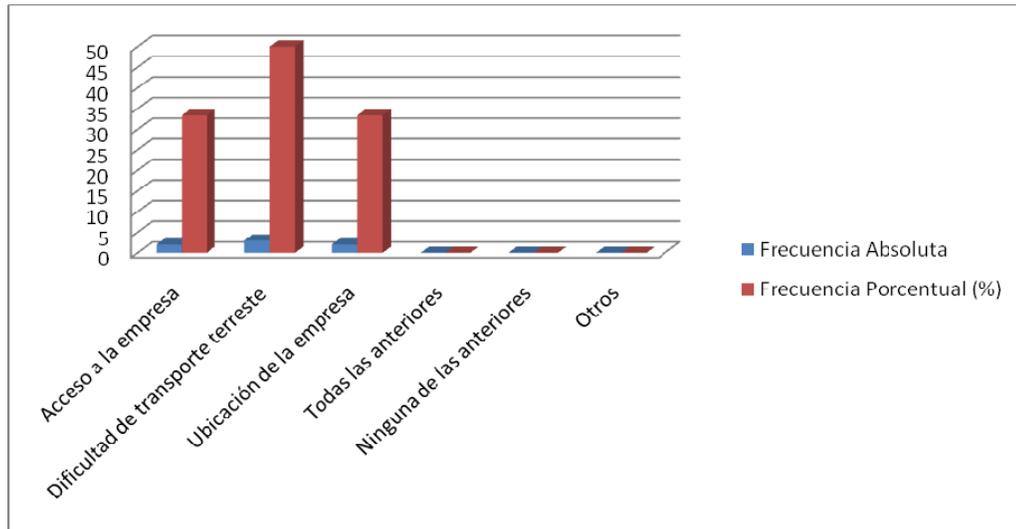
#### 3.4.4 Factores Geográficos

Estos elementos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización, es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes en la región donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, para así ver si la misma es de fácil acceso. También, se evalúa la geografía para ver qué productos se ofrecerán y cuál es el más conveniente de acuerdo a la zona en que se encuentran. A tal efecto, se indagó con los empleados encuestados sobre qué aspectos geográficos inciden en las actividades de UNITEG S.A teniéndose como resultados que el 50% de la población encuestada expresó el transporte terrestre y un 33% indicó que el acceso a la empresa y la ubicación de la misma afectan las labores (ver gráfico N° 47).

Derivado a esto se indagó si la ubicación geográfica de UNITEG S.A es la más idónea, determinándose que el 100% de la población consultada respondió afirmativamente. De igual manera, se consultó si existe dificultad en el acceso vial a UNITEG S.A y el 33% de la población respondió de manera positiva, mientras que el

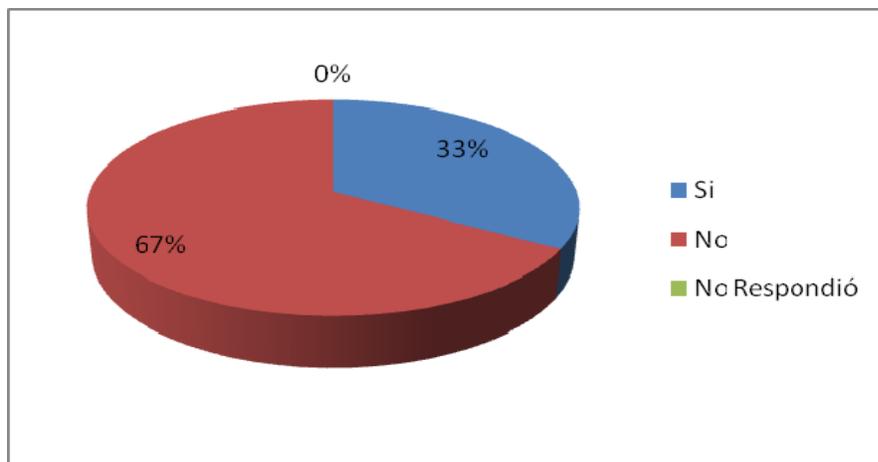
67% restante lo hizo de manera negativa, tal como se muestra en el gráfico N° 48.

**Gráfico N° 47:** Aspectos geográficos que inciden en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

**Gráfico N° 48:** Dificultad en el Acceso vial a UNITEG S.A

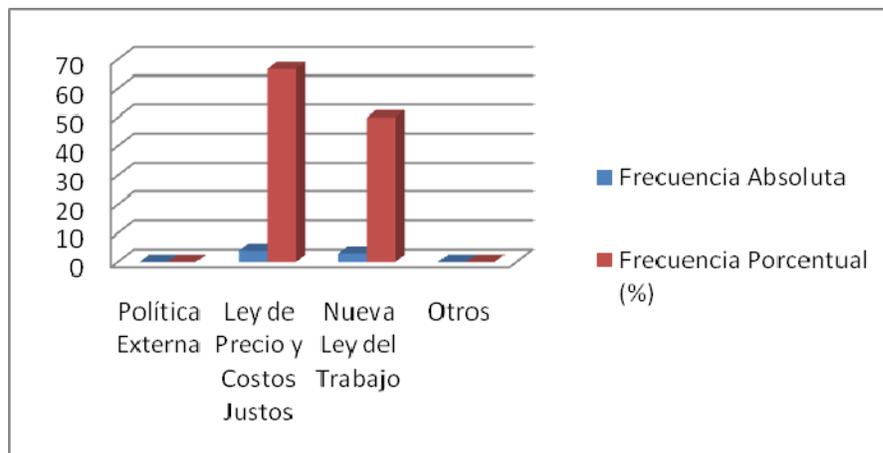


Fuente: Autores, 2013

### 3.4.5 Factores Políticos y Legales

Existen diversos factores puntuales en el aspecto político y legal, que pueden modificar el riesgo y la situación de una organización en algún momento determinado. En este sentido, cuando se le consultó a los encuestados cuáles elementos políticos legales afectan las actividades de UNITEG S.A, se determinó que el 67% de ellos considera la Ley de Costos y Precios Justos y un 50% la nueva Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, tal como se observa en el gráfico N° 49.

**Gráfico N° 49:** Elementos Políticos Legales que afectan a UNITEG S.A

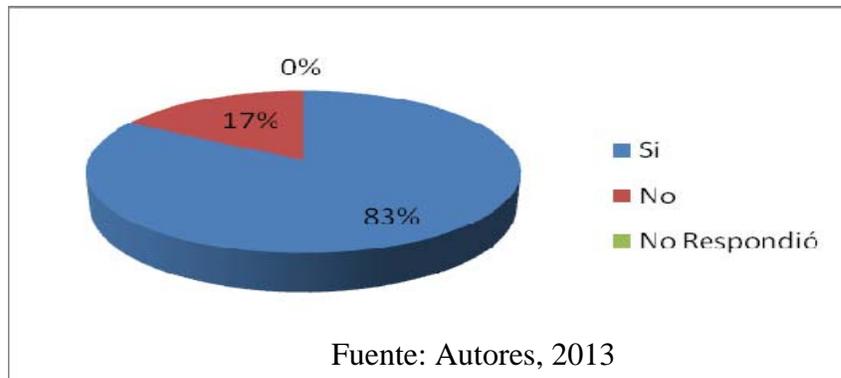


Fuente: Autores, 2013.

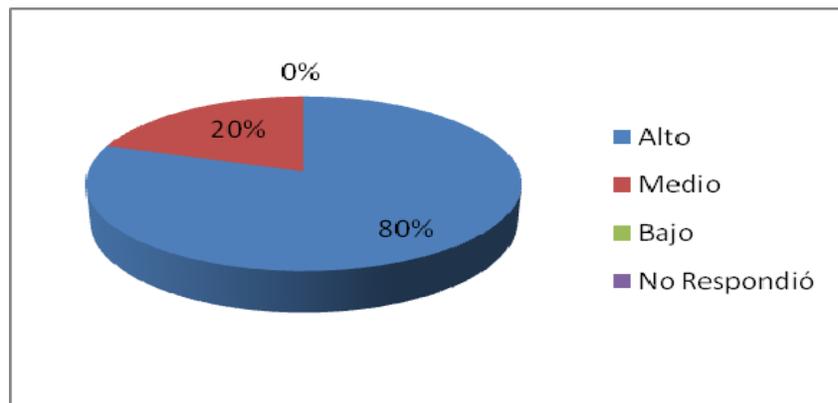
En referencia a la situación política actual del país se le consultó a la población encuestada sí este factor incide en las actividades de UNITEG S.A, y el 83% respondió que si la afecta, en contra posición al 17% restante que contestó de manera contraria (ver gráfico N° 50). De acuerdo a las respuestas afirmativas obtenidas se evaluó el grado de incidencia de esta situación, obteniéndose como resultado que el 80% considera que incide altamente, mientras el 20% restante lo

considera de bajo grado de incidencia en la empresa, tal como se evidencia en el gráfico N° 51.

**Gráfico N° 50:** Incidencia de la situación política actual del país en UNITEG S.A

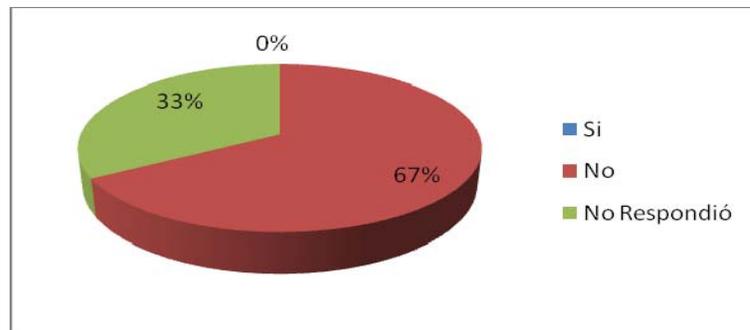


**Gráfico N° 51:** Grado de incidencia de la situación política actual en UNITEG S.A



Asimismo, se consultó a los empleados de UNITEG S.A, si las políticas exteriores de Venezuela afectan a la misma, a lo que un 67% contestó de manera negativa, y el 33% restante no respondió (ver gráfico N° 52).

**Gráfico N° 52:** Incidencia de la Política Exterior en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

También, se llevó a consideración la incidencia de la nueva Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores en UNITEG S.A, y el 100% de la población encuestada expresó que ésta incide directamente sobre la empresa. Alegando además que, la incidencia es de alto grado.

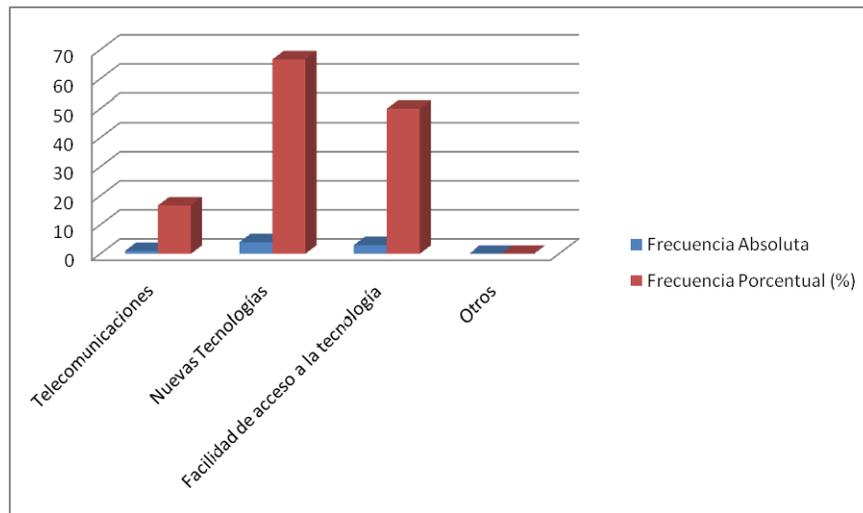
De igual manera, se examinó la incidencia de la Ley de costos y precios justos en las actividades de UNITEG S.A y se pudo observar que el 100% de la población encuestada afirma que esta ley incide sobre la empresa. Planteando, también, que dicha incidencia es de alto grado.

#### 3.4.6 Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades en cualquier organización debido a que se ahorra tiempo y costo, permitiéndole a la empresa estar a la par con los avances que surgen en la actualidad. De allí que, se le preguntó al personal que labora en UNITEG S.A, cuáles de los aspectos tecnológicos inciden en las actividades de la empresa obteniéndose el siguiente resultado: el 67% respondió que las nuevas tecnologías inciden mucho sobre la empresa, un 50% considera la facilidad de acceso a la tecnología y el 17% restante considera las

telecomunicaciones (ver gráfico N°53)

**Gráfico N° 53:** Aspectos Tecnológicos que inciden en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

Igualmente, el 100% de los empleados encuestados señaló que los avances tecnológicos de información y comunicación inciden en las actividades de UNITEG S.A, expresando además, que el grado de incidencia que tienen estos avances es alto.

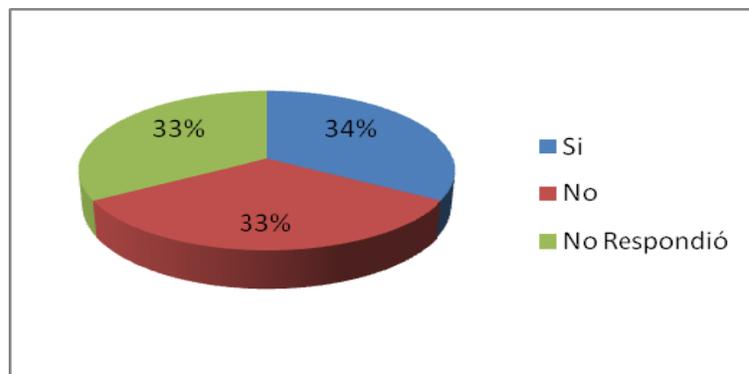
Además, se examinó si se pueden considerar los avances tecnológicos como beneficiosos para las actividades de UNITEG S.A, y el 100% de la población consultada respondió de manera afirmativa. Señalando también que, dichos avances tienen un grado de incidencia alto y le proporcionándole a la empresa una ventana hacia al futuro.

### 3.4.7 Factores Ambientales

Se refiere a aquellos componentes externos que rodea a los individuos, población o sociedad que los afecta directa o indirectamente. Estos componentes

pueden ser bióticos (predación, competencia) y abióticos (climáticos, químicos) (<http://es.wikipedia.org/>). En este sentido, se le consultó a los encuestados acerca sí la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales son temas que influyen en las actividades de UNITEG S.A, y el 34% de ellos afirmó que si, el otro 33% dijo que no y el 33% restante no contestó (ver gráfico N° 54).

