

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**ESTUDIO DE LOS RECURSOS DE UNA EMPRESA PARA IMPLEMENTAR
UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCE SCORECARD**

**Autora: María Hidalgo
Tutor: Hernán Contreras**

Caracas, Marzo 2008

ÍNDICE GENERAL

	pp
ÍNDICE GENERAL	ii
LISTA DE TABLAS	iv
LISTA DE FIGURAS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO	16
Procesos para el Desarrollo del Negocio	17
Objetivos en el Desarrollo del Negocio	23
Elementos Estratégicos en el Desarrollo del Negocio	26
II RECURSOS QUE NECESITA UNA EMPRESA PARA IMPLEMENTAR CON ÉXITO UN PLAN ESTRATÉGICO	32
Recursos Financieros	34
Recursos Humanos	35
Recursos Tecnológicos	38
III COMPONENTES BALANCED SCORECARD QUE PUEDEN CONTRIBUIR AL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN	40
IV PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD	50
Introducción	50
Objetivo de la Propuesta	51
Alcance de la Propuesta	51
Contenido de la Propuesta	55
Etapas para la implementación del Balanced Scorecard	57
1. Formulación de objetivos estratégicos	65
2. Formulación de Objetivos asociados al Balanced Scorecard	67
3. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo	68
4. Búsqueda y proyección del valor de los indicadores	72
5. Proyección del valor de los indicadores	73

6. Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79

LISTA DE TABLAS

pp.

TABLA

1	Matriz: Propuesta de Valor	19
2	Características de un Indicador de Gestión	71
3	Ejemplo de indicador bien construido	72

LISTA DE FIGURAS

pp.

FIGURA

1	Función financiera de control	45
2	Enfoque actual de la perspectiva financiera	46
3	Relación causa-efecto	47
4	Visión y perspectivas	56
5	Etapas previa a la implementación del BSC	57
6	Etapas del Balanced Scorecard	64
7	Acciones para movilizar los indicadores	73

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**Estudio de los recursos de una empresa para implementar un plan
estratégico basado en el balanced scorecard.**

**Autora: María Hidalgo
Año:2008**

RESUMEN

El presente trabajo pretende discurrir acerca del siguiente aspecto: el estudio de los recursos de una empresa para implementar un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard. Su principal área de acción consiste en orientar la administración de la empresa hacia la obtención de estrategias de negocios sobre la base de objetivos e indicadores tangibles, destaca en la necesidad de disponer de indicadores o en su defecto construirlos mediante el análisis del resultado de los distintos recursos que maneja la empresa. La esencia de todo el procedimiento radica en que cuando se prepara un plan estratégico, y se implementa por medio del BSC, aquel debe ser adecuado para adaptarse a los resultados del proceso administrativo bien sea para el resultado de la empresa o los consumidores. La importancia de este tema para el conocimiento aplicado a la empresa es que su falta de previsión puede excluirla del mercado. Para cumplir con este cometido se planteó como objetivo general de la investigación: Proponer el estudio de los recursos de una empresa para implementar con éxito un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard. El cual tiene aplicación en ámbitos diferentes de la empresa. Específicamente las perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento. Realizada bajo la modalidad de la investigación documental, con diseño bibliográfico a un nivel descriptivo aplicando las técnicas adecuadas a ese propósito. La conclusión principal de esta investigación es que el BSC puede ser la herramienta a implementar por las empresas para desarrollar su plan estratégico, porque reúne un conjunto de características que pueden ser decisivas para la consolidación de una empresa, además por ser una herramienta de una disciplina que constantemente está en la búsqueda de soluciones cada una de estas puede ser el comienzo de un nuevo tema de investigación.

INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico, al igual que el enfoque de la gerencia estratégica empresarial centra su acción en la organización inicial de los recursos humanos y materiales o físicos y en técnicas analíticas, los primeros comprenden la atención a un conjunto de factores como la actitud gerencial frente a si misma como innovadora y como encargada de la supervivencia, el análisis del entorno, la obtención de insumos y utilidad de la organización frente a los recursos humanos.

Asimismo, en cuanto se refiera a las técnicas analíticas el enfoque estratégico incluye entre otros, el análisis de factores económicos, análisis de fortalezas o debilidades, oportunidades y amenazas y análisis de los grupos de poder. O sea, determina la estabilidad de la empresa en base a los factores del medio ambiente o la definición del entorno macro envolvente de la organización, tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.

El presente trabajo pretende discurrir acerca del siguiente aspecto: el estudio de los recursos de una empresa para implementar un plan

estratégico basado en el Balanced Scorecard. En este sentido, es oportuno mencionar que la selección de técnicas, métodos y herramientas obedece a la creciente necesidad de sortear la incertidumbre ante el entorno cambiante que signa la mayoría de las actuaciones de los seres humanos, si un individuo permanentemente necesita tomar decisiones con algún criterio más o menos racional, una empresa a la cual le corresponde combinar recursos limitados y dar respuesta a un numeroso sector de la sociedad necesita entonces contar con herramientas que faciliten el funcionamiento del sistema de la forma más eficiente que sea posible.

La importancia de aplicar esos criterios radica en la urgencia de promover empresas como un medio de crear riqueza para la sociedad y desde el punto de vista social crear empleos y servir de factor multiplicador tanto de inversiones nuevas como de eventos directamente vinculados con el desarrollo de valores sociales.

Pero el proceso no termina allí, la evaluación de una inversión nueva provee una posibilidad de crear, luego viene el proceso de instalar para luego comenzar a desarrollar la nueva organización, también puede ser para ampliar las instalaciones y mejorar o expandir los procesos existentes.

Cualquiera que sea la elección, requiere, para su implementación de recursos limitados, recursos que no sólo son humanos sino también son físicos, financieros y de tecnología, pero que a su vez todos deben ser traducidos en su equivalente financiero. De allí la importancia de contar con una fuente de recursos rentable creciente, administrada con eficiencia

objetivo que solo puede ser logrado mediante la aplicación de técnicas y/o herramientas específicas que contribuyan a crear valor económico del bien.

Una de estas herramientas es el Balanced Scorecard, el cual es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de acción que, por su parte, proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, surge por la iniciativa de Kaplan y Norton quienes en 1992, introdujeron mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros. Su principal área de acción consistió en orientar la administración de la empresa hacia la consecución de estrategias de negocios sobre la base de objetivos e indicadores tangibles.

El Balanced Scorecard, (BSC) exige información de todas las áreas de la empresa susceptibles de dar resultados de desempeño para poder explicar las causas o motivos por los cuales se dan unos resultados y no otros diferentes. Las bases sobre las cuales se asienta el BSC es por un lado la estructura de la empresa como medio de donde se obtienen los indicadores de cada proceso estos se registran en un “tablero de comunicación y control” que va a constituir el soporte de decisiones que cada empresa necesita para comparar el comportamiento de los indicadores pasados con el resultado que se espera para el futuro. Específicamente, se trata del diseño de herramientas para comunicar y traducir la visión y estrategia al interior de la empresa, por medio de un mapa estratégico idóneo para establecer un puente entre el pasado y el futuro.

Después de esta breve expresión acerca del significado del Balanced Scorecard, pretendo indagar todo lo que necesita una empresa para implementar un plan estratégico basado en la técnica antes mencionada. La motivación proviene de la necesidad de ampliar el conocimiento adquirido en la teoría para aprender cómo se realizaría un proceso de esta y complementar, este modo, ampliamente los conocimientos adquiridos en la Universidad.

Es un hecho sabido que la escasez de los recursos, es el incentivo que lleva a los responsables de la dirección de una empresa a procurar elementos de análisis que permitan dar un uso óptimo a cada uno de aquellos, por eso las finanzas en una empresa y en casi todos los ámbitos de la vida es el principal elemento de acción de cada entidad, pero algo que puede parecer simple puede resultar contraproducente si no se orienta según un conjunto de principios que al parecer todo el mundo conoce pero que en numerosas oportunidades todo el mundo parece querer ignorar por la incapacidad para atenderlos.