**Gráfico N° 54:** Los Recursos Naturales son influyentes en UNITEG S.A

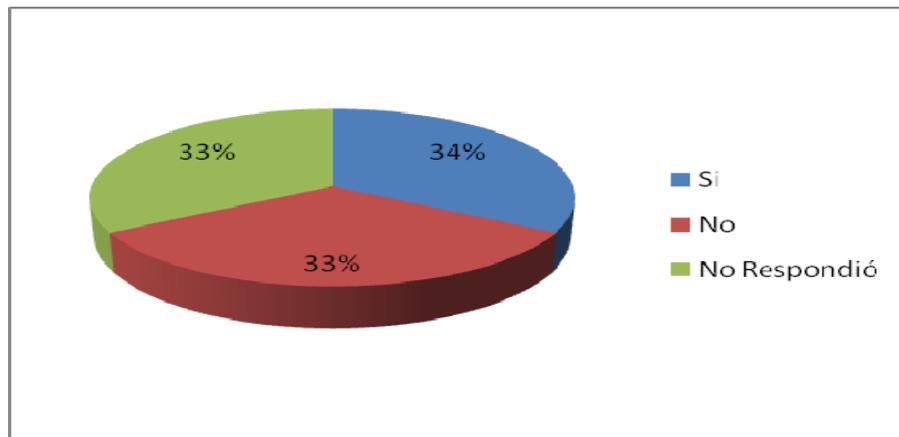


Fuente: Autores, 2013

En este mismo orden de ideas, dadas las respuestas afirmativas se evaluó el grado de incidencia, obteniéndose como resultado que, el 100% de la población considera que dichos recursos tienen un alto grado de afectación en UNITEG S.A. Por lo que, se puede inferir que la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales son temas que influyen en las actividades de la empresa.

Asimismo, se consultó al personal que labora en UNITEG S.A, si ésta realiza actividades que fomenten la conservación y preservación del medio ambiente, a lo que, el 34% de los encuestados manifestó que si se realizan dichas actividades, un 33% contestó de manera negativa, y el 33% restante no contestó (ver gráfico N° 55).

**Gráfico 55:** Conservación y Preservación del medio ambiente por parte de UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013.

### 3.5 Análisis DOFA

DOFA es la sigla de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitivo en comparación con sus competidores este la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva a consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización los mercado, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales económicas y tecnológicas (Serna, 2008)

#### 3.5.1 Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades presentes en UNITEG S.A

Realizar un diagnóstico interno y externo a la organización, es de vital

importancia para cualquier empresa, ya que esto permite conocer aquellas fortalezas presentes, donde se pueden apoyar sirviendo éstas como base para contrarrestar las debilidades que, de una u otra forma, no permiten cumplir con los objetivos trazados; así como también, las oportunidades que están presentes en el entorno que permiten contrarrestar las amenazas que inciden en la ejecución de las actividades de la empresa. (Fernández y Pazos, 2011)

#### 3.5.1.1 Debilidades y Fortalezas en UNITEG S.A.

Según Serna (<http://www.ebah.com.br>), las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa y las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la misma. En este sentido, una vez analizados los elementos internos de UNITEG S.A, se pueden extraer las debilidades y fortalezas de esta empresa, mismas que se presentan en el Cuadro N°8.

**Cuadro N° 8:** Análisis de los elementos internos de UNITEG S.A

<b>Elementos internos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Fortalezas y/o debilidades</b>
<b>Aspectos Generales</b>		
Misión de UNITEG S.A	Existencia de una misión organizacional	<b>Fortaleza:</b> porque la misión tiene como finalidad los objetivos que se desean alcanzar de una manera eficiente para así guiar las acciones de los empleados a la consecución de los mismos.
	Claramente establecida	<b>Fortaleza:</b> El personal conoce cuáles son los propósitos de la organización, por lo que en esta se puede trabajar de forma eficiente para alcanzar el éxito en la misma
	Conocida y compartida por todos los miembros de la organización	<b>Fortaleza:</b> Porque de esta manera todos los miembros de la empresa realizan sus actividades en enfocados del cumplimiento de los objetivos.
Visión de UNITEG S.A	Existencia de una Visión Organizacional	<b>Fortaleza:</b> Conocen hacia dónde van y qué es lo que quieren, para de esta manera guiar sus acciones a lograr la ambición mas anhelada de la organización
	Claramente establecida	<b>Fortaleza:</b> Los trabajadores de la empresa saben hacia donde están dirigidos sus esfuerzos.
	Conocida y compartida por todos los miembros de la organización	<b>Fortaleza:</b> Las labores están encaminadas a alcanzar dicha visión
Necesaria comprensión de la Misión y la Visión	Comprensión de la relación entre Misión y Visión	<b>Fortaleza:</b> Se conoce la relación entre la misión y la visión lo que mantiene a la empresa sostenible en el tiempo
Objetivos	Objetivos claramente establecidos y comunicados a los miembros de la organización	<b>Fortaleza:</b> Determinan las acciones a ejercer para cumplir los objetivos establecidos.

...Continuación del Cuadro N°8

<b>Perspectiva Financiera</b>		
Recursos Financieros	No tienen conocimiento sobre la asignación de los recursos financieros.	<b>Debilidad:</b> Desconocen el destino de los recursos financieros en la empresa.
Ingresos y Gastos	No conocen los ingresos, gastos diario, mensual o anual en UNITEG S.A	<b>Debilidad:</b> No conocen cuan rentable es la empresa.
Gastos Operacionales	Tienen conocimiento sobre los gastos operacionales, diarios, mensuales o anuales en la empresa	<b>Fortaleza:</b> Permite la optimización de los costos y gastos en la empresa.
Estados Financieros Básicos	Elaboran el Estado de Situación Financiera	<b>Fortaleza:</b> Conocen con exactitud los activos, pasivos y el capital neto con que cuenta la empresa.
	Elaboran el Estado de Ganancias y Pérdidas.	<b>Fortaleza:</b> Les permite informar sobre los gastos e ingresos que se han producido en un periodo determinado y así conocer cuál es la situación económica y los resultados de la empresa.
	No elaboran el Estado de Flujo del Efectivo.	<b>Debilidad:</b> No evalúan la capacidad de la empresa para generar efectivo y la necesidad de liquidez de la empresa.
	No se elabora del Estado de Variación de Cambio de las Cuentas de Patrimonio	<b>Debilidad:</b> No tienen conocimiento de las variaciones de las cuentas que componen el patrimonio.
	No se elaboran las Notas Revelatorias	<b>Debilidad:</b> No se tiene conocimiento de la realización de las Notas Revelatorias establecidas por las NIIF, que reflejan los elementos cualitativos de la información financiera.
Punto de Equilibrio	No tienen conocimiento sobre el cálculo del punto de equilibrio en la empresa.	<b>Debilidad:</b> No se conoce en qué punto los ingresos igualan a los gastos y cuando se generará pérdidas o ganancias.

...Continuación del Cuadro N°8

Estados de Costos	No tienen conocimiento sobre la preparación de estados de costos en la empresa.	<b>Debilidad:</b> No se conoce con exactitud cuáles son los costos en los que incurre la empresa para la elaboración de sus productos.
Manejo de Estructura de Costos	Se maneja la estructura de costos	<b>Fortaleza:</b> Conocen como serán utilizados los recursos para el proceso productivo
Costos de Producción	Tienen conocimiento sobre los costos de producción	<b>Fortaleza:</b> Conocen los costos incurridos para completar una unidad de producto terminado
Políticas de inversión	No tienen conocimiento sobre las políticas de inversión realizadas por UNITEG S.A	<b>Debilidad:</b> No se conoce cuáles son las áreas de inversión provisionales de la empresa.
Estructura de Capital	Tienen conocimiento de cuál es la estructura de capital de la empresa.	<b>Fortaleza:</b> Se conoce la capacidad de financiamiento de la empresa
<b>Perspectiva Clientes</b>		
Cartera de Clientes	Conocimiento de la cartera de clientes	<b>Fortaleza:</b> Tienen conocimientos de quienes son los clientes de la empresa.
Objetivos estratégicos para la satisfacción de las necesidades de los clientes	Existen objetivos estratégicos para la satisfacción de los clientes en UNITEG S.A	<b>Fortaleza:</b> Tienen objetivos estratégicos previamente establecidos garantizar la satisfacción de los clientes
Calidad de Productos	Nivel de calidad de los productos	<b>Fortaleza:</b> Los productos ofrecidos a la clientela son de excelente calidad
Infraestructura	Infraestructura adecuada para la atención de los clientes	<b>Fortaleza:</b> La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para atender diariamente la demanda de los clientes
Quejas sobre sus productos	No han recibido la gerencia quejas sobre sus productos	<b>Fortaleza:</b> Quiere decir que los clientes están satisfechos con el producto ofrecido por la empresa
Venta de productos	Personal Capacitado	<b>Fortaleza:</b> La empresa dispone de un personal idóneo para ofrecer sus productos.
	Entrega puntal de pedidos	<b>Fortaleza:</b> La empresa realiza la entrega puntal de pedidos a sus clientes satisfactoriamente

...Continuación del Cuadro N°8

<b>Perspectiva Procesos Internos</b>		
Manual de Normas y Procedimientos	Existe un manual de normas y procedimientos	<b>Fortaleza:</b> El personal conoce las normas y políticas establecidas en la empresa para realizar sus actividades.
Cumplimiento de las actividades	Los trabajadores cumplen cabalmente con sus actividades	<b>Fortaleza:</b> Los empleados cumplen a cabalidad con sus actividades asignadas a sus cargos y laboran de manera eficiente
Alineación de Empleados, Equipos y Unidades de Organización	Se alinean los empleados, equipos y unidades de organización	<b>Fortaleza:</b> Los empleados, equipos y unidades de organización se encuentran alineados para lograr con eficiencia sus objetivos.
Sugerencias por parte de los empleados	Aceptan sugerencias por parte de sus empleados	<b>Fortaleza:</b> Todos los empleados de la empresa, pueden aportar ideas para lograr el éxito en la organización
Medios informáticos	Disponibilidad de medios informáticos	<b>Fortaleza:</b> La empresa cuenta con los medios informáticos para acceder a la información y administrarla.
Inducción y actualización de personal	Existen planes de inducción y actualización de personal para el uso de los medios informáticos	<b>Fortaleza:</b> Los empleados tienen conocimiento de los planes de inducción y actualización ofrecidos por la empresa.
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Conocimientos</b>		
Personal idóneo	Cuenta con personal capacitado para trabajar en equipo dispuesto a adaptarse a los cambios del entorno competitivo	<b>Fortaleza:</b> La empresa cuenta con el personal capacitado para la realización de sus actividades dispuesto a trabajar en equipo y así lograr los objetivos de manera eficiente adaptándose a los cambios del entorno competitivo.

...Continuación del Cuadro N° 8

Programas de Capacitación y Aprendizaje	Existen Programas de capacitación y aprendizaje	<b>Fortaleza:</b> El personal concuerda con que existen programas de capacitación y aprendizaje en la empresa.
Periodicidad de la aplicación de planes de capacitación	Aplicación de planes de capacitación de forma periódica	<b>Fortaleza:</b> Los planes son aplicados semestralmente
Incentivos al personal	La empresa concede incentivos por el desenvolvimiento en las labores realizadas	<b>Fortaleza:</b> La empresa concede incentivos al personal que labora en ella, motivando a los empleados para que no solo se sientan más a gusto en su puesto de trabajo sino que también coadyuven a la consecución de los objetivos de la misma.

Fuente: Autores, 2013

- La fortaleza: es una condición que favorece a la empresa relacionando algunos de sus elementos, recursos, procesos, etc.), colocándola en condiciones de responder de manera eficaz ante una oportunidad o frente de una amenaza. Se pudieron detectar las siguientes fortalezas para UNITEG S.A:
  - Existe una misión claramente establecida, conocida y compartida por todos.
  - Existe una visión claramente establecida, conocida y compartida por todos.
  - Los objetivos están claramente establecidos y comunicados a los miembros de la organización.
  - Conocen los gastos operacionales de la empresa.
  - Elaboración de Estado de Situación y Estado de Ganancias y Pérdidas.
  - Tienen conocimiento acerca de la estructura de capital.
  - Tienen conocimiento de la estructura de costos.
  - Tienen conocimiento de los costos de producción.
  - Tiene objetivos estratégicos planteados para la satisfacción de las

necesidades de los clientes.

- Tienen conocimientos de quienes son los clientes de la empresa.
  - La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para la atención de su clientela.
  - Se dispone de un producto de calidad para ofrecer al cliente.
  - No han recibido quejas con respecto a sus productos.
  - La empresa dispone de un personal idóneo para vender sus productos.
  - Existe un manual de normas y procedimientos.
  - El personal conoce las normas y procedimientos establecidos en la empresa para realizar sus actividades.
  - Los trabajadores cumplen cabalmente con sus actividades.
  - Los empleados, equipos y unidades de organización se encuentran alineados para lograr con eficiencia sus objetivos.
  - Acepta sugerencias por parte de los empleados.
  - La empresa cuenta con los medios informáticos para acceder a la información y administrarla.
  - Existen planes de inducción y actualización para el uso de equipos tecnológicos.
  - La empresa dispone del personal capacitado para trabajar en equipo dispuesto a adaptarse a los cambios del entorno.
  - Existen programas de capacitación y aprendizaje.
  - Concede incentivos a su personal.
- Debilidades En lo que respecta a las debilidades, éstas son aquellas actividades que la empresa no realiza de forma eficiente, entre ellas se determinaron:
    - No tienen conocimiento sobre la asignación de los recursos financieros.
    - No tienen conocimiento sobre los ingresos diarios, mensuales o anuales.

- No elabora estado de flujo de efectivo.
- No elaboran estados de cambio en las cuentas de patrimonio.
- No se elaboran notas revelatorias.
- No se calcula punto de equilibrio
- No se preparan estados de costo.
- No tienen conocimiento sobre las políticas de inversión

### 3.5.1.2 Oportunidades y Amenazas en UNITEG S.A.

Las oportunidades y amenazas de una organización son aquellas situaciones favorables o desfavorables que se generan a través de las condiciones del ambiente externo; pudiendo estas no ser controladas en su totalidad. Sin embargo, la empresa debe saber aprovechar sus oportunidades para contrarrestar las amenazas. De allí que, las situaciones que pueda representar oportunidades o amenazas para UNITEG S.A, obtenidas de los resultados del cuestionario aplicado a la población encuestada, se muestran en el cuadro N° 9

**Cuadro N° 9: Análisis Externo en UNITEG S.A**

<b>Elementos Externos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Oportunidades y/o Amenazas</b>
<b>Aspectos Generales</b>		
Cambios en su entorno	Puede adaptarse a los cambios en su entorno	<b>Oportunidades:</b> La empresa se adapta a los cambios originados en su entorno.
Cambios del Entorno	Capacidad para prevenir cambios	<b>Oportunidades:</b> La gerencia está capacitada para prevenir los grandes cambios
Oportunidades del ambiente externo	Aprovechamiento de oportunidades	<b>Oportunidades:</b> Proveen las oportunidades que se le presentan
Amenazas del ambiente externo	Poco conocimiento de las amenazas	<b>Amenaza:</b> Tienen poco conocimiento de las amenazas a las que está expuesta la empresa.

...Continuación del Cuadro N°9

<b>Factores Sociales</b>		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	Alto índice de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	<b>Amenaza:</b> Las actividades se ven detenidas por estas situaciones. Tal es el caso de las manifestaciones públicas pues éstas dificultan llegar al lugar de trabajo.
Reputación de la Empresa	Ventaja	<b>Oportunidad:</b> Le permite posicionarse a un mejor nivel competitivo.
Programas de Trabajos Sociales	Programas y trabajos sociales implantados por el Gobierno Nacional	<b>Oportunidad:</b> La empresa cumple con su responsabilidad social.
<b>Factores Económicos</b>		
Control de Cambio	Alta Incidencia	<b>Amenaza:</b> Incide en los costos de adquisición de materia prima y maquinarias
La variación de precios y la inflación	Alta incidencia	<b>Amenaza:</b> Afecta a los costos de la materia prima de los suministros que se adquieren, además de afectar los importes de los estados financieros.
Tasas de Interés	Alta incidencia	<b>Amenaza:</b> Afecta la capacidad de endeudamiento de la empresa.
Política de sueldos y salarios	Alta incidencia	<b>Amenaza:</b> Se incrementan los costos de producción por mano de obra directa y los gastos operativos
Políticas Monetarias y Fiscales	Alta incidencia	<b>Amenaza:</b> Hay mayor carga impositiva para la empresa
<b>Factores Geográficos</b>		
Ubicación Geográfica	Ubicación de la empresa más idónea	<b>Oportunidad:</b> Representa un punto clave para que los trabajadores realicen sus actividades a plenitud debido a su ubicación.
Acceso Vial	Fácil Acceso	<b>Oportunidad:</b> Representa un punto clave para que los trabajadores y los clientes tengan fácil acceso a la empresa.

...Continuación del Cuadro N°9

<b>Factores Políticos y Legales</b>		
Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa	Normas y leyes	<b>Oportunidad:</b> Dispone de mecanismos legales que regulan la actividades de la empresa.
Situación Política actual del país	Alta incidencia	<b>Amenaza:</b> Por la inestabilidad política, económica, y social que vive el país.
Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras	Alta incidencia	<b>Amenaza:</b> Cambios en las retribuciones otorgadas por ley a los trabajadores
Ley de Costos y Precios Justos	Alta incidencia	<b>Amenaza:</b> Regula los precios de los productos tanto para su fabricación como para la venta
<b>Factores Tecnológicos</b>		
Elementos Tecnológicos	Avances tecnológicos	<b>Oportunidad:</b> Se aprovechan las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías en la empresa.
	Alta incidencia	<b>Oportunidad:</b> Son beneficiosos todos los avances de telecomunicaciones, equipos de computación, entre otros.
<b>Factores Ambientales</b>		
La contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales	Alta incidencia	<b>Amenaza:</b> Estos factores ambientales representan una amenaza para la empresa debido a la inestabilidad del clima en esta área del país
Actividades que fomenten la conservación y la preservación del medio ambiente	Alta incidencia	<b>Oportunidad:</b> Se realizan actividades para la conservación y la preservación del ecosistema al cual pertenece la empresa.

Fuente: Autores, 2013.

- Oportunidades Luego de realizar el respectivo análisis de los factores externos, se determinaron las siguientes oportunidades:
  - Adaptación a los cambios originados en su entorno.
  - Capacidad para prevenir los grandes cambios.
  - Aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan.
  - Reputación y responsabilidad social ventajosas.
  - Existencia de programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.
  - Ubicación geográfica idónea.
  - Fácil acceso vial a la empresa.
  - Disposición de normativas y leyes que regulan las actividades de la misma.
  - Existencia de avances en materia de telecomunicaciones y las nuevas tecnologías.
  - Fomenta la conservación y la preservación del medio ambiente.
  
- Amenazas existentes en UNITEG S.A, se señalan las siguientes:
  - Tienen poco conocimientos de las amenazas a las que está expuesta la empresa.
  - Alto índice de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.
  - Variación de precios y inflación.
  - Existencia del control de cambio.
  - Altas tasas de interés.
  - Políticas de sueldos y salarios.
  - Políticas monetarias y fiscales.
  - Situación política actual.
  - Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras.
  - Ley de Costos y Precios Justos.

- La contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales.

### 3.5.2 Análisis de Impacto en la empresa UNITEG S.A

El análisis de impacto, según Serna (2008), consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y, por tanto, convertirlo en factor clave del éxito. Para ello, debe elaborarse una matriz de impacto en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto de la empresa. A continuación se presenta el Cuadro N° 10 y 11, en el cual se refleja el grado y el impacto que tienen las fortalezas y las debilidades, amenazas y oportunidades que se mencionaron anteriormente.

**Cuadro N° 10:** Análisis de impacto de los elementos internos que influyen en la empresa UNITEG S.A

Factores y/o Aspectos	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Aspectos Generales</b>									
La misión se encuentra claramente establecida, es conocida y compartida por todos	<b>X</b>						<b>X</b>		

...Continuación del Cuadro N° 10

La visión se encuentra claramente establecida, es conocida y compartida por todos	X						X		
Necesaria comprensión de la misión y la visión	X						X		
Objetivos claramente definidos y comunicados a los miembros de la empresa	X						X		
<b>Perspectiva financiera</b>									
No tienen conocimiento de la asignación de recursos				X			X		
No tienen conocimiento del ingreso de la empresa				X			X		
Conocimiento de los gastos operacionales	X						X		
No se calcula el punto de equilibrio				X			X		
No tienen conocimiento del logro de punto de equilibrio				X			X		

...Continuación del Cuadro N° 10

Elaboración de los estados financieros como estado de situación y estado de resultados	X						X		
No se elaboran estados de flujo de efectivo				X			X		
No se elabora el estado de variación de cuentas de patrimonio				X			X		
No se elaboran notas revelatorias				X			X		
No se Preparan estados de costos				X			X		
Conocimiento de estructura de costo	X						X		
Conocimiento de los costos de producción	X						X		
No se conocen las políticas de inversión				X			X		
Manejo de una estructura de capital	X						X		
Estructura de capital acorde con las decisiones financieras	X							X	
<b>Perspectiva Cliente</b>									
Conocimiento de la cartera de clientes	X						X		

Continuación del cuadro N° 10

Conocimiento de los objetivos estratégicos para la satisfacción de las necesidades de los clientes	X						X		
Calidad de productos ofertados	X						X		
Infraestructura adecuada	X						X		
Se cuenta con personal de venta capacitado	X						X		
No existen quejas con respecto al personal	X						X		
<b>Perspectivas procesos internos</b>									
Existencia de un manual de normas y procedimientos	X						X		
Cumplimiento de las labores asignadas de forma eficiente	X						X		
Alineación de empleados y aceptación de sugerencia por parte de estos.	X						X		
Conocimiento del uso de medios informáticos	X						X		

...Continuación del Cuadro N°10

Planes de inducción y actualización del personal en materia de tecnología	X						X		
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>									
Capacitación del personal	X						X		
Trabajadores con capacidad para trabajar en equipo	X						X		
Adaptación del personal a cambios en el entorno	X						X		
Existencia de planes de capacitación del personal	X						X		
Periodicidad de aplicación de planes de inducción		X						X	
Reconocimiento al personal	X						X		

Fuente: Autores, 2013.

**Cuadro N° 11:** Análisis de impactos de los elementos externos que influyen en la empresa UNITEG S.A

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Aspectos Generales</b>									
Cambios en el entorno	X						X		
Previsión de cambios	X						X		
Oportunidades externas	X						X		
Amenazas externas					X			X	
<b>Económicos</b>									
La inflación y variación de precios				X			X		
Control de cambio				X			X		
Políticas de sueldos y salarios				X			X		
Políticas monetarias y fiscales				X			X		
Tasa de interés				X			X		
<b>Sociales</b>									
Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas					X			X	
Programas y trabajos sociales	X							X	
Reputación de la empresa y responsabilidad social	X						X		
<b>Políticos y legales</b>									
Existencia de normas y leyes que regulan la actividad de la empresa	X						X		
Situación política actual				X			X		
Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras				X			X		
Ley de Costos y Precios Justos				X			X		

Continuación del cuadro 11

<b>Tecnológicos</b>									
Avances tecnológicos	<b>X</b>						<b>X</b>		
Beneficios de los avances tecnológicos	<b>X</b>						<b>X</b>		
<b>Ambientales</b>									
Contaminación, calentamiento global, recursos naturales		<b>X</b>						<b>X</b>	
Realización de actividades para preservar el medio ambiente			<b>X</b>						<b>X</b>

Fuente: Autores, 2013.

### 3.5.3 Hoja de trabajo

Una vez identificadas las debilidades fortalezas, amenazas y oportunidades en la Empresa UNITEG S.A, aquellos que resultaron de impacto alto durante el análisis respectivo, el cuales serán mostradas a través de la hoja de trabajo (ver cuadro N° 12).

**Cuadro N° 12:** Hoja de Trabajo de la empresa UNITEG S.A

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptación a los cambios originados en su entorno.</li> <li>2. Capacidad para prevenir los grandes cambios.</li> <li>3. Aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan.</li> <li>4. Reputación y responsabilidad social ventajosa</li> <li>5. Existencia de programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.</li> <li>6. Ubicación geográfica idónea.</li> <li>7. Fácil acceso vial a la empresa.</li> <li>8. Dispone normativas y leyes que regulan las actividades.</li> <li>9. Avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones y nuevas tecnologías.</li> <li>10.Promoción actividades para la conservación y la preservación del medio ambiente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocos conocimientos de las amenazas existentes.</li> <li>2. Alto índice de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.</li> <li>3. Variación de precios e inflación.</li> <li>4. Existencia del control de cambio.</li> <li>5. Altas tasas de interés.</li> <li>6. Políticas de sueldos y salarios.</li> <li>7. Políticas monetarias y fiscales.</li> <li>8. Situación política actual.</li> <li>9. Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras.</li> <li>10.Ley de Costos y Precios Justos.</li> <li>11.La contaminación ambiental, el calentamiento global y el descuido de los recursos naturales.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe una misión claramente establecida, conocida y compartida por todos.</li> <li>2. Existe una visión claramente establecida, conocida y compartida por todos.</li> <li>3. Los objetivos están claramente establecidos y comunicados a los miembros de la organización.</li> <li>4. Conocen los gastos operacionales de la empresa.</li> <li>5. Elaboración de Estado de Situación y Estado de Ganancias y Pérdidas.</li> <li>6. Tienen conocimiento acerca de la estructura de capital.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tienen conocimiento sobre la asignación de los recursos financieros.</li> <li>2. No tienen conocimiento sobre los ingresos diarios, mensuales o anuales.</li> <li>3. No elabora estado de flujo de efectivo.</li> <li>4. No elaboran estados de cambio en las cuentas de patrimonio.</li> <li>5. No se elaboran notas revelatorias.</li> <li>6. No se calcula punto de equilibrio.</li> <li>7. No tiene conocimiento sobre preparación de estados de costo.</li> <li>8. No tienen conocimiento sobre las políticas de inversión.</li> </ol>

Continuación del cuadro N° 12

<p>7. Tienen conocimiento de la estructura de costos.</p> <p>8. Tienen conocimiento de los costos de producción.</p> <p>9. Tiene objetivos estratégicos planteados para la satisfacción de las necesidades de los clientes.</p> <p>10. Conocimiento de la cartera de clientes de la empresa.</p> <p>11. La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para la atención de su clientela.</p> <p>12. Calidad del producto que se ofrece al cliente.</p> <p>13. No han recibido quejas con respecto a sus productos.</p> <p>14. La empresa dispone de un personal idóneo para vender sus productos.</p> <p>15. Existe un manual de normas y procedimientos.</p> <p>16. El personal conoce las normas y procedimientos establecidos en la empresa para realizar sus actividades.</p> <p>17. Los trabajadores cumplen cabalmente con sus actividades.</p> <p>18. Los empleados, equipos y unidades de organización se encuentran alineados para lograr con eficiencia sus objetivos.</p> <p>19. Acepta sugerencias por parte de los empleados.</p> <p>20. La empresa cuenta con los medios informáticos para acceder a la información y administrarla.</p> <p>21. Existen planes de inducción y actualización en materia de tecnología.</p> <p>22. La empresa dispone del personal capacitado para trabajar en equipo dispuesto a adaptarse a los cambios del entorno.</p> <p>23. Existen programas de capacitación y aprendizaje.</p> <p>24. Concede incentivos a su personal.</p>	<p>9.</p>
---	-----------

Fuente: Autores, 2013.

### 3.6 Matriz DOFA para la empresa UNITEG S.A

Una vez definidas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de UNITEG S.A, se procedió a interrelacionarlas, para identificar las estrategias FO (Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades), FA (uso de fortalezas para evitar amenazas), DO (Dominar las debilidades aprovechando Oportunidades), DA (minimizar las Debilidades y evitar Amenazas (ver Cuadro N° 13).

**Cuadro N° 13:** Matriz DOFA para la empresa UNITEG S.A

	<b>Oportunidad (O)</b>	<b>Amenaza (A)</b>
	(1) Adaptación a los cambios originados en su entorno. (2) Capacidad para prevenir los grandes cambios. (3) Aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan. (4) Reputación y responsabilidad social ventajosa (5) Existencia de programas y trabajos sociales implementados por el gobierno. (6) Ubicación geográfica idónea. (7) Fácil acceso vial a la empresa. (8) Dispone normativas y leyes que regulan las actividades. (9) Avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones y nuevas tecnologías. (10) Promoción actividades para la conservación y la preservación del medio ambiente.	(1) Pocos conocimientos de las amenazas existentes. (2) Alto índice de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas. (3) Variación de precios e inflación. (4) Existencia del control de cambio. (5) Altas tasas de interés. (6) Políticas de sueldos y salarios. (7) Políticas monetarias y fiscales. (8) Situación política actual. (9) Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras. (10) Ley de Costos y Precios Justos. (11) La contaminación ambiental, el calentamiento global y el descuido de los recursos naturales.