En efecto, el procesamiento de los elementos de análisis obliga a realizar un conjunto de acciones para asegurar que el plan estratégico tenga el soporte necesario para que produzca los resultados esperados, por este motivo el manejo adecuado de las finanzas es de suma importancia para asegurar la estabilidad del negocio indispensable para mantener la generación de empleo, de la producción y del intercambio comercial, como puede observarse, esto envuelve a todos los ámbitos de una empresa.

Una de las acciones antes indicadas tiene que ver con el nivel de conocimiento y de compromiso de los gerentes involucrados en el desarrollo de las mismas, habida cuenta de la importancia que tiene actualmente la gerencia del personal y el trabajo en equipo. Otro elemento a considerar, se refiere al análisis de la información existente para conocer si es congruente con la información que va a demandar el plan para poder realizar la evaluación correspondiente. Un tercer componente a tomar en cuenta es el nivel de compatibilidad entre los recursos financieros, el resto de los recursos de una empresa (humanos, físicos y tecnológicos) y los objetivos y estrategias de la gerencia.

Para el desarrollo del trabajo se hará énfasis en los conceptos más relevantes de las finanzas tales como la evaluación de proyectos de inversión, y de las alternativas de financiamiento, así como otros factores indirectamente vinculados como la evaluación de mercados, los determinantes del valor de la empresa, la influencia que el medio total de operaciones ejerce en la decisión final, la importancia de los planes, presupuestos y principios contables.

Asimismo se enfatiza en la necesidad de disponer de indicadores o en su defecto construirlos mediante el análisis del resultado de los distintos recursos que maneja la empresa.

En efecto, una empresa existe porque concurren en ella una red compleja de puntos de información interrelacionados que provienen de cada uno de los recursos antes mencionados, puntos que surgen de diferentes

áreas para controlar los procesos físicos como por ejemplo, contratación de empleados, construcciones, fabricación de productos, en efecto, la información que proviene de cada uno de estos puntos controla la acción y se extiende desde el inicio de la estrategia hasta el final de ésta.

El flujo de todos estos procesos conduce a acciones para tratar de acercar los resultados obtenidos a los previamente programados, sin olvidar que aquellas están sujetas a un control de política la cual representa la base de los flujos de control en todos los puntos de los sistemas reales. En este contexto también es preciso conocer la forma en la cual se generan resultados a partir de cambios que surjan en circunstancias diferentes.

Es decir, cuando se prepara un plan estratégico, este debe ser adecuado para adaptarse a los resultados del proceso provenientes de decisiones conscientes de las personas que forman parte del proceso administrativo bien por el lado de la empresa o por los consumidores. Pero también pueden surgir presiones por el lado del resultado del estado del sistema tales como:

- Capacidad de entrega de los pedidos.
- La tasa de salida de un sistema de transporte que resulta de las tasas de ingreso, las mercaderías en tránsito y las demoras de transporte.
- La tasa de impuestos a las ganancias.

Lo anterior, depende indudablemente del nivel de producción del personal, del equipo disponible y de los materiales que darán resultado

dependiendo del estado físico del sistema que reconozca factores como la oferta de trabajadores, de los salarios ofrecidos. Hasta aquí se ha esbozado un conjunto de principios de la estructura interna de la empresa que influyen en el diseño de los indicadores para el plan estratégico de finanzas.

A continuación se va a presentar la influencia del medio que rodea a la empresa, más allá de la posible influencia del proceso interno, se trata, aunque sea duro de reconocer y más aun de aceptar, la globalización con todos sus pros y sus contras.

Esta es una realidad de la cual, al menos por algunos años, es casi imposible escapar, en consecuencia cada país debe tratar de obtener de ella la mayor cantidad de beneficio para la sociedad a la cual representa. Obviamente aquella trae un conjunto de bienes que por igual pueden aprovechar a los países desarrollados como a los subdesarrollados, uno de estos bienes es la tecnología que está ocasionando una evolución en todas las formas de hacer negocios y comercio y se erige como un instrumento de desarrollo económico.

Este cambio de patrón tecnológico, que revoluciona las comunicaciones, también brinda nuevas herramientas para la salud, educación, comercio, etc. Sin embargo aún cuando el crecimiento y la expansión tecnológica crean una nueva configuración global no está exenta de retos y complicaciones, confronta a definir nuevos retos para aprovechar al máximo la nueva realidad que ofrece a su vez una oportunidad como nación incluida en este contexto ampliado.

Por esto, de las políticas que se apliquen en la actualidad dependerá la inserción del país en un mundo que creará mercados, negocios y trabajos basados en esta fuente de generación de riqueza. Es por ello que Venezuela, tiene una gran reto por delante, motivo por el cual está en la obligación de aplicar las herramientas idóneas que hagan posible su incursión en este nuevo mundo.

Hay que recordar que estas oportunidades no son sino la plataforma de nuevas formas que continúan revolucionando los patrones tradicionales y en el caso que no se adapte a tiempo puede ocasionar nuevos rezagos por esto hay que conocer y disfrutar sus ventajas sin dejar de lado sus riesgos.

La importancia de un trabajo con esta orientación radica en presentar la necesidad del dominio de herramientas de nivel elevado que ayuden a las empresas a construir nuevas estructuras, lo que se traduce en la aplicación de la administración para la transformación de las estructuras organizacionales. Lo esencial en la adopción de estas herramientas es que, de no aplicarlas, las empresas corren el riesgo de quedarse afuera y ser desplazadas.

Esta investigación se justifica porque las personas jurídicas tienen responsabilidades. Inicialmente privaba su objetivo económico pero este panorama ha ido cambiando y cada día adquiere mayor importancia la responsabilidad social, lo cual significa que debe resolver un conjunto de situaciones, en muchos casos intangibles, que la obliga a ser más eficiente y dotar de esta característica a cada uno de los ámbitos de la empresa.

Por lo tanto, el presente trabajo está dirigido a todo tipo de empresa que maneje recursos a ser orientados a la producción de bienes y /o a la prestación de servicios, o de toda organización que a partir de determinado número de recursos debe combinarlos y obtener resultados que va a comparar con lo previamente planificado para corroborar si realizó una gestión eficiente, parte de la visión y estrategias de la empresa, se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan el resultado con los clientes.

Consiste en la planificación de los procesos internos para cumplir con los requerimientos financieros y los de los clientes también la metodología reconoce que el aprendizaje organizacional es la plataforma donde se sustenta todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esa perspectiva. Todo lo antes expuesto constituye el marco propicio para plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los recursos que necesita una empresa para implementar con éxito un plan estratégico?

¿Cómo se pueden emplear los elementos de un plan estratégico para decidir acerca del desarrollo del negocio?

¿Cómo se pueden emplear los elementos componentes del Balance Scorecard para contribuir al éxito de una organización?

¿Cuáles serían los elementos para proponer un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard?

De las interrogantes anteriores, se desprenden el Objetivo General de la investigación, planteado en los siguientes términos:

Proponer el estudio de los recursos de una empresa para implementar con éxito un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard.

Objetivo el cual se pretende lograr mediante los objetivos específicos

- Enumerar los componentes de un plan estratégico para el desarrollo del negocio.

- Identificar los recursos que necesita una empresa para implementar con éxito un plan estratégico

- Identificar los componentes del Balanced Scorecard que pueden contribuir al éxito de una organización

- Elaborar la propuesta de un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard.

En cuanto a la delimitación de esta investigación, cabe señalar que el Balanced Scorecard tiene aplicación en ámbitos diferentes de la empresa. Se había hablado en anterior oportunidad de cuatro (4) procesos de los negocios necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa en los cuales se puede aplicar el Balanced Scorecard: Financieros, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento.

El presente trabajo se ocupa de reconocer la importancia del BSC como una de las herramientas más representativa de la aplicación de la administración en los últimos años, el motivo es que promueve un modelo de negocio según el cual uno de los requisitos del éxito de su

implementación es que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de un modelo propio de negocio, adaptado al bien o servicio que va a ofrecer.