Continuación del cuadro N° 13

Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
<p>(1) Existe una misión claramente establecida, conocida y compartida por todos.</p> <p>(2) Existe una visión claramente establecida, conocida y compartida por todos.</p> <p>(3) Los objetivos están claramente establecidos y comunicados a los miembros de la organización.</p> <p>(4) Conocen los gastos operacionales de la empresa.</p> <p>(5) Elaboración de Estado de Situación y Estado de Ganancias y Pérdidas.</p> <p>(6) Tienen conocimiento acerca de la estructura de capital.</p> <p>(7) Tienen conocimiento de la estructura de costos.</p> <p>(8) Tienen conocimiento de los costos de producción.</p> <p>(9) Tiene objetivos estratégicos planteados para la satisfacción de las necesidades de los clientes.</p> <p>(10) Conocimiento de la cartera de clientes de la empresa.</p> <p>(11) La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para la atención de su clientela.</p>	<p>(F1,F2,F11,F22,O1,O2) Aprovechar el conocimiento de la misión y a visión la infraestructura, así como el personal que tiene la empresa para adaptarse a los cambios presentes en el entorno.</p> <p>(F1,F2,F3,F4,O1,O2,O4,O5) Aprovechar la misión, la visión y los objetivos a fin de mantener la reputación y responsabilidad de la empresa dándole cumplimiento a los diferentes programas sociales implementados por el Gobierno Nacional</p> <p>(F20,F21,O3) Aprovechar las innovaciones tecnológicas para el desarrollo de las actividades dentro de la organización, así como para la inducción y actualización del personal que en ella labora.</p> <p>(F12,F13,F14,O4) Aprovechar el excelente producto que se ofrece y el personal encargado para la venta del mismo, de manera que la reputación de la empresa se mantenga sostenible en el tiempo.</p> <p>(F10,,F11,F12,F13,O6,O7) Aprovechar la ubicación geográfica, el fácil acceso vial, la calidad del producto ofrecido, la infraestructura y el personal de venta para captar la mayor cantidad de clientes, ampliando la cartera de clientes de la empresa e incrementando el rendimiento.</p>	<p>(F20,A1) Aprovechar la alineación de los empleados, equipos y unidades de la organización para combatir las posibles amenazas a las que se ve expuesta la empresa.</p> <p>(F18,F19,F20,F22,A2) Diseñar programas de seguridad a fin de minimizar el efecto del índice delictivo y los embates de las manifestaciones públicas.</p> <p>(F7,F8,A3,A4) Ajustar la estructura de costos y de producción en función de la variación de precios y el control de cambio como consecuencia de la inflación, a fin de minimizar los costos y obtener rendimiento óptimo.</p> <p>(F5,F6,F7,A3) Ajustar los estados financieros por efectos de la inflación a fin de mostrar información financiera acorde a la realidad económica del país y evitar distorsión en la toma de decisiones.</p> <p>(F6,A6,A7) Ajustar la estructura de costo de la empresa con respecto a las políticas monetarias, fiscales y salariales.</p>

Continuación del Cuadro N° 13.

<p>(12) Calidad del producto que se ofrece al cliente.</p> <p>(13) No han recibido quejas con respecto a sus productos.</p> <p>(14) La empresa dispone de un personal idóneo para vender sus productos.</p> <p>(15) Existe un manual de normas y procedimientos.</p> <p>(16) El personal conoce las normas y procedimientos establecidos en la empresa para realizar sus actividades.</p> <p>(17) Los trabajadores cumplen cabalmente con sus actividades.</p> <p>(18) Los empleados, equipos y unidades de organización se encuentran alineados para lograr con eficiencia sus objetivos.</p> <p>(19) Acepta sugerencias por parte de los empleados.</p> <p>(20) La empresa cuenta con los medios informáticos para acceder a la información y administrarla.</p> <p>(21) Existen planes de inducción y actualización en materia de tecnología.</p>	<p>(F15,O8) Utilizar las normativas que rigen las actividades de la empresa, para actualizar el manual de normas y procedimientos existentes en la organización, facilitando así el logro de los objetivos y alcance de la visión organizacional.</p> <p>(F1,F2,F24,O10) Actualizar la misión y la visión de la empresa en función de la promoción de actividades que salvaguarden el medio ambiente valiéndose para esto de la alineación de empleados, equipo y unidades de la organización.</p> <p>(F22,F2,O10) Promover actividades con los empleados para conservar y preservar el medio ambiente.</p>	<p>(F9,A8) Rediseñar los objetivos estratégicos en función de la situación política actual del país para mantener así la satisfacción de los clientes.</p> <p>(F5,F6,F7,F8,A9,A10) Utilizar los avances tecnológicos para automatizar el proceso contable (elaboración de estados financieros básicos, estructura de costos, capital, contabilización de los costos de producción) a fin de proporcionar una información oportuna para la toma de decisiones.</p> <p>(F1,F2,F3,A11) Replantear la misión, la visión y los objetivos organizacionales para prevenir los cambios ambientales en cuanto el desarrollo de las actividades de la empresa.</p> <p>(F6,A5,A6) Evaluar las tasas de interés del mercado, a fin de mantener una estructura de capital óptima y minimizar los elevados costos por endeudamiento.</p> <p>(F1,F4,F22,F23,A9) Diseñar un contrato colectivo justo en función de lo estipulado en la Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras, a fin de mantener un personal altamente capacitado e incentivado para trabajar de forma eficiente.</p>
--	---	---

Continuación del Cuadro N° 13.

<p>(22) La empresa dispone del personal capacitado para trabajar en equipo dispuesto a adaptarse a los cambios del entorno.</p> <p>(23) Existen programas de capacitación y aprendizaje.</p> <p>(24) Concede incentivos a su personal.</p> <p>(25)</p>		<p>(F22,A11) Capacitar al personal en materia ambiental, a fin de preservar el medio ambiente. (F5,F6,F7,F8,A7) Implementar políticas de inversión a fin de minimizar el efecto de las políticas monetarias y fiscales. (F7,F8,A10) Aprovechar lo estipulado en la Ley de Costos y Precios Justos a fin de ajustar la estructura de costo de la empresa y minimizar los costos de producción de la misma.</p>
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Estrategia (DO)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>(1) No tienen conocimiento sobre la asignación de los recursos financieros.</p> <p>(2) No tienen conocimiento sobre los ingresos diarios, mensuales o anuales.</p> <p>(3) No elabora estado de flujo de efectivo.</p> <p>(4) No elaboran estados de cambio en las cuentas de patrimonio.</p> <p>(5) No se elaboran notas revelatorias.</p> <p>(6) No se calcula punto de equilibrio</p> <p>(7) No tiene conocimiento sobre preparación de estados de costo.</p> <p>(8) No tienen conocimiento sobre las políticas de inversión</p>	<p>(O1,O3,O9,O10,D1,D2,D3,D4 D5,D6,D7,D8) Diseñar programas de capacitación y actualización del personal a través de las nuevas tecnologías, para el manejo de los estados financieros ajustándose a las nuevas normas de internacionales de información financiera. (D3,D4,D5,D6,D7,O8,O9) Elaborar estados de flujos de efectivo, estado de variación de las cuentas de patrimonio, notas revelatorias, punto de equilibrio y estados de costos, utilizando las tecnologías de información y comunicación presentes en el mercado y las Normas Internacionales de Información Financiera.</p>	<p>(A1,A2,A3,A4,A5,A6 A7,A8,D1,D2,D3,D4 D5,D6,D7,D8) Realizar análisis financieros que permitan conocer los elementos económicos que afectan las finanzas de la empresa y prevenir efectos adversos a ella. (D2,D3,D8,A1,A3,A4,A5,A 7) Elaborar estados de flujos de efectivo, a fin de conocer y controlar las entradas y salidas de efectivo de la empresa y evitar excedentes, así como la insuficiencia de este renglón de activo</p>

Fuente: Autores, 2013.

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

#### Estrategias FO:

- Aprovechar el conocimiento de la misión y a visión la infraestructura, así como el personal que tiene la empresa para adaptarse a los cambios presentes en el entorno.
- Aprovechar la misión, la visión y los objetivos a fin de mantener la reputación y responsabilidad de la empresa dándole cumplimiento a los diferentes programas sociales implementados por el Gobierno Nacional
- Aprovechar las innovaciones tecnológicas para el desarrollo de las actividades dentro de la organización, así como para la inducción y actualización del personal que en ella labora.
- Aprovechar el excelente producto que se ofrece y el personal encargado para la venta del mismo, de manera que la reputación de la empresa se mantenga sostenible en el tiempo.
- Aprovechar la ubicación geográfica y el fácil acceso vial para captar así la mayor cantidad de clientes, ampliando la cartera de clientes de la empresa.
- Utilizar las normativas que rigen las actividades de la empresa, para actualizar el manual de normas y procedimientos existentes en la organización facilitando así el logro de los objetivos y alcance de la visión organizacional.
- Analizar la misión y la visión de la empresa en función de la promoción de actividades que salvaguarden el medio ambiente valiéndose para esto de la alineación de empleados, equipo y unidades de la organización.

- Promover actividades con los empleados para conservar y preservar el medio ambiente.

#### Estrategias FA:

- Aprovechar la alineación de los empleados, equipos y unidades de la organización para combatir las posibles amenazas a las que se ve expuesta la empresa.
- Diseñar programas de seguridad a fin de minimizar el efecto del índice delictivo y los embates de las manifestaciones públicas.
- Ajustar la estructura de costos y de producción en función de la variación de precios y el control de cambio como consecuencia de la inflación.
- Ajustar los estados financieros por efectos de la inflación a fin de mostrar información financiera acorde a la realidad económica del país y evitar distorsión en la toma de decisiones.
- Ajustar la estructura de capital de la empresa con respecto a las políticas monetarias, fiscales y salariales.
- Adaptar los objetivos estratégicos en función de la situación política actual del país para mantener así la satisfacción de los clientes.
- Amoldar el proceso contable (elaboración de estados financieros básicos, estructura de costos, capital, contabilización de los costos de producción) a fin de proporcionar una información oportuna para la toma de decisiones.
- Adaptar la misión, la visión y los objetivos organizacionales para prevenir los cambios ambientales en cuanto el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Evaluar las tasas de interés del mercado, a fin de mantener una estructura de capital óptima y minimizar los elevados costos por endeudamiento.
- Diseñar un contrato colectivo justo en función de lo estipulado en la Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras, a fin de mantener

un personal altamente capacitado e incentivado para trabajar de forma eficiente.

- Capacitar al personal en materia ambiental, a fin de preservar el medio ambiente.
- Implementar políticas de inversión a fin de minimizar el efecto de las políticas monetarias y fiscales.
- Aprovechar lo estipulado en la Ley de Costos y Precios Justos a fin de ajustar la estructura de la empresa y minimizar los costos de producción de la misma.

Estrategias DO:

- Diseñar programas de capacitación y actualización del personal a través de las nuevas tecnologías, para el manejo de los estados financieros ajustándose a las nuevas normas de internacionales de información financiera.
- Elaborar estados de flujos de efectivo, estado de variación de las cuentas de patrimonio, notas revelatorias, punto de equilibrio y estados de costos, utilizando las tecnologías de información y comunicación presentes en el mercado y las Normas Internacionales de Información Financiera.

Estrategias DA:

- Realizar análisis financieros que permitan prevenir los elementos económicos que afectan las finanzas de la empresa y prevenir efectos adversos a ella.

### **3.7 Estrategia para la Empresa UNITEG S.A**

Las estrategias que se recomiendan para la empresa UNITEG S.A, son las **estrategias intensivas**, puesto que éstas son conocidas como la penetración en el

mercado y el desarrollo de mercados y de productos, con el fin de mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes, ofreciendo buenos productos a través del personal de ventas idóneo con que cuenta la empresa, además de aprovechar las oportunidades y fortalezas que se presenten para así lograr captar mayor cantidad de clientes y mantener a la empresa competitiva sostenible en el mercado manufacturero.

### **3.8 Vinculación de los Indicadores Múltiples del CMI en la Conformación de la Estrategia para UNITEG S.A**

Kaplan y Norton (1997), señalan que para construir un Cuadro de Mando Integral que traslade la estrategia a los indicadores, es necesario que se presenten los principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado a su estrategia, estos son:

- Las relaciones causa-efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.
- Los resultados y los inductores de actuación: Todos los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Los inductores de actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la

actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio, por ejemplo, los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir, los procesos internos particulares, los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercado seleccionados.

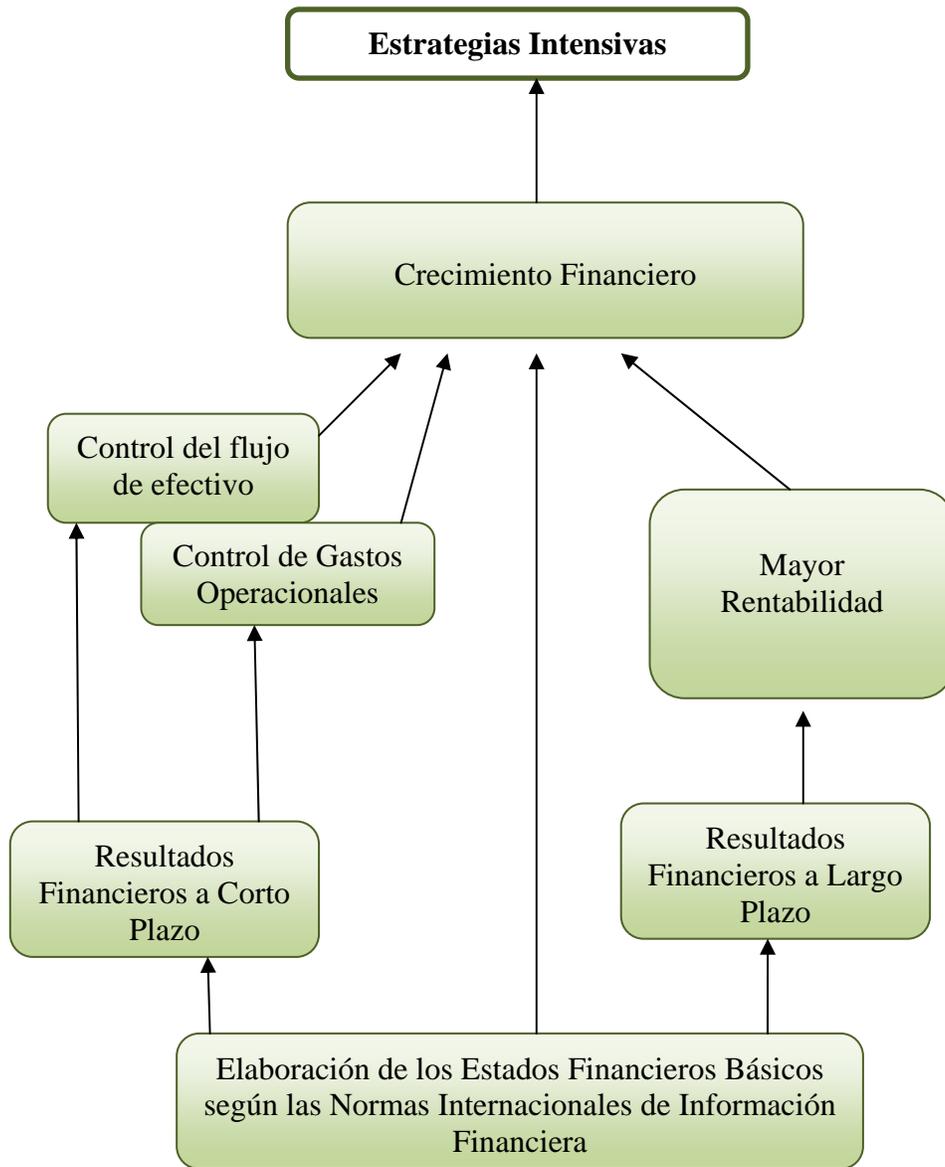
- La vinculación con las finanzas: Con la proliferación de los programas de cambio que se están llevando a cabo hoy en día en la mayoría de las organizaciones, es fácil sentirse preocupado por metas como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder en los empleados. Aunque estas metas pueden hacer que se obtenga una mejor actuación de la unidad de negocio, es posible que no sea así si se toman como un fin en sí mismas. Un CMI ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente en los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico.

### 3.8.1 Mapas Causa-Efecto para la Empresa UNITEG S.A

Ahora para poder visualizar el éxito de las estrategias para la empresa UNITEG S.A, se procedió a crear los mapas Causa-Efecto para tener un enfoque claro de las diferentes perspectivas que comprende el Cuadro de Mando Integral.

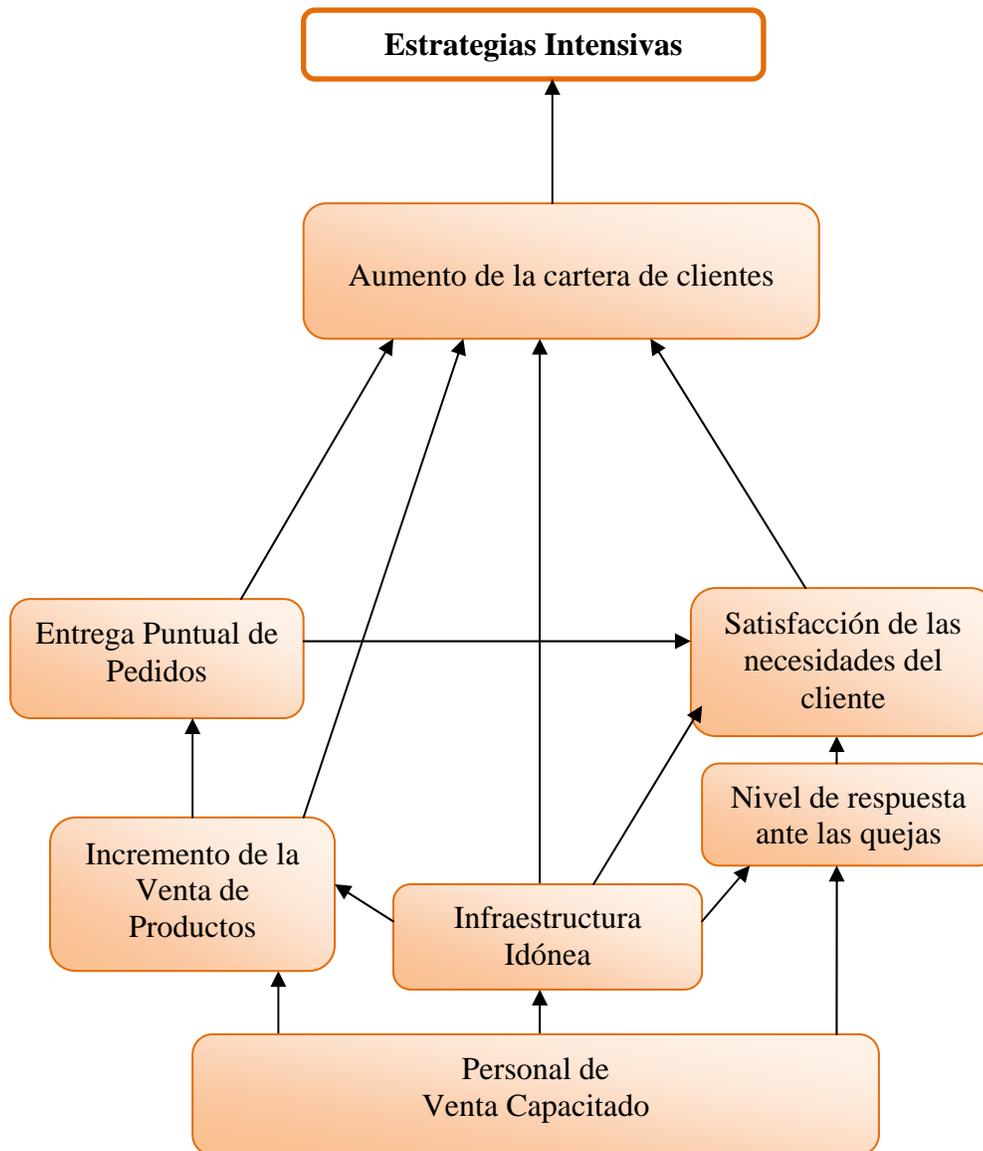
Por consiguiente, una vez analizados los elementos teóricos del Cuadro de Mando Integral, se establecerá el Balanced ScoreCard de la empresa UNITEG S.A con la finalidad de que todo su personal comience a trabajar cohesionadamente en equipo y desarrollen sus conocimientos y habilidades personales para satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes y mantener a la empresa competitiva (ver figuras N° 4, 5, 6, 7, 8,9).

**Figura N° 4:** Mapa causa-efecto de la perspectiva financiera en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

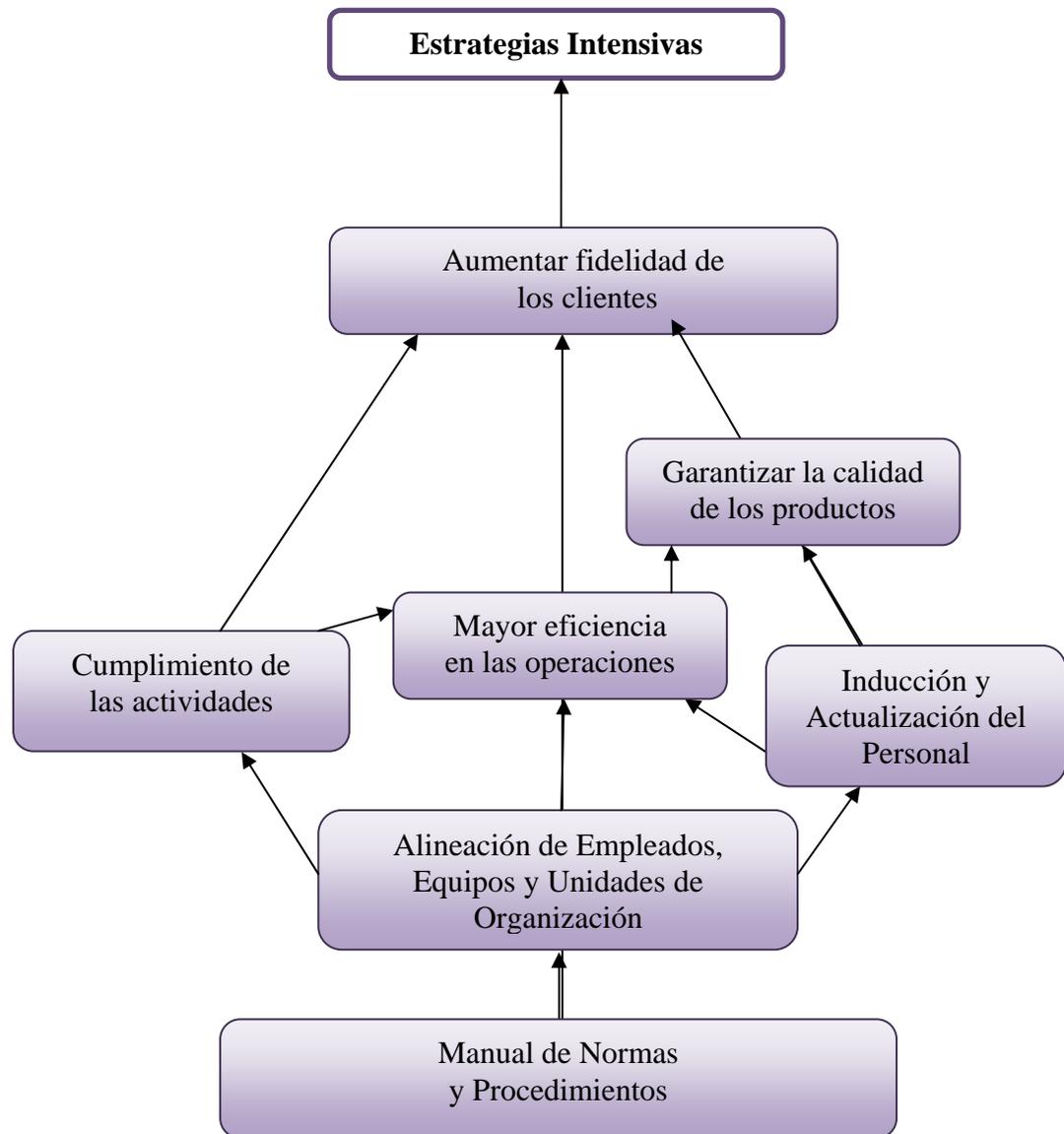
**Figura N° 5:** Mapa causa-efecto de la perspectiva de cliente en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

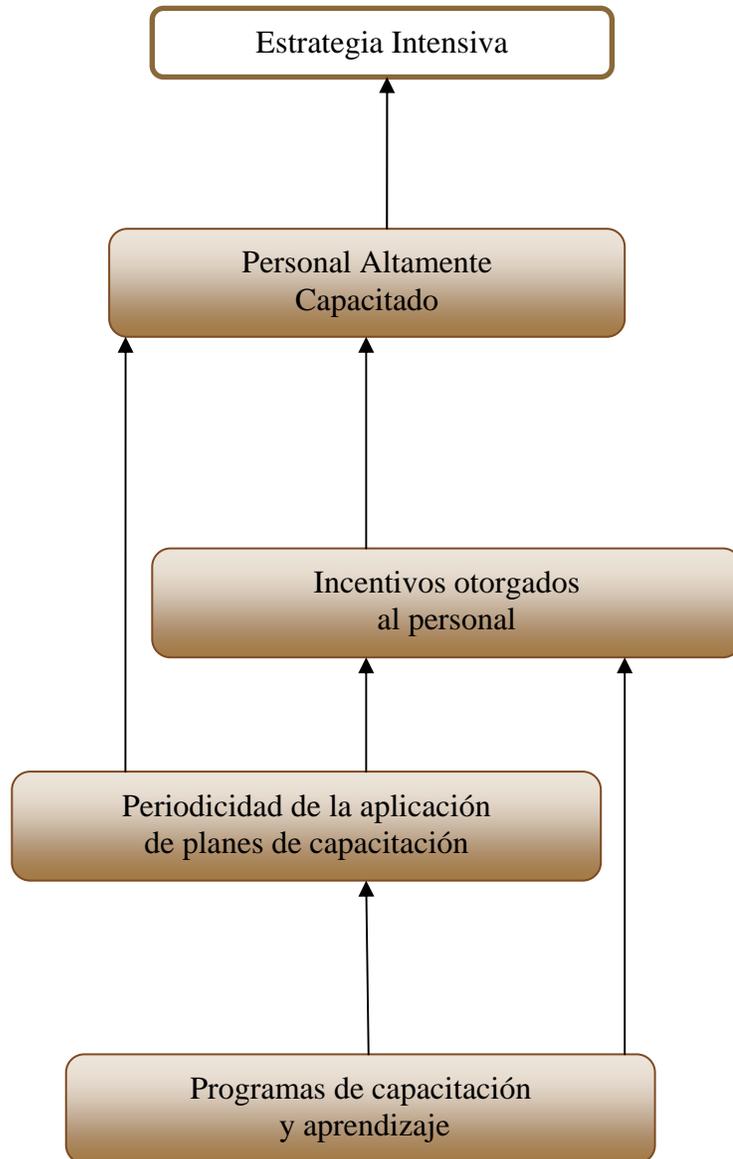
**Figura N° 6:** Mapa causa-efecto de la perspectiva de procesos internos en UNITEG

S.A



Fuente: Autores, 2013

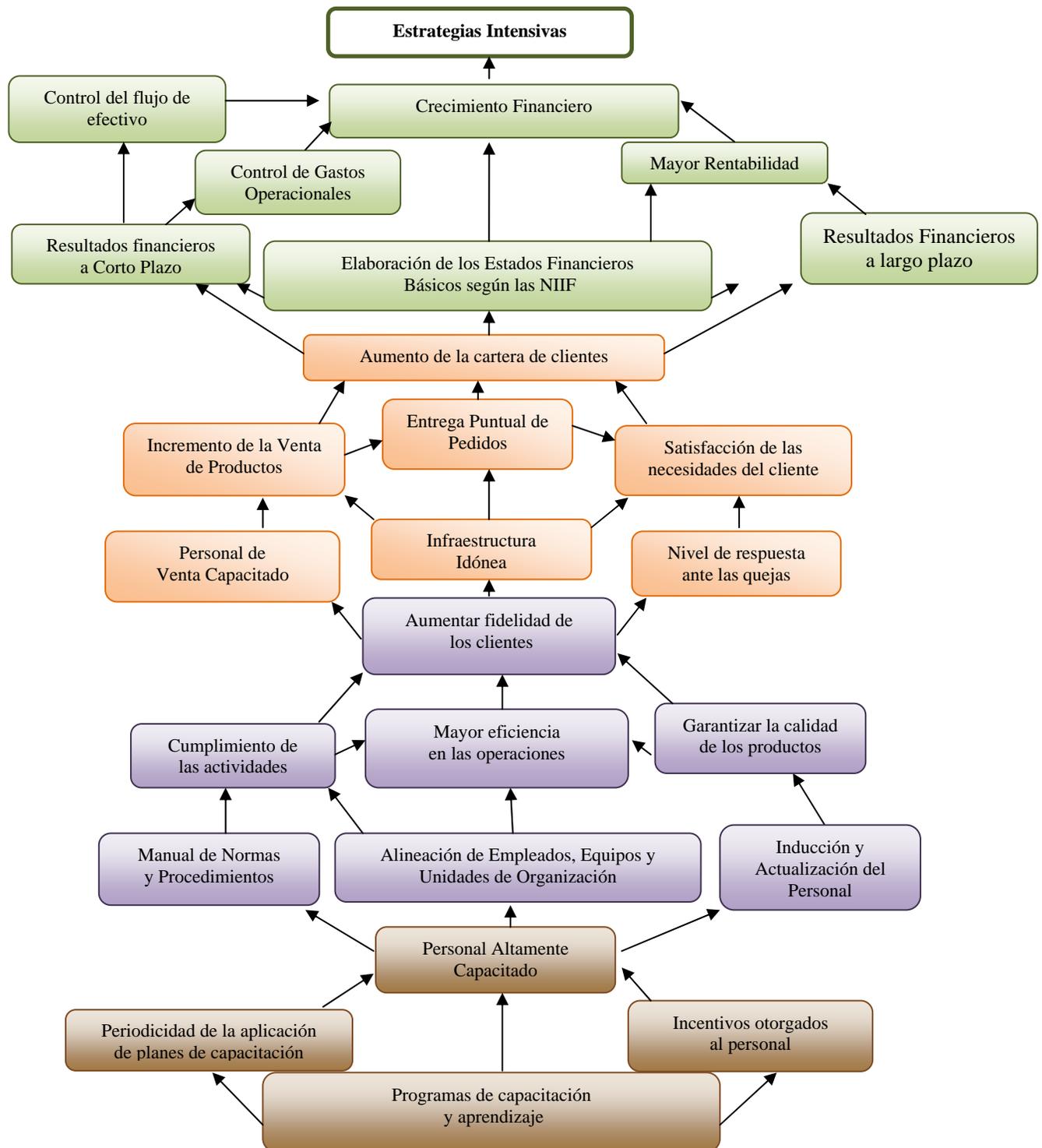
**Figura N° 7:** Mapa causa-efecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