La ventaja de desarrollar un modelo de negocio basado en indicadores facilita el desarrollo de todos los niveles de la empresa, y expone la forma en que las acciones cotidianas afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo. Además después de implementado, se puede utilizar para comunicar y evaluar los planes de la empresa porque permite establecer un sistema de control por excepción y permite detectar de forma automática las posibles desviaciones en el plan operativo o en el estratégico

Metodología

De acuerdo al problema planteado y en función de sus objetivos, se ubica en la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación documental de carácter descriptivo. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2005), define el proyecto factible como la “elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo o práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social”. (p. 7).

En este sentido se establece la investigación bajo esta modalidad por cuanto la misma corresponde a una propuesta de un plan estratégico de finanzas basado en el Balanced Scorecard.

Un proyecto, en opinión de Balestrini (2001), cumple con el propósito de mostrar por anticipado “las características que reúne el problema planteado, desarrollado, a partir de la lógica de estrategia y medios de la investigación científica” (p. 1), mientras que el proyecto factible según la misma autora, se refiere a un estudio que propone la formulación de modelos, sistemas, etc. En este sentido,

...están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional, social, económica, educativa, etc. (...), la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada.

La investigación documental, con diseño bibliográfico comprende según lo expresado por Tamayo y Tamayo (1997), la utilización de datos secundarios, es decir, obtenidos por referencias que llegan elaboradas y procesadas de acuerdo con los fines de quienes inicialmente las aplican.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005, p. 7) expone que los estudios documentales son revisiones críticas del estado del conocimiento: integración, organización y evaluación de la información teórica y empírica existente sobre un problema, focalizando ya sea en el progreso de la investigación actual y posibles vías para su solución, en el análisis de la consistencia interna y externa de las teorías y para señalar sus fallas o demostrar su superioridad de unas sobre otras. La presente investigación se realiza a un nivel descriptivo porque permite medir con

precisión una serie de aspectos del objeto de estudio y se describe la situación actual acerca de lo que una organización debe aplicar para cumplir con sus objetivos financieros. La investigación de tipo descriptivo según Tamayo y Tamayo (1997), “Trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”. (p. 54).

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, debe señalarse que para lograr una buena recolección de datos, se debe utilizar técnicas e instrumentos adecuados, en este caso procede la lectura de un conjunto de fuentes de información como las señaladas por Balestrini (2001): libros, folletos, periódicos, revistas, documentos son considerados como técnicas de investigación, porque ayudan al investigador a cumplir con los objetivos que se había planteado inicialmente.

La esencia de la consulta de textos consiste en extraer datos, ideas, comentarios pero resulta indispensable contar con algún medio de destacar y registrar toda esta información, a continuación se presentan las diferentes técnicas para realizar estas acciones.

A continuación se describen las técnicas operativas utilizadas durante el desarrollo de la presente investigación:

La primera de ellas es el subrayado; una de las principales técnicas para el manejo de las fuentes documentales, que consiste básicamente en poner de relieve o destacar aquellas partes de un documento escrito, que se consideran de interés para el investigador durante la realización de una

lectura tanto activa como selectiva. Por medio del subrayado, tal como lo señala la Universidad Nacional Abierta (2005), se destacan los títulos, subtítulos, ideas principales, frases y palabras claves, que facilitarán otras técnicas propias de la investigación documental como el fichado, el resumen, la síntesis y el análisis.

Para que el subrayado pueda ser realmente útil para la elaboración de la investigación, es preciso seguir algunas pautas como por ejemplo las que señala Suárez (1992), quien sugiere aprovechar la primera lectura que se realice a un material de consulta para detectar y enfatizar algunos datos que puedan ser relevantes para luego subrayar en una segunda lectura más detallada y analítica. El propósito analítico y selectivo del subrayado es una de las principales razones para su utilización, sobre todo porque contribuye y facilita la revisión de las fuentes escritas consultadas y a fijar la atención en el tema investigado, evitando pérdidas de tiempo y distracciones.

Otra técnica utilizada fue el fichaje, la Universidad Nacional Abierta (2005), la define como “un conjunto de procedimientos metodológicos para la recolección, de manera organizada, de los materiales necesarios para el desarrollo el tema que nos hemos planteado.” (p.140). Con esta técnica se elaboraron tarjetas en las cuales se registró la información conseguida de diferentes fuentes documentales, como libros, revistas, periódicos, y fuentes electrónicas. Estas herramientas constituyeron en efecto, un buen apoyo para el arqueo bibliográfico, pues no sólo permitieron la reunión y selección de datos, sino también su respectivo ordenamiento y clasificación. Existen

diferentes tipos de fichas, según su utilidad o finalidad. Básicamente se agrupan en dos modalidades: bibliográficas y de contenido..

En las fichas bibliográficas, con la cual se inicia el proceso de la información obtenida de los documentos se incluyeron los datos de referencia de las obras consultadas, tales como nombre del autor, título de la obra, pie de imprenta, edición, número de páginas y cualquier otra nota que se considere importante. Dentro de este estudio documental, las fichas bibliográficas, preparadas con base en cada una de las obras relacionadas con el tema, organizadas de conformidad con los capítulos correspondientes resultaron de utilidad para la rápida localización de obras, la elaboración de notas de referencia y la elaboración de las referencias bibliográficas para el informe final.

En el caso de la presente investigación se utilizaron las fichas textuales, También se realizaron fichas analíticas, que permitieron a la investigadora señalar notas, acotaciones, reflexiones, críticas, interrogantes durante la etapa de revisión documental.

Sobre la base de los planteamientos presentados en esta introducción, y siguiendo las pautas metodológicas señaladas, se desarrollan los siguientes capítulos que muestran el trabajo analítico del Estudio de los Recursos de una Empresa para Implementar un Plan Estratégico de Finanzas basado en el Balanced Scorecard. Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes para cerrar el informe con las referencias bibliográficas utilizadas para realizar la investigación.

CAPÍTULO I

COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO

En general, todo plan requiere la definición de elementos que lo caracterizan y, a la vez, contribuyen a orientar al diseño de proyectos orientados al cumplimiento de condiciones que deben ser sustituidas o mejoradas, implica, por ejemplo, en el caso de una nación la elaboración de planes para promover el equilibrio económico, desarrollar la economía nacional para diversificar la producción, abatir la inflación, entre otros.

Mientras que, en una organización, en opinión de Castellano, (1992). la planificación se concentra en la selección de herramientas que le permitan alcanzar los objetivos trazados y la secuencia a seguir para su aplicación. Este autor considera, además, que la planificación se centra en la escasez de recursos frente a las múltiples y crecientes necesidades humanas, también define la planificación estratégica como el énfasis en problemas centrales, implementación de propuestas y como alternativa integral frente a la planificación tradicional.

En el mismo orden de ideas, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1999), señalan que la planificación estratégica es el proceso por el cual, “los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los

procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”, (p. 5). De este modo, prevén el futuro mediante el desplazamiento sistemático de la empresa hacia “el logro de una visión de su futuro ideal”, visión acerca de la cual no se pueden escatimar esfuerzos, ni desestimar la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro.

Motivo por el cual de la actitud que se asuma dependerá el éxito de la organización. Con lo planteado se puede observar que el desarrollo de nuevos negocios reclama algo más que las consideraciones usuales, los entornos cambiantes así lo exigen.

Procesos para el Desarrollo del Negocio

El desarrollo de nuevos negocios puede estar dirigido a crear una organización nueva y a la ampliación y/o transformación de las existentes, implica, en opinión de Goodstein, et all (1999), la fase preparatoria o,

...el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización (...), al equipo de planeación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos (...) identificar los pasos necesarios para lograrlos, quien será responsable de dichos pasos y cuando se pueden dar (p.26).