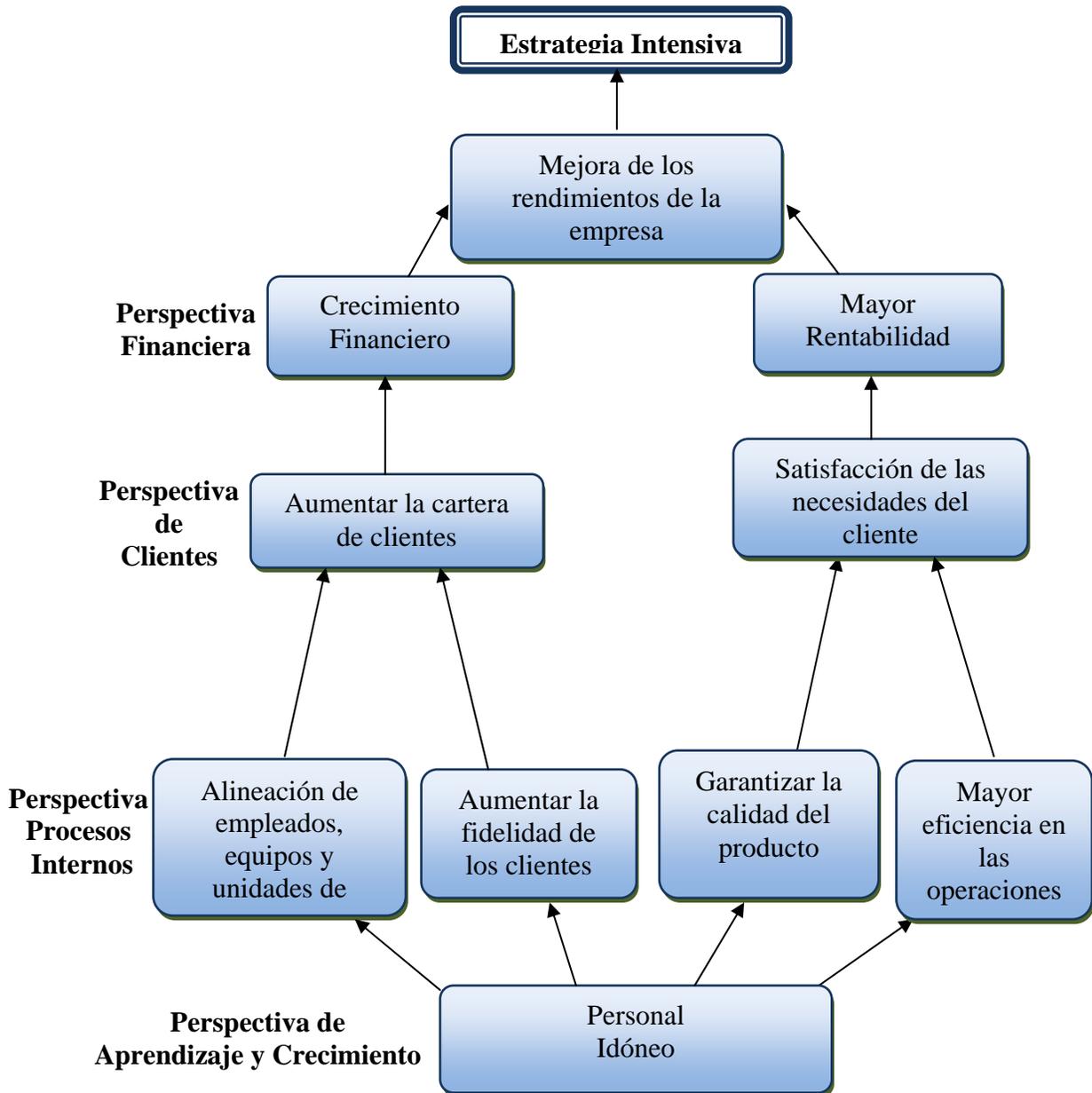
**Figura N° 8:** Mapa Causa-Efecto sobre la relación de los inductores de actuación en

UNITEG S.A



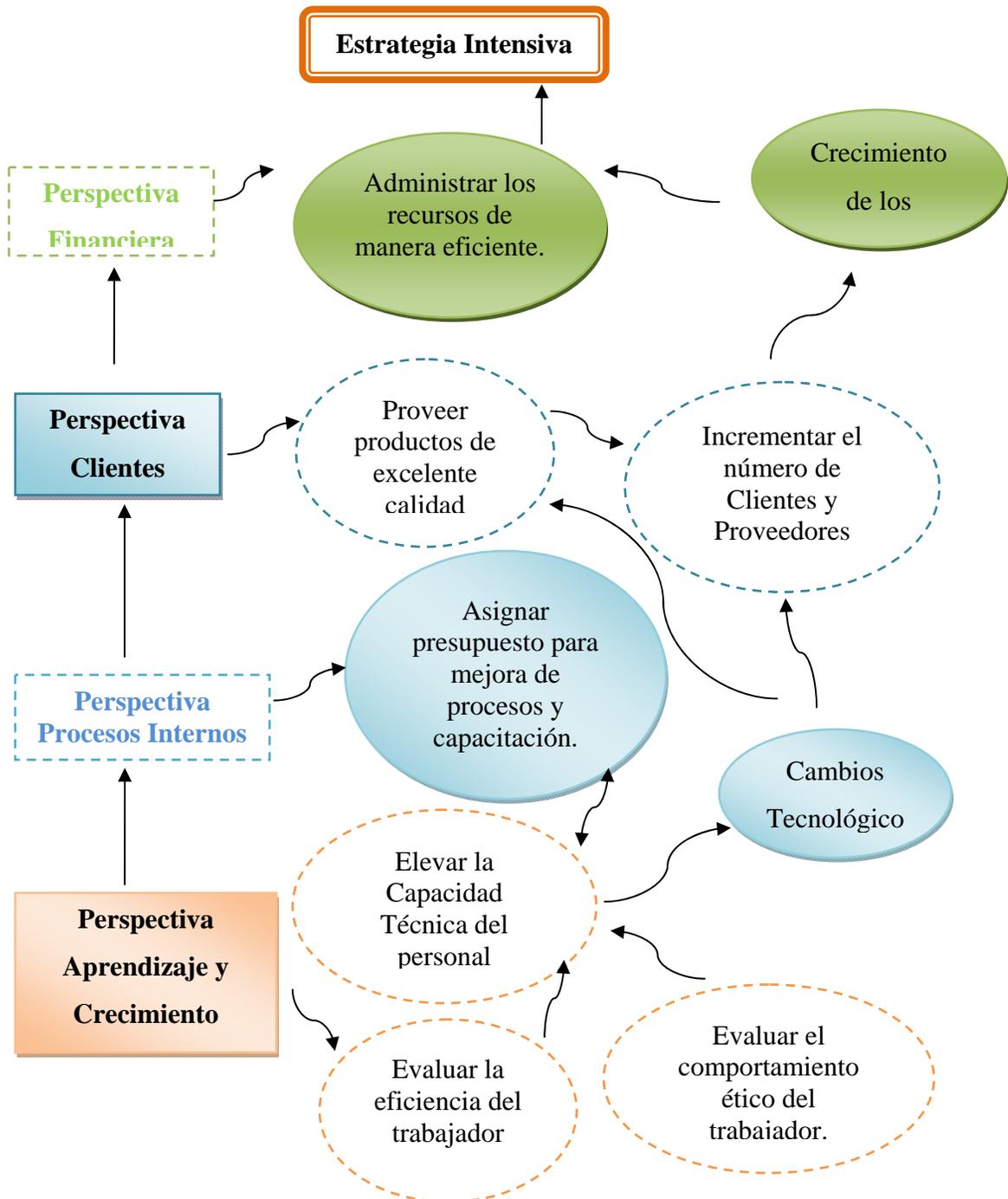
Fuente: Autores, 2013

**Figura N° 9.** Mapa causa-efecto vinculación de los indicadores múltiples en la Empresa UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

**Figura N° 10:** Mapa causa-efecto de los elementos del Cuadro de Mando Integral propuesto para la empresa UNITEG S.A



Fuente: Autores, 2013

### 3.9 Cuadro de Mando Integral requerido para la empresa UNITEG S.A

La construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos (Kaplan y Norton 1997)

El siguiente paso lo comprende el establecimiento de la cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral requerido para la empresa UNITEG S.A (ver Cuadro N° 14).

**Cuadro N° 14:** Cuadro de Mando Integral requerido para la empresa UNITEG S.A

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	(Indicadores de efecto)	(Indicadores de Causa)
<b>Financieros</b>		
F1-Mejorar los rendimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento sobre la inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación de ingresos</li> </ul>
F2- Ampliar los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor añadido económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre inversiones</li> </ul>
F3-Satisfacer las expectativas de los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento sobre el capital empleado</li> <li>• Información financiera oportuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre el capital empleado</li> <li>• Elaboración de los estados financieros básicos según las NIIF</li> </ul>
F4- Mejorar la actuación de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de los gastos operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la estructura de costos de la empresa</li> </ul>

...Continuación del Cuadro N°14

<p><b>Cientes</b></p> <p>C1- Aumentar la satisfacción del cliente con los productos</p> <p>C2- Aumentar la satisfacción del cliente post-venta</p> <p>C3- Mejorar la actuación de la Gerencia</p> <p>C4- Liderazgo de productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la cartera de clientes</li> <li>• Nivel de garantía de los productos</li> <li>• Nivel de atención personalizada</li> <li>• Cumplimiento de las actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Crecimiento de la Cuota de mercado</li> <li>• Entrega Puntual de Pedidos</li> <li>• Satisfacción de las necesidades del cliente</li> <li>• Imagen general de la empresa</li> </ul>
<p><b>Internos</b></p> <p>I1- Procesos de innovación</p> <p>I2- Reducir al mínimo los problemas operativos</p> <p>I3- Mejorar la productividad</p> <p>I4- Desarrollar nuevos productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazos precisos para el desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Análisis de tiempo de espera</li> <li>• Control de gastos</li> <li>• Ingresos procedentes de los nuevos productos ofrecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia de los ciclos de fabricación</li> <li>• Nivel de respuesta ante las quejas</li> <li>• Auditoría de los gastos operacionales</li> <li>• % de ventas de los nuevos productos</li> </ul>

...Continuación del Cuadro N°14

<b>Formación</b>		
L1- Elevar las competencias del personal	• Productividad del personal	• Personal Idóneo
L2- Formación del personal	• Satisfacción de los empleados	• Incentivos otorgados
L3- Desarrollo del personal	• Programas de capacitación y aprendizaje	• Desarrollo de las aptitudes

Fuente: Autores, 2013

## CONCLUSIONES

De los resultados y análisis de la información obtenidos en la investigación relacionada con el Cuadro de Mando integral, se concluye lo siguiente:

- UNITEG S.A, tiene la misión y la visión claramente establecidas, planteada por escrito y además es conocida y compartida por todos los miembros de la organización.
- La empresa UNITEG S.A, tiene una clara comprensión de la relación entre misión y la visión, lo que hace que esta se mantenga sostenible en el tiempo.
- UNITEG S.A, tiene los objetivos claramente establecidos y son conocidos por los integrantes de la compañía, determinando las acciones a ejercer para cumplir estos.
- UNITEG S.A, elabora los estados financieros básicos exigidos en Venezuela, sin embargo el personal desconoce de la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y Notas Revelatorias.
- La empresa UNITEG S.A, no determina punto de equilibrio, lo que impide determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos.
- UNITEG S.A, no prepara estados de costos, imposibilitando conocer con exactitud cuáles son los costos en los que incurre la empresa para elaborar sus productos.
- UNITEG S.A, tiene conocimiento de la cartera de clientes adscritos a la misma.
- UNITEG S.A, cuenta con un personal debidamente capacitado para el cumplimiento de las actividades asignadas, dispuesto a adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno.
- UNITEG S.A, maneja una estructura de costos, lo que le permite conocer como serán distribuidos los recursos para el proceso productivo.
- La empresa UNITEG S.A, dispone de medios informáticos para acceder a la información y realizar transferencias de la misma. Asimismo, cuenta con

instalaciones y equipos modernos para ejecutar sus servicios de manera eficaz y eficiente.

- La empresa UNITEG S.A, no tiene bien definidas la políticas de inversión, por lo cual se desconoce cuales son las áreas de inversión provisional de la empresa
- La empresa UNITEG S.A, tiene objetivos estratégicos establecidos, destinados a la satisfacción de sus clientes.
- La empresa UNITEG S.A, dispone de una adecuada infraestructura para ofrecer sus productos a su clientela.
- La empresa UNITEG S.A, no ha recibido quejas con respecto a sus productos, lo que significa que los clientes están satisfechos por los productos ofrecidos.
- La empresa UNITEG S.A, dispone de planes de inducción para el personal que allí labora, además la aplicación de dichos planes tiene una periodicidad aceptable lo que mantiene al personal apto para el desarrollo de las actividades con mayor eficiencia.
- La empresa, esta dispuesta a adaptarse a los cambios en su entorno y aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten.
- La empresa se ve amenazada por los altos índices de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas, por lo cual se ven en detenidas en muchas oportunidades las actividades de la misma.
- La empresa UNITEG S.A, cuenta con una excelente reputación, lo que le ha permitido posicionarse a un mejor nivel competitivo.
- La empresa se ve afectada por la variación de precios y la inflación, que incide directamente en los costos de adquisición de materia prima y maquinarias.
- La empresa UNITEG S.A, se ve perturbada por la variación en las tasas de interés, puesto que afecta la capacidad de endeudamiento de la misma.
- La empresa UNITEG S.A, aprovecha los avances tecnológicos, como lo son las telecomunicaciones y las innovaciones tecnológicas.

- La empresa UNITEG S.A, desarrolla actividades para la conservación y preservación del medio ambiente en el cual se encuentra ubicada esta empresa.