Previamente, en esta fase deben estar presentes los valores y la misión general creada inicialmente, los valores deben estar referidos a cada individuo del equipo de planeación administrativa así como los valores a los

que aspira la organización en general, exige asimismo un análisis detallado de las convicciones que fundamentan la vida organizacional, en especial la toma de decisiones porque debido al vertiginoso entorno globalizado con clientes más exigentes y mayores competencias, las buenas decisiones no pueden asegurar buenos resultados a futuro, pero son una protección posible contra los malos resultados.

Dentro de este orden de ideas, la formulación de la misión implica como primer paso decidir acerca del negocio en el cual se halla la organización o en el cual proyecta estar pero siempre orientado hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores y/o usuarios a quienes van dirigidos y centrarse en ellos y sus particularidades como una opción única para que se abran nuevas oportunidades respecto al desarrollo de nuevos productos.

Se comienza entonces con la generación de una Matriz de la propuesta de valor, en la cual se enumeran las necesidades tanto fundamentales como complementarias de los clientes, entonces y para dar un ejemplo práctico de cómo se podría conformar ésta, se supone que se trabaja en la misión – visión de una compañía que produce crudo de un alto grado de valor económico con características muy particulares las cuales hacen que el producto sea poco contaminante.

Se plantea, en este caso (Hipotético) la matriz de la propuesta de valor se pudiera concretar en atención a las necesidades fundamentales y complementarias, desglosados a su vez en componentes directos y relacionados de la siguiente manera:

Propuesta de Valor - Matriz		
Necesidades	Directas	Relacionadas
Fundamentales	- Energía. - Sustituto de carbón - Combustible. - Producir ácido sulfúrico.	- Seguridad y Protección del ambiente, poca contaminación. - Reponsabilidad y puntualidad en la entrega del producto. - Disponibilidad del producto.
Complementaria: Atributos del producto	Precios competitivos.	- Rapidez en los acuerdos de negociación. - Facilidades de pago - Negociación sin intermediación

Tabla 1: Matriz: Propuesta de Valor

Con la tabla antes descrita se clarifica lo que debe tener el producto para cubrir esa necesidad por parte del mercado a donde el negocio quiere llegar, con esta información, se esta en capacidad de establecer cuáles son los diferenciadores de dicho producto, que, continuando con el ejemplo anterior, y basándonos en la propuesta de valor arriba expuesta, podríamos exponer los siguientes:

✓ *Producto menos contaminante.*

Por tener características que lo hacen menos contaminante en el mercado, ya que el crudo pesado es transformado, mejorado y convertido en un crudo liviano de 30-32 grados API, dulce con bajo nivel de azufre, satisfaciendo al cliente con un producto competitivo, de mejor calidad y seguro para ser usado como materia prima en la elaboración de derivados.

✓ *Confiabilidad y Fidelidad.*

Para atender y satisfacer las necesidades del cliente, en cuanto a responsabilidad, puntualidad, flexibilidad, seguridad y calidad del producto, Sincor cuenta con un personal entrenado y capacitado para manejar una Tecnología innovadora que logra la extracción y el mejoramiento de crudo pesado de la Faja del Orinoco.

✓ *Seguridad, Higiene y Ambiente*

Sincor tiene el compromiso de darle al cliente un producto no contaminante que supera los estándares de crudos comercializados, cumpliendo con las normas internacionales del ambiente.

Una vez definidas las necesidades del mercado y conociendo las características del producto que cubre dichas necesidades, se estaría preparado para definir el futuro deseado de la organización que no es más, que lo que mencionaba anteriormente, cuando introduje el tema de la formulación de la misión de una organización.

El futuro deseado, la misión y la visión de la organización al cual se hizo referencia en el ejemplo práctico se podrían definir de la siguiente manera:

Futuro deseado: Ser la empresa petrolera privada venezolana líder a nivel nacional en cuanto a la producción y comercio de crudo mejorado menos contaminante, brindando al cliente seguridad y confiabilidad en la entrega del producto.

Misión

“A través de la participación en el desarrollo de la producción y mejoramiento del crudo de la faja del Orinoco nuestra misión es maximizar el valor de los socios a través de un continuo mejoramiento de sus operaciones, generando beneficios para Venezuela y comprometiéndose con el desarrollo de las comunidades locales donde nuestra empresa está presente”.

Visión

- Ser reconocida como una empresa líder en la producción y mejoramiento del crudo, con un desempeño superior al de otras empresas similares al sector.
- Ser una organización eficiente capaz de maximizar el valor de sus participantes y la sociedad.
- Ser una compañía de mejoramiento continuo, que fomente el aprendizaje y un ambiente de grandes retos para sus empleados.
- Desarrollar todas sus actividades con un alto grado de responsabilidad por el ambiente y la seguridad.
- Promover altos valores éticos.
- Nuestra empresa se comprometerá con el desarrollo de todos sus empleados y éstos se comprometerán con el logro de la visión de de nuestra empresa.

La importancia de los nuevos negocios ya sean por creación, por ampliación o por transformación es que se realizan, con el fin particular de consolidar todas esas iniciativas que promuevan las inversiones productivas o sociales que, a su vez, por el efecto indirecto potencian el impulso de otras capacidades para la producción de bienes y prestación de servicios.

Otro aspecto importante a considerar en el desarrollo exitoso de

negocios nuevos es el seguimiento de una guía. En este sentido, Randolph y Posner, (1998) han diseñado un conjunto de reglas para coordinar la evolución de este proceso que orienta acerca de las reglas necesarias para desarrollar la capacidad de dirigir proyectos y grupos de trabajo.

a). Fijar una meta clara, b) Precisar los objetivos, c) Establecer puntos de control, d) Graficar programas de trabajos, e) Capacitación, f) Promover y establecer el compromiso del personal, f) Informar a todas las personas relacionadas con el proyecto, g) Establecer acuerdos, h) Aumentar el poder de cada componente, i) Acercarse con creatividad a los problemas.

Además, es preciso según Márquez y Gómez (2001), promover redes, alianzas y conexiones. Las redes comprenden proveedores, clientes, fuentes de capital de trabajo, asociaciones empresariales entre otros; las alianzas, dan acceso a nuevas relaciones, nuevas competencias y a nuevos productos, mientras que las conexiones entre empresas de diferentes tamaños, por ejemplo una empresa mayor con microempresas que operan como proveedores de insumos o servicios, para mejorar los niveles de eficiencia, disminuir los costos operacionales, distribuir los niveles de riesgos implícitos, disminuir los niveles de inversión y esencialmente para permitir que la empresa contratante pueda concentrarse en las actividades del negocio que son intransferibles.

En efecto, una muestra de lo reseñado anteriormente, viene dada por la situación dada a conocer por Carlos Feo Velutini (2006), Director del Consejo Nacional de la Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, Coninpyme;

quien relata la experiencia de éxito de la pequeña y mediana empresa, esto es,

...a partir de la participación en el mercado, calidad mundial, protección al medio ambiente, desarrollo de esquemas asociativos, responsabilidad social empresarial, entre otros, se encuentran inmersas en redes, donde el factor común son las alianzas competitivas de estas empresas con otras, con organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (ONGs), con gremios y con otros tantos aliados nacionales e internacionales que persiguen la excelencia de las pequeñas y medianas empresas desde sus áreas de competencia, (p. 10)

Lo más significativo de esos casos es que generalmente este tipo de actuación empresarial se traduce en un factor de desarrollo para una región, por los convenios de asistencia técnica que conjuntamente con otras acciones ha permitido la participación en ruedas de negocios celebradas en ferias tanto de América Latina, como de Europa.

Objetivos en el Desarrollo del Negocio

El objetivo general del desempeño de toda organización es el de crear valor económico y es, por lo tanto, el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial porque las empresas tienen un puesto central en la creación de oportunidades para generar desarrollo por eso es importante que cada una de ellas genere valor y contribuyan a crear condiciones de vida

sostenibles y promuevan la modernización de la sociedad por medio de las actividades de sus negocios. Las empresas no solo generan beneficios a sus integrantes sino que ejercen influencia favorable en la comunidad donde funcionan porque generan beneficios indirectos que se trasmite a la población de su entorno, vale decir que es una fuente inagotable de posibilidades de empleo contribuyendo de este modo al bienestar de la población.

En la medida que surjan empresas nuevas mayor será la posibilidad de desarrollo para su sector, sin embargo hay una condición sin la cual no es posible generar progreso, esas empresas tienen que ser rentables porque así incentivará a otros emprendedores a seguir su ejemplo, también es importante que se desarrollen en un ámbito de mercado, un ambiente propicio, que alcance tanto al microempresario como a organizaciones de gran tamaño

Este entorno favorable incluye un sistema legal que garantice la propiedad, el acceso a las innovaciones y avances de la tecnología con la consiguiente disponibilidad de financiamiento la mayoría de los obstáculos que se encuentran en los países en desarrollo tienen que ver con los marcos legales y regulaciones excesivas, apoyo a la pequeña y mediana empresa porque la no generación de valor por causa de decisiones inadecuadas es más notorio en organizaciones pequeñas que cuentan con menos capacidades acumuladas para sobrellevar una pérdida en el valor económico, también es preciso las inversiones en infraestructura, todos

estos aspectos son las bases para una economía próspera.

Los negocios que crean valor crecen porque son el resultado de buenas decisiones y del uso eficiente de los recursos y capacidades, porque toda organización; cualquiera que sea la índole de la misma ya sea de tipo militar, de servicio, gubernamental, orientada hacia productos; si quiere triunfar debe implantar y poner en práctica estrategias favorables.

Estas estrategias, deben ser diseñadas tomando como base los objetivos de cada negocio, al respecto, Goodstein, et al (1999), señalan cuatro acciones decisivas:

- Identificar las principales líneas de negocios o el perfil estratégico que desarrollará la compañía para cumplir su misión
- Establecer los indicadores críticos del éxito, para hacer seguimiento a cada línea de negocios
- Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal, estas acciones generalmente incluyen administración de calidad total, instalación de sistemas.
- Determinar la cultura necesaria para apoyar las líneas de negocio, los indicadores críticos del éxito y las acciones estratégicas.

Es decir, estrategia es una manera de identificar lo que es importante, esto implica que hay que definir prioridades, por este motivo, las compañías de hoy en día tienen prioridades como crecimiento sostenido rentable, reducción empresarial de costos, cumplimiento de regulaciones, gestión empresarial del riesgo, entre otros. La prioridad estratégica dicta el tono y

deben ser palabras o conceptos simples que la gente entienda. (Revista Dinero, febrero 2007). Las estrategias según las cuales se definen los objetivos para la organización tienen la propiedad de ser mayoritariamente decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada.

Para el ejemplo práctico que se desarrolla es posible definir un propósito estratégico y enumerar los siguientes objetivos:

Propósito Estratégico

Lograr la producción de 400 mil barriles diarios de Crudo-No contaminante para el año 2020, invirtiendo en estudios tecnológicos que permitan reducir costos de producción.

Objetivos

- Permanecer en el tiempo siendo la 1era Petrolera Privada del país.
- Destacarse como empresa concientizadora de la conservación del ambiente.
- Liderizar el desarrollo sustentable de las comunidades cercanas.

Elementos Estratégicos en el Desarrollo del Negocio

Adicionalmente, el desempeño global de un negocio depende, al mismo tiempo, en opinión de Sallenave (1995), de “la estrategia de la empresa, del esquema organizacional y de la congruencia entre las dos”, (p. 25), por lo tanto el desafío para lograr el éxito y asegurar un mejor desempeño está en

ajustar el esquema organizacional de las empresas a las modificaciones de la estrategia, de allí que el esquema organizacional de la empresa actúa como filtro entre la entrada: la estrategia y la salida: el desempeño.

Por su parte, el enfoque de David, (1994) coloca el énfasis en empresas en funcionamiento y sustenta el desempeño del negocio en el estudio de las actividades internas que se realizan bien para identificar y evaluar las fortalezas internas. Igualmente considera importante estudiar las actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito de una organización y se convierten en debilidades internas.

Dentro de este orden de ideas, el precitado autor, distingue como elemento básico para el éxito de las organizaciones, la formulación de estrategias tanto para aprovechar las oportunidades externas como para contrarrestar el impacto de las amenazas externas.

Este enfoque se ve reforzado por el esquema de la organización; propuesto por Koontz, citado por Concha (2001), según el cual, aquel, en sus teorías, conceptos, principios, funciones, recursos, medio ambiente, lleva a las prácticas administrativas (enfoques, técnicas, políticas y programas) y no administrativas (mercadotecnia, Ingeniería, producción y finanzas) estas a su vez suministran la eficacia de la empresa, la cual, debe procurar además realizar lo correcto (efectividad) porque es mucho más importante que hacer las cosas bien (eficiencia).

Toda esta situación implica desde el enfoque de David, (1994) la toma

de decisiones estratégicas cuando se determinan en el proceso de formulación de estrategias momento en donde además se definen los objetivos para la organización y de las estrategias para lograrlas, para lo cual están además las decisiones de control con la finalidad de anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o en el peor caso tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido. Las decisiones de control también se denominarán de control estratégico en la medida que exista una estrategia ligada a éste.

De las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Las decisiones estratégicas no son sistemáticas, más que a largo plazo, con datos más inexactos del futuro, están representadas en un plan estratégico que describe el cómo se va implantar la estrategia, estos están expresados además en forma cuantitativa a través de un presupuesto.

Para asistir en el planteamiento de las estrategias existen herramientas que se pueden utilizar como complemento. Entre ellas están: los diagramas causa efecto, Análisis DOFA, Cadena de Valor, Análisis de 5 Fuerzas, Análisis PEST, Análisis COPS, Análisis de Campos de Fuerza, Benchmarking cuantitativo entre otros. Todas estas herramientas deben ser utilizadas como soporte para asegurarse que las prioridades y objetivos corresponden a la realidad del negocio. Por esto, la formulación de estrategias requiere por parte del ejecutivo un carácter creativo e innovador, no es sistemática sino que deriva de la conclusión del análisis de las

amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto puede provenir de cualquier fuente y en cualquier momento.

Aquí es oportuno considerar la responsabilidad social la cual como tal, depende de la capacidad de cada empresa para realizar suficientes utilidades para cubrir los costos del futuro, porque la primera obligación de una empresa es, según Sallenave, (1995); perpetuarse al asegurar una utilidad como rentabilidad del capital, crecer para obtener mayores utilidades y lograr la supervivencia a largo plazo.

En cuanto a la necesidad de ver el mercado con visión innovadora se presenta un ejemplo vinculado a la acción desarrollada por la Royal Phillips Electronics, firma que ha permanecido en el mercado por 116 años. Esta empresa estaba acumulando perdidas millonarias en el renglón de chips, por causa del precio menor de los clones desarrollados por Asia, la solución la encontró al complementar la venta de equipos médicos, una división exitosa, con servicios directos al consumidor en el área de la salud. Llevar a cabo estas transformaciones no es fácil ya que los nuevos negocios muchas veces no generan las mismas ventas o ganancias. También existen otros riesgos. La venta directa de productos y servicios de salud a los consumidores representa un terreno sin explorar para Philips. Por ejemplo, muchas veces los consumidores no pagan directamente por esos servicios, por lo que la empresa tiene que entenderse con las compañías de seguros o los gobiernos. Philips calcula que su división de salud -que, hasta ahora, también vende equipos de cuidados para los bebés, puede generar un flujo de

ingresos importante, sólo representa una fracción de las ventas totales, pero Kleisterlee asegura que la nueva división debería generar márgenes más altos en el largo plazo.