Con lo anteriormente planteado, se busca que la empresa mejore sus procedimientos con el fin de aplicar las estrategias intensivas; buscando la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo antes expuesto se recomienda:

- Al no tener conocimiento con respecto a la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y Notas Revelatorias, se recomienda informar al personal que labora en UNITEG S.A, acerca de la elaboración de dichos estados financieros.
- Elaborar Estados de Costos, a fin de proporcionar información oportuna para la toma de decisiones.
- En lo referente al punto de equilibrio, se recomienda que UNITEG S.A, lo determine para así saber cuándo se generará pérdida o ganancia en la empresa.
- Para que la cartera de clientes de UNITEG S.A, se incremente se recomienda a la misma mantener un contacto directo con los clientes para que estos se sientan identificado con la empresa.
- Al UNITEG S.A, poseer una infraestructura adecuada, se recomienda, que la empresa realice publicidad a través de la prensa y avisos publicitarios para captar más clientes.
- Valerse del conocimiento de la misión, la visión y los objetivos por parte de sus integrantes a fin de coadyuvar a mantener la reputación de la empresa.
- Para la toma de decisiones por parte de UNITEG S.A, se recomienda tener en cuenta no sólo los indicadores financieros, sino también los no financieros (entiéndase Perspectiva de los Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y la Perspectiva de Formación y Crecimiento).
- Aprovechar las innovaciones tecnológicas para el desarrollo de las actividades, así como para la inducción y actualización del personal, para que este continúe laborando eficientemente.
- Plantear programas de seguridad que la ayuden a disminuir el impacto del alto

índice delictivo, en relación con el desarrollo de las actividades de UNITEG SA.

- Evaluar las tasas de interés en el mercado, con la finalidad de minimizar los costos elevados por endeudamiento.
- Utilizar el Cuadro de Mando Integral, como un sistema de aprendizaje para la toma de decisiones acertadas, que mejoren el desempeño de las actividades, abriendo una brecha de liderazgo en un mercado competitivo.
- Adecuar los estados financieros de acuerdo a la variación de precios y la tasa inflacionaria, para así tener una información financiera acorde a la realidad económica presente, evitando la distorsión en la toma de decisiones.
- Efectuar análisis financieros que permitan, advertir los elementos económicos que afectan las finanzas de la empresa.
- Concordar la estructura de costos, de acuerdo a lo estipulado en la ley de Costos y Precios justos a fin de minimizar los costos de producción.
- Para maximizar el valor de los asociados, se debe tener muy claro y definido los objetivos y/o metas que quiere alcanzar mediante el replanteamiento de los mismos.
- Adecuar los objetivos estratégicos en función de la situación política actual, para mantener así la satisfacción de los clientes.
- Realizar un estudio de mercado en cuanto a las necesidades y preferencia de los clientes, para que de esta manera los mismos se encuentren satisfechos.
- Asumir el Cuadro de Mando Integral propuesto, hacia el cumplimiento de las estrategias intensivas que permiten que UNITEG S.A logre mantenerse exitosa en el mercado manufacturero.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Textos Consultados:**

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

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

Amendola, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia

Amendola, L. J. (2011). Balanced Scorecard en la gestión del mantenimiento. Valencia. Universidad Politécnica de Valencia

Ansoff, I (1976). La Estrategia de la Empresa. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona. España.

Balestrini, M. (2001). Como se elabora un proyecto de Investigación

Balestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. 5<sup>ta</sup> edición. BL. Consultores asociados, Servicio Editorial. Venezuela.

Certos, S. y Peter, P. (1997). Planificación Estratégica. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. Beard Book. Washington D.C.

- Chiavenato, I. (1993) Introducción a la teoría general de la administración. Quinta Edición. Editoria Mc. Graw Hill. Mexico.
- Chiavenato, I. (1999) Introducción a la teoría general de la administración. Quinta Edición. Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). Gestion del talento humano, Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
- Crosby, P. (1988). Dinámica gerencial: El Arte de Gerenciar. Editorial Mc Graw Hill.
- David, F. (2003) Conceptos de administración estratégica. Novena Edición, Pearson Educación de Mexico. S.A.
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Editorial Espasa Calpe. Madrid (2011).
- Diez, del C. y Garcia del J. (2001). Administración y Dirección. Ediciones Mc Graw Hill.
- Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Edic. del IESA. Por Pearson Educacion de México S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez. Estado de México.
- Hurtado, J (2007). El proyecto de investigación. Metodología de la investigación. Quinta edición. Ediciones Quirón. Caracas, Venezuela
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). El Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión, 2000, S.A. Barcelona.

- Kaplan, R y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Ediciones Gestion, 2000, S.A. Barcelona.
- Kholer, E. Diccionario Para Contadores. Editores Noriega. México. 1999.
- Koontz H, Weihrich, H. (1998). Administración: una Perspectiva Global, Editorial McGraw Hill. México.
- Martinez, R. (2002). Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión Medellín, Universidad EAFIT.
- Miklos, T y Tellos, M (2003). Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. Limusa Editores.
- Mintzberg H. y Quinn J. (1993). Prince Hall HISPANOAMERICANA, S.A. Naucalpan de Juárez, México.
- Ortega, A. (1989). Diccionario de Planificación Económica México: Trillas, segunda edición.
- Pacheco, J. Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Rampersad, H. (2003). Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Mcgraw-hill. Barcelona, España.
- Rampersad, H. (2004). Cuadro de mando integral, personal y corporativo (Total Performance Scorecard, TPS) una revolución en la gestión por resultados. McGraw-Hill Interamericana de España. Madrid, España

- Rosemberg, M. Diccionario de Administración y finanzas. Ediciones Océano. España. 1999.
- Sabino, C. (1991). El Proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Venezuela
- Sallenave, J. (1991). La Planificación Estratégica. Segunda Edición, México.
- Sampieri, R. (2003). Metodología de la investigación, Mc.Graw Hill (México), tercera edición.
- Serna, H. (1999). Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría metodología. 3R Editores LTDA. Colombia.
- Serna Gómez, H (2008). Gerencia Estratégica. Décima Edición. 3R Editores. Bogotá D.C Colombia.
- Serna Gómez, H (2011). Gerencia Estratégica. Décimo Primera Edición. 3R Editores. Bogotá D.C Colombia.
- Sierra Bravo, R. (1991). Técnicas de Investigaciones Sociales: Teoría y Ejercicios. Madrid: Editorial Paraninfo, S.A.
- Tamayo, M. (1993). El Proceso de la investigación científica. 2ª ed. México: Editorial Limusa.

### **Trabajos Consultados:**

Aguilera, C y Espinoza M. (2005). El Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión en la empresa servicios Halliburton de Venezuela S.A. Universidad de Oriente Venezuela.

Andarcia, L y Márquez, J. (2009). Gerencia Estratégica Financiera en las Organizaciones. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Venezuela.

Fernández, S y Pazos, C. (2011). Estrategias para la gerencia de operación de la empresa Pastor Espín LH & Asociados C.A. bajo el modelo Balanced Scorecard. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Venezuela.

Flores, L y Márquez, L. (2008). Estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basados en el Total Performance Scorecard. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Venezuela

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

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

Morales, A. (2001). Estrategias empresariales en la era global: el caso complejo sectorial venezolano de grasas y aceites. Universidad Central de Venezuela

Neira, Y. (2009). Organización y Gerencia. Instituto Universitario de Tecnología. Rufino Blanco Fombona. Guatire, Venezuela.

Ramírez, C. P. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín. Tesis de especialización en alta gerencia. Universidad de Medellín.

Sánchez, A. (2006). Gestión estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard en gestionar cooperativas de trabajo asociado. Tesis de especialización en alta gerencia. Universidad de Medellín.

.Quiroga, A. (2000). El Balanced Scorecard aplicado al individuo. Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina.

#### **Revistas Consultadas:**

GONZALEZ GARCIA, J. "Perspectiva ambiental del cuadro de mando integral de una organización: aplicación de la inteligencia de negocio". Revista Ingeniería Química 2007.

PARRA DE PARRAGA, E. "Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados". Revista Negotium- Ciencias Gerenciales, Julio 2006, Año 2, No 4.

SCARAMUSSA, S. (2010) La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Revista Visión de Futuro, Enero-Junio 2010, Volumen 13, Año 7, N°1

SISK, H. y SVERDLIK, M. (1979) Administración y Gerencia de

empresas. Editorial. South-Western Publishing Co. USA.

Documentos Consultados:

Acta constitutiva de la empresa UNITEG S.A

HOYOS JURADO, M. (2007). Propuesta de un modelo de Balanced Scorecard enfocado en la perspectiva financiera para la Universidad Medellín.

Vogel, M. (2001): Balanced Scorecard: su función.

Martínez, M. (2011). Variables y tipos de variables en la investigación. Normas para la Formulación de los Manuales de Procedimientos, Directiva N°002-77-INAP/DNR.

Velázquez, C. 2006 Instructivo para la elaboración de proyectos de trabajo de grado de la escuela de administración. Universidad de Oriente Venezuela.

ZERPA, D. 2012. Clase Introdutoria del Curso Especial de Grado Enfoque estratégico en la gerencia de las organizaciones. Escuela de Administración. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela

**Otras Páginas Web Consultadas:**

<http://www.balancedscorecard.me>

<http://bibadm.ucla.edu.ve>

<http://books.google.co.ve>

<http://www.buenastareas.com>

<http://blog.pucp.edu.pe>

<http://www.curso-de-contabilidad.com>

<http://ciclog.blogspot.com/>

<http://www.corrugando.com>

<http://definicion.de/formacion.com>

<http://www.definicionabc.com>

<http://www.degerencia.com>

<https://www.docs.google.com>

<http://es.scribd.com/doc/>

<http://es.thefreedictionary.com/enfoque>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.el-portal-del-administrador.com>

<http://www.eumed.net/ce/2011a/cccm.htm>

<http://www.fach.cl/com>

<http://www.historiaeconomicavenezuelad.blogspot.com>

<http://www.lia.unet.edu.ve/avaunet/Glosario.htm>

<http://www.monografias.com/>

<http://planificaciondeunagerenciaefectiva.blogspot.com>

<http://www.panorama.otalca.cl>

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

<http://www.sfccolombia.com>

<http://www.slideshare.net>

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

<http://uniteg.com.ve/>

<http://www.unefaiembo.foroactivo.com>

<http://www.venesoft.com>

**Leyes:**

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

Ley del Impuesto al Valor Agregado de Gaceta Oficial N.38.632 de fecha 26 de Febrero de 2.007.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las trabajadoras Decreto N° 8.938 30  
de abril de 2012

Ley De Costos Y Precios Justos Decreto N° 8.331 14 De Julio De 2011.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo Gaceta  
oficial República Bolivariana de Venezuela N38.236 martes 26 de julio del  
2005

Ley General De Industrias Ley N° 23407

## ANEXOS

Cumaná, 29 de enero de 2013

Ciudadano (a)

Presente

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando el Curso Especial de Grado en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado titulado: **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNITEG S.A**, el cual tiene como objetivo determinar el Cuadro de Mando Integral requerido en esta empresa.

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

Agradeciendo su colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Br. Andrés Romero

C.I.:17.911.300

Bra. Sylvia Torres

C.I.: 14.409.761

**CUESTIONARIO**  
**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA**  
**UNITEG S.A**

**HOJA DE CONTROL**

(No escriba en los espacios punteados)

N°.....

NOMBRE DEL ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES GENERALES**

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e) Escriba en forma clara y legible.

## CUESTIONARIO

### EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA UNITEG S.A

#### A.- PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

##### I.- ASPECTOS GENERALES

1.- ¿UNITEG S.A tiene una misión, claramente definida?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°5

2.- ¿Está planteada por escrito la misión de UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

3.- ¿Cree usted que la misión de UNITEG S.A es conocida y compartida por todos sus miembros?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

4.- ¿Están orientadas las labores en UNITEG S.A con la misión de la misma?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

5.- ¿UNITEG S.A tiene una visión, claramente definida?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°9

6.- ¿Está planteada por escrito la visión de UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

7.- ¿La visión de UNITEG S.A es conocida y compartida por todos sus miembros?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

8.- ¿Las labores de UNITEG S.A se encaminan a alcanzar su visión?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

9.- ¿Cree usted que es necesaria la comprensión y relación de la misión y visión de UNITEG S.A para que ésta logre mantenerse sostenible en el tiempo?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

10.- ¿Están claramente establecidos los objetivos de UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

11.- ¿Considera usted que los objetivos de UNITEG S.A, son claramente comunicados a todos sus trabajadores?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

## **II.- PERSPECTIVA FINANCIERA**

12.- ¿Sabe usted cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos financieros en UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

13.- ¿Sabe usted cuál es el ingreso diario, mensual o anual de UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

14.- ¿Sabe usted cuáles son los gastos operacionales diarios, mensuales o anuales de la empresa UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

15.- ¿Sabe usted cuales son los ingresos diarios, mensuales o anuales de UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

16.- ¿Sabe usted si en UNITEG S.A se calcula el punto de equilibrio?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°18

17.- ¿Sabe usted cuándo se logra el punto de equilibrio en UNITEG S.A de acuerdo a los ingresos y gastos que allí se producen?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

18.- ¿Cree usted necesario calcular un punto de equilibrio para UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

19.- ¿Conoce usted si la empresa UNITEG S.A, elabora los estados financieros básicos exigidos en Venezuela?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°21

20.- ¿Cuál o cuáles de los estados financieros que se menciona(n) a continuación cree usted que presenta UNITEG S.A?

a) Estado de Situación Financiera \_\_\_\_\_

b) Estado de Ganancias y Pérdidas \_\_\_\_\_

c) Estado de Flujo de Efectivo \_\_\_\_\_

d) Estado de Variación de Cambio de Patrimonial \_\_\_\_\_

e) Notas Revelatorias \_\_\_\_\_

f) Otros \_\_\_\_\_ Especifique:

---

21- ¿Conoce usted si UNITEG S.A elabora estados financieros basados en Normas Internacionales de Información Financiera?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

22.- ¿Sabe usted si UNITEG S.A prepara estados de costos?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°24

23.- ¿Qué grado de incidencia cree usted tienen los estados de costos de UNITEG S.A en las decisiones financieras de la misma?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

24.- ¿Sabe usted si UNITEG S.A maneja una estructura de costos?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°26

25.- ¿Conoce usted la estructura de costos manejada por UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

26.- ¿Considera usted importante la estructura de costos manejada en UNITEG S.A para las decisiones financieras?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°28

27.- ¿Considera usted que la estructura de costos manejada por UNITEG S.A es la más adecuada para la empresa?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

28.- ¿Conoce usted los costos de producción incurridos por UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

29.- ¿Conoce usted las políticas de inversiones aplicadas en UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°31

30.- ¿Qué grado de incidencia cree usted que tienen las políticas de inversión implementadas en UNITEG S.A en su situación financiera?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

31.- ¿Sabe usted si UNITEG S.A maneja una estructura de capital?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°33

32.- ¿Considera usted que la estructura de capital manejada por UNITEG S.A es la más adecuada para la empresa?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

### III.- PERSPECTIVA CLIENTE

33.- ¿Conoce usted la cartera de clientes de UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

34.- ¿Cree usted que en UNITEG S.A existen objetivos estratégicos para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

35.- ¿Cuánto tiempo emplea UNITEG S.A, para completar la entrega de pedidos a sus clientes?

a) Media hora \_\_\_\_\_

b) Una hora \_\_\_\_\_

c) Un día \_\_\_\_\_

d) Una semana \_\_\_\_\_

e) Otros \_\_\_\_\_ Especifique:

36- ¿Cómo usted cataloga los productos que UNITEG S.A, ofrece a sus clientes?