Asimismo, Kleisterlee, (presidente de la empresa), citado por Abboud, (2007) consideró que además “existen muchas oportunidades en el sector de la salud, porque la población envejece y hay un aumento de enfermedades crónicas”, factor que determina la importancia de desarrollar productos y servicios para atender a esa población, como el sistema de atención mediante un brazalete que colocado en la muñeca del paciente le permite estar conectado a un centro de llamadas que le permite obtener información acerca de seguridad en el hogar o preguntas acerca de sus medicinas.

Evidentemente, para la sociedad, la creación de negocios nuevos o la ampliación de los existentes, continua siendo la fuente más promisoría para atender las necesidades crecientes de una población también de tendencia creciente, por el proceso de multiplicación de oportunidades que ocasiona para la comunidad donde se inserta, especialmente cuando son organizaciones exitosas que desarrollan con efectividad las estrategias favorables a la gestión especialmente aquellas destinadas a asegurar la permanencia de esas organizaciones y también cuando éstas aplican acciones que exigen la participación de todos los recursos de la empresa. En este punto, hay que hacer otra consideración, ante los cambios que fluyen permanentemente, es preciso agregar como elementos estratégicos, lo que

Drucker (1999) presenta como auditoria, la cual implica un análisis permanente de la misión, los clientes y los que no lo son, los distribuidores, el enfoque del mercado, es decir, hacia quien o quienes se está dirigiendo el esfuerzo de ventas, que resultados se está obteniendo con el personal, pueden estos rendir más, están ubicados en las áreas de mayor productividad o en las áreas donde tienen mayor capacitación.

Igualmente es posible determinar áreas que preferiblemente tienen que desaparecer, o por el contrario es conveniente desarrollar, se trata de saber si están todas las actividades registradas para poder evaluarlas al final de los periodos que se hallan predeterminados, están diseñadas las estrategias para suplir las deficiencias que de allí se deriven. En este ejemplo se demuestra el ajuste a la medida de productos para necesidades específicas, porque también Philips está extendiendo el suministro de cuidado de la salud especializado a los pobres en la India, con esta iniciativa generan impactos positivos en la calidad de vida de numerosas personas

Sin embargo, hay que insistir suficientemente en que las empresas necesitan apoyo de quienes hacen las políticas nacionales, concentrando los esfuerzos en la creación de las condiciones apropiadas para que las iniciativas empresariales prosperen, el mejoramiento de las condiciones marco acercará al logro de los objetivos de desarrollo porque son el factor individual más importante que afectan las inversiones de negocios.

CAPITULO II

RECURSOS QUE NECESITA UNA EMPRESA PARA IMPLEMENTAR CON ÉXITO UN PLAN ESTRATÉGICO

Emprender una actividad de carácter económico exige la reunión de un conjunto de recursos. Un plan estratégico para desarrollar una inversión exitosa requiere como insumo inicial: información acerca de las finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, con estos resultados se va a definir la estrategia, luego se pasa a la visión, estrategias y objetivos de la empresa se definen los indicadores financieros de clientes, de procesos internos, formación y crecimiento.

Fundamentalmente, consiste en diseñar previamente el mapa estratégico para controlar o comunicar los indicadores, después de definirlos hay que identificar y extraer de las fuentes de datos operacionales los indicadores de acción o resultados. Generalmente, cuando se elabora un proyecto nuevo, bien sea de inicio o de expansión, es preciso estimar y evaluar ingresos y egresos para calcular los beneficios monetarios de la nueva inversión.

Los recursos monetarios o el capital inicial en este caso, procede del propietario y /o de los accionistas, o de dividendos acumulados en el caso de ampliaciones. En esta etapa es preciso realizar una previsión óptima de

requerimientos, los ingresos de la organización una vez constituida y en funcionamiento, entre otros factores, van a depender de la actividad en la cual desarrolla sus actividades, si es una empresa dedicada a la producción distribución y ventas de productos y / o servicios, la provisión de recursos provendrá del volumen de ventas de aquellos y del precio, se enfrenta, por lo tanto a decisiones estratégicas porque de él va a depender la aceptación en el mercado que le va a permitir, con el transcurso del tiempo, la evolución y consolidación.

En este orden de ideas, las vías de expansión de la empresa pueden ser diversas: aumento de la capacidad instalada por incremento en las ventas a la clientela habitual y por la captación de nuevos clientes, creación de líneas de producción complementarias o nuevas, aumento de las exigencias de la colectividad, reacción a las medidas implementadas por el Estado.

Cualquiera que sea la decisión, la selección de una de estas vías o sus posibles combinaciones exige un recurso que condiciona todo el funcionamiento de la empresa, se trata del financiamiento, acerca del cual habrá que decidir acerca del método más adecuado para obtenerlo, pero no es el único. En efecto, por la importancia que todas estas decisiones tienen para el éxito de la gestión de la organización se hace imprescindible el estudio de todos los recursos demandados por una organización como son los recursos financieros, los recursos humanos y los recursos tecnológicos.

Recursos Financieros

El cálculo de la cuantía de recursos financieros necesarios para iniciar un nuevo negocio o para financiar la ampliación y /o transformación de uno existente se inicia con el balance de activos fijos, los insumos de producción, los gastos generales, el costo de la mano de obra, los gastos generales de administración y de ventas, el costo de los servicios (electricidad, gas, teléfono), sueldos y salarios administrativos, alquileres, en fin todos los egresos necesarios para poner en funcionamiento la actividad del negocio. Generalmente una empresa no dispone de recursos ilimitados, motivo por el cual, los ejecutivos de finanzas enfrentan decisiones relativas a los proyectos a seleccionar y al estudio del costo de los recursos.

En este punto, se presentan dos situaciones selección de proyectos cuando la empresa cuenta con recursos ilimitados procedentes del mercado de capitales. En este caso pueden elegir aplicando los criterios de selección de proyectos de inversión (valor actual neto, tasa interna de retorno, relación costo- beneficio, valor terminal, periodo de recuperación, entre otros).

La otra situación, o sea, cuando los recursos de la empresa son limitados, es decir, hay racionamiento de capital es preciso reestructurar los criterios de decisión (agregación de acuerdo con el valor actual neto y flujo de efectivo incremental de acuerdo con la tasa interna de retorno, el criterio BC, el análisis de diferimiento), no importa el método pero si la racionalidad ,

ya sea que ofrezca guías sobre cómo hacer una planeación estratégica, cómo diseñar la estructura de una organización o como medir la efectividad organizacional

De todas formas existen elementos adicionales que deben tener en cuenta los responsables de las finanzas, se refiere, según Bolten, (1995) a la previsión de cambios que se puedan producir en el costo de los recursos a fin de que las inversiones coincidan con las épocas de menor costo y la empresa sea más competitiva y rentable.

Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.

Para alcanzar plenamente su objetivo de planeación estratégica de recursos humanos una organización debe considerar los siguientes factores:

- Evaluar las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, y con esta base especificar las características de los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por los aspirantes a cargos dentro de la organización.

- El avance tecnológico,
- Elementos sociales y culturales,
- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocimiento preciso de la estructura y las funciones de la organización.
- Fijar políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos e incluir información extrainstitucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar e Información intrainstitucional, en términos de coordinación de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de egreso de la institución.

En vista a la importancia creciente que se está dando en materia del personal es necesario desarrollar métodos para proyectar las necesidades de recursos humanos. Entre estos están:

- a. Las técnicas de pronóstico basadas en la experiencia, involucra a los gerentes de línea, ya que ellos están directamente relacionados con las decisiones acerca de los empleos necesarios.
- b. Pronósticos basados en las tendencias mediante el método de extrapolación. Dentro de este punto cabe anotar las proyecciones de base cero como el presupuesto base cero, que parte del análisis del nivel actual de la organización de empleo para prever las necesidades futuras y el enfoque de la base hacia arriba, analizando las unidades organizacionales más bajas para prever los requerimientos en materia de empleo.

c. Análisis de presupuestos y planeación por cada departamento para indagar la capacidad financiera de cada uno con la finalidad de contratar más personal o reducirlo en algunas áreas. Estos datos, unidos a un análisis de tendencias en la fuerza de trabajo, pueden proporcionar cálculos de necesidades a corto plazo.

d. Análisis de nuevas operaciones. Para ello, se toma como base la comparación con los requerimientos efectuados por otras empresas que manejan procesos similares.

Estos métodos, según el curso de Gestión de recursos humanos deben aplicarse asociados a los planes comerciales de la empresa, ajustando la proyección por la influencia de factores especiales, y convirtiendo las cifras en las posibles necesidades futuras de 2 a 5 años por anticipado.

En cuanto a los cambios en el entorno de la empresa, el curso de gestión señala que estos determinan:

...nuevas configuraciones de recursos y capacidades que son necesarios para lograr ventajas competitivas y ello implica que la empresa deba estar continuamente planteándose dónde, en qué negocios, pueden ser más útiles los recursos sobrantes que genera y dónde y cómo obtener los nuevos recursos que necesita para competir y de los que carece. (Ob.cit. p.36)

Pero, la influencia del entorno también lleva, en muchos casos, a un redimensionamiento competitivo que se traduce en decisiones de disminución selectiva del conjunto de recursos de los que dispone la empresa y estos también pueden ser elementos a considerar en el plan

estratégico de la empresa, como estrategia corporativa de reestructuración, que puede estar orientada a impulsar el desarrollo de productos nuevos dentro de las líneas existentes pero elaborados con tecnología más avanzada, y con otras características, o puede ser para reducir costos fijos, de cualquier forma analizar el entorno debe ser un proceso continuo.

Recursos Tecnológicos

Mediante el empleo de tecnologías novedosas y de los últimos avances en gestión, los desarrolladores de aplicaciones ofrecen soluciones de gestión que cubren el flujo de caja, la liquidez, el riesgo, los cobros, los pagos y las comunicaciones financieras. Estas soluciones están diseñadas para optimizar la cadena de valor financiera de las empresas y de las grandes corporaciones internacionales.

Generalmente se trata de soluciones innovadoras que permiten a los directores financieros centralizar la información, racionalizar los procesos de negocio claves y facilitar la comunicación financiera con los bancos y los interlocutores de negocio para anticipar los cambios, aumentar la productividad y reforzar la seguridad de la información.

La introducción y desarrollo de estas soluciones se sitúa a comienzos de los años noventa cuando surgen los sistemas de planificación de recursos de la empresa o ERP creados con la finalidad de mejorar los procesos de negocios, para reducir los costos o ser más competitivos, también para

asuntos específicos como estandarizar ciertos procesos, unificar la cultura de una organización. Según Lorenzo (2000), la mayor utilidad de estos sistemas deriva del cumplimiento de tres requisitos:

1) Alinear los objetivos de los sistemas ERP y sus extensiones con las características de la organización y sus planes estratégicos, 2) Evaluar cuidadosamente los recursos financieros y humanos con que cuenta la organización para ajustar los planes de implantación a sus capacidades y 3) generar un contexto adecuado mediante el desarrollo de la capacidad de aprendizaje continuo de gerentes y empleados, (p. 16).

En atención a lo expuesto es importante señalar que cada sistema debe ser adaptado a las particularidades de cada organización, no son creaciones “lleve y use”, en consecuencia, en vista a su rápida evolución una de las acciones más trascendentales que le corresponde asumir a cada una, si quieren asegurar el crecimiento y consolidación, es la identificación de oportunidades y la asignación de los recursos humanos, físicos e inmateriales que correspondan. EL balanced scorecard se sustenta en tecnologías de la información (TI) para verificar de manera efectiva las funciones empresariales dependiendo de la actividad de cada negocio.

Los soportes tecnológicos utilizados para hacer más versátil al BSC son por ejemplo el Visual Basic, PowerBuilder, Java entre otros lenguajes de programación y los dispositivos de almacenamiento de datos, uno de los más utilizados por profesionales informáticos y de empresas es el MS Excel 2003 y 2007 este último viene diseñado para ser utilizado como plataforma analítica de Inteligencia de Negocios. (Ginocchio, (s.f.).

CAPÍTULO III

COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD QUE PUEDEN CONTRIBUIR AL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN

Tradicionalmente, una de las funciones de la administración es el control, que consiste en verificar el cumplimiento de un presupuesto o expresión cuantitativa de los objetivos de la empresa. Pero, cuando, los resultados de la empresa no son los esperados, es decir, no logra sus objetivos y si esto se repite por varios periodos pueden hacerla desaparecer, se puede concluir que el control ha sido insuficiente o poco satisfactorio.

Sin embargo, no se puede atribuir al control toda la responsabilidad del desempeño de una empresa, especialmente en periodos inflacionarios. En efecto, aplicar un índice de desempeño estático es de poca utilidad para una empresa que está en evolución continuamente, en un medio ambiente cambiante y frente a una competencia también cambiante.

Por lo tanto, y ante los procesos inflacionarios, se hace necesario buscar medidas más amplias, es decir, índices dinámicos de desempeño que entre otros factores incorporan el tiempo y que buscan ampliar la contribución al negocio.

Con el surgimiento de la gerencia estratégica el proceso de evaluación de desempeño pasó a verificar el logro de objetivos por medio de metas de

indicadores. De esta manera se amplía el análisis con la incorporación de medidas de resultado y de proceso, así como internas y externas para evaluar el logro de objetivos.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a la selección de un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. Además su uso estaba vinculado a compañías muy específicas, es decir, no estaba extendido como parte de una cultura general que comenzara a difundirse.

El Tableau de Bord surgido en Francia, era una de esos medios que presentaban indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios, es considerado por autores diversos como el antecedente más inmediato del Balanced Scorecard (BSC).

Aristimuño, Herrera y Asociados (2006) lo definen como una herramienta gerencial destinada a “mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos. El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa” (p. 6).

Asimismo, los autores antes mencionados agregan que el Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados

deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

Sus ventajas y características han permitido al Balanced Scorecard (BSC) evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." (p. 3).

En el idioma castellano, el Balanced Scorecard (BSC) es conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI). Gallardo, Ramírez, Urquidí y Zolezzi realizaron un trabajo de investigación como asignación final del curso Gestión y en él señalan que el BSC es fruto de un valioso trabajo de investigación en numerosas empresas iniciado en el año 1990 por Robert Kaplan catedrático en la Harvard Business School y David P. Norton, presidente y cofundador de Nolan, Norton & Company Inc. Dicha investigación, produjo un método para instrumentalización de las estrategias empresariales y constituye un sistema innovador para dirigir eficazmente una organización.

El BSC parte del principio que el éxito de una empresa radica no sólo en resultados financieros que satisfagan al propietario del capital o accionistas sino que se extiende a procurar la satisfacción de todos los actores que sustentan el negocio (clientes, proveedores, empleados, etc.).

En este sentido, el BSC da una visión global de la actividad empresarial, incluyendo las medidas financieras que expresan los resultados

de las acciones ya adoptadas, que se complementan con medidas operativas, de satisfacción del cliente, de los procesos internos y de las actividades de innovación y mejora de la organización, que serán las impulsoras de manera específica del futuro rendimiento financiero

De este modo, los componentes del (BSC) pueden contribuir al éxito de una organización porque disminuyen la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de individuos que no da opción a seleccionar o no algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

Adicionalmente, el BSC ayuda a verificar el progreso actual y suministra la dirección futura de una organización para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro perspectivas diferentes, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

Las perspectivas son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo con las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero no menos de las mencionadas. El término equilibrio, entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los

factores externos vinculados a los accionistas y clientes y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos económicos pasados con los indicadores que impulsan la acción futura: capacitación, innovación, y aprendizaje, a partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Perspectiva financiera. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente. Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Suministra información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton citado por Aristimuño et al , 2006)

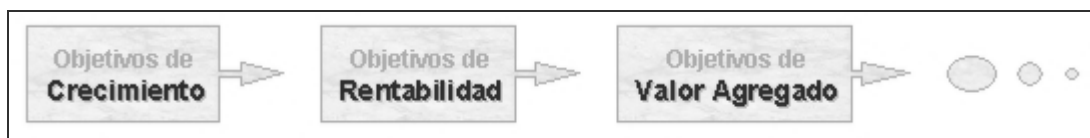
Perspectiva procesos internos. Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan

vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa en obtener resultados constantes a largo plazo.