- a) Excelente \_\_\_\_\_
- b) Muy bueno \_\_\_\_\_
- c) Bueno \_\_\_\_\_
- d) Regular \_\_\_\_\_
- e) Malo \_\_\_\_\_

37.- ¿Cree usted que UNITEG S.A, dispone de la infraestructura adecuada para la atención de sus clientes?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

38.- ¿Cree usted que la Gerencia de UNITEG S.A ha tenido quejas sobre los productos vendidos?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°40

39.- ¿Cómo cataloga usted el nivel de respuesta que la Gerencia de UNITEG S.A ofrece a sus clientes en cuanto a la atención de sus quejas?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

40.- ¿Cree usted que UNITEG S.A, presenta debilidades para la entrega del producto a sus clientes?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

#### **IV.- PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

41.- ¿Existe en UNITEG S.A un manual de normas y procedimientos?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°43

42.- Considera usted que en el manual de normas y procedimientos de UNITEG, SA, se encuentran claramente descritos todos los cargos y las funciones inherentes a cada uno de ellos?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

43.- ¿Considera usted necesario que se cree un manual de normas y procedimientos para UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

44.- ¿Cree usted que los trabajadores de UNITEG, S.A cumplen cabalmente las actividades asignadas a sus cargos?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

45.- ¿Cree usted que los empleados de UNITEG S.A, laboran de manera eficiente?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

46.- ¿Considera usted que la Gerencia de UNITEG S.A, alinea a los empleados, equipos y unidades de la organización, con las estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

47.- ¿Acepta la Gerencia de UNITEG S.A sugerencias por parte de los empleados?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

48.- ¿Sabe usted si UNITEG S.A posee, un sistema de información y reporte de los empleados?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

49.- ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación considera usted que utiliza UNITEG S.A, para tener acceso a la información y realizar las trasferencias de las mismas?

a) Internet \_\_\_\_\_

b) Intranet \_\_\_\_\_

c) Extranet \_\_\_\_\_

e) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

f) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

g) Otros \_\_\_\_\_

Especifique:

---

---

50.- ¿Conoce usted si en UNITEG S.A existen planes de inducción y actualización para el personal que en ella labora en el uso de equipos tecnológicos?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

## V.- PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

51.- ¿De los elementos que se mencionan a continuación, cuál o cuáles cree usted son inherentes a las personas que laboran en UNITEG S.A.?

- a) Educación \_\_\_\_\_
- b) Inteligencia \_\_\_\_\_
- c) Actitudes \_\_\_\_\_
- d) Creencias y costumbres \_\_\_\_\_
- e) Deseos \_\_\_\_\_
- f) Humildad \_\_\_\_\_
- g) Otros \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

52.- ¿Cree usted que el personal que labora en UNITEG S.A se encuentra debidamente capacitado para realizar las actividades inherentes al cargo que ocupa?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

53.- ¿Cree usted que el personal de UNITEG S.A, está capacitado para trabajar en equipo?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

54.- ¿Cree usted que el personal de UNITEG S.A, puede adaptarse a los grandes

cambios presentes en el entorno competitivo?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

55.- ¿Conoce usted si en UNITEG S.A, existen programas de capacitación y aprendizaje para el personal que en ella labora?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°57.

56.- ¿Cada cuanto tiempo cree usted que UNITEG S.A, capacita y desarrolla al personal que labora en ella?

a) Mensual \_\_\_\_\_

b) Semestral \_\_\_\_\_

c) Anual \_\_\_\_\_

d) Otro \_\_\_\_\_ Especifique:

---

---

57.- ¿Considera usted necesario que se apliquen programas de aprendizaje y crecimiento al personal de UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

58.- ¿Cree usted que al personal de UNITEG S.A, se le concede incentivos por el desenvolvimiento en las labores realizadas?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°60.

59.- ¿De los tipos de incentivos que se mencionan a continuación, ¿cuál o cuáles otorga UNITEG S.A a sus trabajadores?

a) Premios \_\_\_\_\_

b) Aumentos de salario \_\_\_\_\_

c) Bonificaciones \_\_\_\_\_

d) Ascensos \_\_\_\_\_

e) Condecoraciones \_\_\_\_\_

f) Otros \_\_\_\_\_ Especifique

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B.- ELEMENTOS EXTERNO A UNITEG S.A**

**I- ASPECTOS GENERALES**

60.- ¿Cree usted que UNITEG S.A está capacitada para adaptarse a los cambios que se originan en su entorno?

- a) Mucho \_\_\_\_\_
- b) Poco \_\_\_\_\_
- c) Muy Poco \_\_\_\_\_
- d) Nada \_\_\_\_\_

61.- ¿Cree usted que se pueden prever fácilmente los cambios que puedan ocurrir en el entorno de UNITEG S.A?

- a) Mucho \_\_\_\_\_
- b) Poco \_\_\_\_\_
- c) Muy Poco \_\_\_\_\_
- d) Nada \_\_\_\_\_

62.- ¿Considera usted que UNITEG S.A, aprovecha al máximo las oportunidades que ofrece el ambiente externo?

- a) Mucho \_\_\_\_\_
- b) Poco \_\_\_\_\_
- c) Muy Poco \_\_\_\_\_
- d) Nada \_\_\_\_\_

63.- ¿Conoce usted cuáles son las amenazas a nivel externo que se le presentan ante UNITEG S.A?

- a) Mucho \_\_\_\_\_

- b) Poco \_\_\_\_\_
- c) Muy Poco \_\_\_\_\_
- d) Nada \_\_\_\_\_

64.- ¿De los factores del ambiente externo que se mencionan a continuación, ¿cuál o cuáles inciden directamente en las operaciones de UNITEG S.A?

- a) Sociales \_\_\_\_\_
- b) Económicos \_\_\_\_\_
- c) Demográficos \_\_\_\_\_
- d) Geográficos \_\_\_\_\_
- e) Políticos \_\_\_\_\_
- f) Legales \_\_\_\_\_
- g) Tecnológicos \_\_\_\_\_
- h) Ambientales \_\_\_\_\_
- i) Otros \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

**II.- FACTORES SOCIALES**

65.- ¿De los siguientes factores sociales y culturales que se mencionan a continuación ¿cuál o cuáles cree usted que influye(n) en el desempeño de las funciones de UNITEG S.A?

- a) Costumbres \_\_\_\_\_
- b) Estilo de vida \_\_\_\_\_
- c) Comportamiento \_\_\_\_\_
- d) Confianza en el estado \_\_\_\_\_
- e) Actitudes en el trabajo \_\_\_\_\_
- f) Programas de seguridad social \_\_\_\_\_
- g) Actitudes frente al gobierno \_\_\_\_\_
- h) Responsabilidad social \_\_\_\_\_

- i) Actitudes hacia sus superiores \_\_\_\_\_
  - j) Sistema de valores \_\_\_\_\_
  - k) Creencias \_\_\_\_\_
  - l) Otros \_\_\_\_\_
- Especifique: \_\_\_\_\_
- 

66.- ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de UNITEG S.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 68.

67.- ¿En qué grado incide la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de UNITEG S.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

68.- ¿Cree usted que los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno afectan las actividades de UNITEG S.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 70.

69.- ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno a las actividades de UNITEG S.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

70.- ¿Considera usted que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma son una ventaja para UNITEG S.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

### III.- FACTORES ECONÓMICOS

71.- De los factores económicos que se presentan a continuación ¿Cuál o cuáles cree usted afecta(n) las actividades de UNITEG S.A?

- a) La inflación \_\_\_\_\_
- b) Tendencias del desempleo \_\_\_\_\_
- c) Variaciones en los precios \_\_\_\_\_
- d) Políticas monetarias \_\_\_\_\_
- e) Políticas fiscales \_\_\_\_\_
- f) Tasas de interés \_\_\_\_\_
- g) Políticas de sueldos y salarios \_\_\_\_\_
- h) Control de cambio \_\_\_\_\_

i) Otros \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

---

---

---

72.- ¿Cree usted que el control de cambio sobre las divisas en Venezuela afecta la adquisición de insumos a UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 74

73.- ¿En qué grado cree usted que afecta el control de cambio de divisas a UNITEG S.A?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

74.- ¿Cree usted que las políticas de sueldos y salarios inciden directamente en UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 76

75.- ¿En qué grado cree usted que inciden las políticas de sueldos y salarios en las actividades realizadas en UNITEG S.?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

76.- ¿Considera usted que las variaciones en los precios y la inflación inciden significativamente UNITEG S.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 78

77.- ¿En qué grado cree usted que inciden las variaciones y la inflación en las actividades realizadas en UNITEG S.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

78.- ¿Cree usted que las políticas monetarias y fiscales aplicadas en Venezuela tienen

incidencia en UNITEG S.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 80

79.- ¿En qué grado cree usted que inciden las políticas monetarias y fiscales aplicadas en Venezuela en las actividades realizadas en UNITEG S.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

80.- ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades de UNITEG S.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 82.

81.- ¿En qué grado inciden las tasas de interés las actividades de UNITEG S.A?

- a) Alta \_\_\_\_\_

b) Media \_\_\_\_\_

c) Baja \_\_\_\_\_

#### IV- FACTORES GEOGRÁFICOS

82.- ¿Cuáles de estos aspectos geográficos que se mencionan a continuación, inciden en las actividades de UNITEG S.A?

a) Acceso a la empresa. \_\_\_\_\_

b) Dificultad del transporte terrestre. \_\_\_\_\_

c) Ubicación de la empresa. \_\_\_\_\_

d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

f) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

83.- ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa es la más idónea?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

84.- ¿Cree usted que existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

## V.- FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

85.- ¿Cuáles de estos elemento políticos legales que se mencionan a continuación, considera usted que inciden en las actividades de UNITEG S.A?

- a) Política Externa \_\_\_\_\_
- b) Ley de Precio y Costos Justos \_\_\_\_\_
- c) Nueva Ley del Trabajo \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

86.- ¿Considera usted que la situación política actual que vive el país incide en el desarrollo de las actividades de UNITEG S.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 88

87.- ¿En qué grado cree usted que incide la situación política actual que vive el país en las actividades realizadas en UNITEG S.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

88.- ¿Cree usted que las políticas exteriores de Venezuela afecta a las actividades UNITEG S.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 90

89.- ¿En qué grado cree usted afectan las políticas exteriores las actividades de UNITEG S.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

90.- ¿Cree usted que la nueva Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y los Trabajadores incide en UNITEG S.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 92

91.- ¿En qué grado cree que usted que incide la nueva Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y los Trabajadores en UNITEG S.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

92.- ¿Considera usted que la Ley de Costos y Precios Justos incide en UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 94

93.- ¿En qué grado incide la Ley de Costos y Precios Justos en UNITEG S.A?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

## **VI.- FACTORES TECNOLÓGICOS**

94.- ¿Cuáles de los aspectos tecnológicos mencionados a continuación considera usted que inciden en las actividades de UNITEG S.A?

a) Telecomunicaciones \_\_\_\_\_

b) Nuevas tecnologías \_\_\_\_\_

c) Facilidad de acceso a la tecnología \_\_\_\_\_

d) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

95.- ¿Cree usted que el avance de las tecnologías de información y comunicación inciden en las actividades de UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 97

96.- ¿En qué grado cree usted que inciden en UNITEG S.A los avances de las tecnologías de información y comunicación?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

97.- ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades de UNITEG S.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

98.- ¿Cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de UNITEG S.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

**VII.- FACTORES AMBIENTALES**

99.- ¿Cree usted que la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales son temas que influyen en las actividades de UNITEG S.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 101

100.- ¿En qué grado cree usted que afectan a UNITEG S.A la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

101.- ¿Considera usted que UNITEG S.A, realiza actividades que fomenten la conservación y preservación del medio ambiente?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

**“Gracias por su Colaboración”**

## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	<b>El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A</b>
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Romero V, Andrés P</b>	<b>CVLAC</b>	<b>17911300</b>
	<b>e-mail</b>	<b>andresrovil1@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Torres C, Sylvia V</b>	<b>CVLAC</b>	<b>14409761</b>
	<b>e-mail</b>	<b>svtc79@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

<b>Cuadro de Mando Integral, Estrategias, Organizaciones</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Contaduría</b>

Resumen (abstract):

El trabajo de investigación se desarrolló con el fin de determinar el Cuadro de Mando Integral requerido para UNITEG S.A, este enfoque es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que, proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En tal sentido, se desarrolló una investigación de campo con un nivel descriptivo, y la información se recopiló de los trabajadores de la empresa UNITEG S.A, a través de la aplicación de un cuestionario, determinándose el impacto de los elementos externos e internos analizando las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes. Por último se determinaron algunas medidas o acciones para que lo objetivos estratégicos puedan ser aplicables y medibles en tiempo real.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Dra. Zerpa de M., Damaris</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>5.706.787</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Dzerpa2@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Dra. Malavé Ramos, Elka</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>8.649.633</b>
	<b>e-mail</b>	<b>elka.malave@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Lcda. Rosmary Veltri</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>10.215.340</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Rosmary2807@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

Fecha de discusión y aprobación:

**Año Mes Día**

Colocar fecha de discusión y aprobación:

<b>2013</b>	<b>03</b>	<b>04</b>
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: **SPA** \_\_\_\_\_

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6**

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Tesis RomeroAyToresS.doc</b>	<b>Application/word</b>

Alcance:

**Espacial: UNIVERSAL**

**Temporal: INTEMPORAL**

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciado en Contaduría Pública

**Nivel Asociado con el Trabajo:** LICENCIADO

**Área de Estudio:** Contaduría Pública

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *Mazley*  
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*Juan A. Bolanos Cunele*  
JUAN A. BOLANOS CUNELE  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

---

**Romero V. Andrés P.**  
**Autor 1**

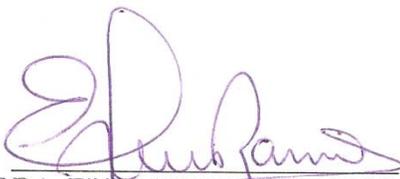
---

**Torres C. Sylvia V.**  
**Autor 2**



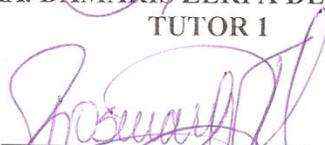
---

**DRA. DAMARIS ZERPA DE MÁRQUEZ**  
**TUTOR 1**



---

**DRA. ELKA MALAVE RAMOS**  
**TUTOR 2**



---

**LCDA. ROSMARY VELTRY ROSAL**  
**TUTOR 3**