Para ver cómo ha sido el cambio en las perspectivas, se presenta un esquema en dos figuras donde se observa que el enfoque de los objetivos financieros ha evolucionado, antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; Actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y, el enfoque es de creación de valor. En la figura 1 se presenta la enfoque anterior:

Figura 1. Función financiera de control

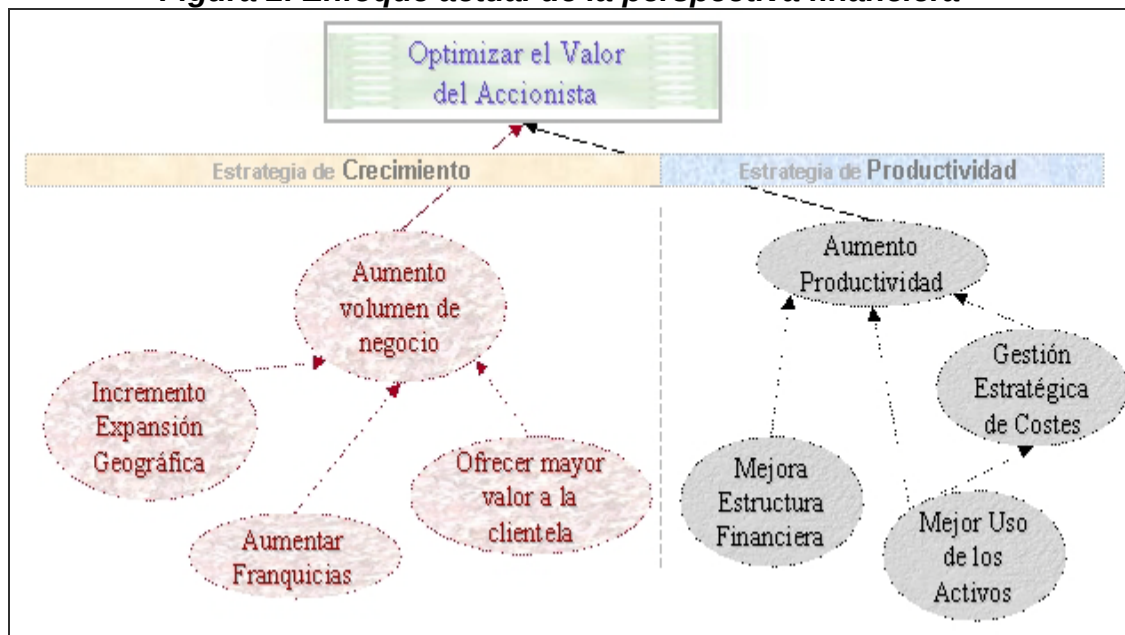


Fuente: curso e-magister de Balanced Scorecard

Mientras que un mapa estratégico de objetivos enmarcados dentro de la perspectiva financiera podría ser, a título de ejemplo como se presenta en la figura 2 en la pagina siguiente. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de

rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: productividad y crecimiento y valor al accionista.

Figura 2. Enfoque actual de la perspectiva financiera



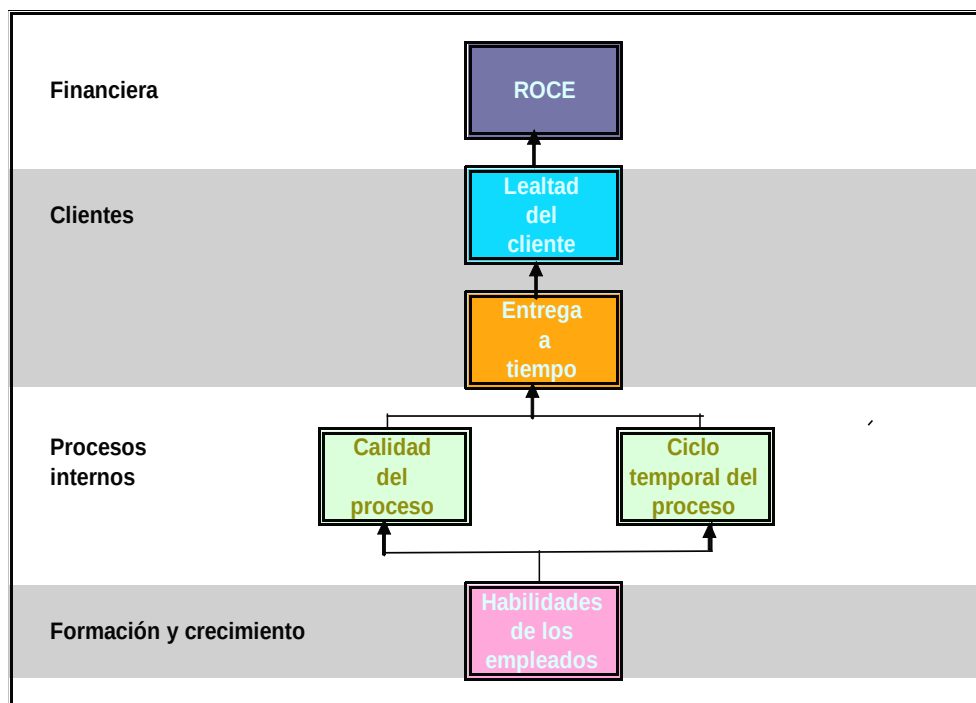
Fuente: curso e-magister de Balanced Scorecard

Desde el enfoque que aquí se plantea, el éxito de una organización aplicando elementos estratégicos pasa por la adopción de planteamientos específicos como el señalado por Peter Drucker citado por Aristmuño et.al (2006), al mencionar “tres herramientas de gestión de la nueva economía: los Mapas Estratégicos, el Balanced Scorecard para traducir la Estrategia en objetivos y medición y el Plan de Acción que son las iniciativas estratégicas y el presupuesto alineado a la Estrategia”. (p.28)

De esta manera, una vez que la organización ha decidido la implantación de la evaluación de gestión basado en el BSC, el éxito puede radicar en hacerse previamente unos planteamientos acerca de dónde está, cuáles son sus líderes, cómo reaccionan ante los cambios, cómo va a implementar el aprendizaje de aquellos que no tienen la preparación adecuada y cómo aprovechar la capacidad intelectual de quienes están preparados para afrontar las iniciativas con creatividad e innovación.

Lo importante es saber que ninguna de ellas funciona en forma independiente, Esta relación de causa y efecto está expresada en la figura 1, desarrollada por Kaplan y Norton y expuesta por BITAM Stratego.

Figura 3. Relación causa-efecto



Fuente: BITAM Stratego.

Un estudio de BSC realizado en una empresa venezolana, permitió conocer por una parte todo el análisis realizado previamente en cuanto a los la información histórica contenida en los balances, la organización, las relaciones internas y externas asociaciones estratégicas, misión, visión, propósitos y objetivos, análisis DOFA, objetivos estratégicos de los actores claves y de las perspectivas de aprendizaje y desarrollo de la organización, análisis del entorno. Con toda esta información se preparó la selección y definición de acciones estratégicas para plantear la estrategia genérica y las relaciones entre acciones técnicas, grupos de poder y las acciones políticas necesarias.

Es decir, se enfatiza el hecho que toda la organización debe estar totalmente preparada con misión, visión, metas, estrategias y redes y lo que es mas importante, siguiendo el criterio de Drucker, (1999) debe estar dotada de una gerencia que esté al tanto de todo lo que afecte al desempeño de una institución y sus resultados, sean interna o externamente, que la organización se encuentra bajo su responsabilidad.

Finalmente, el propósito según el BSC no es sólo de obtener mejoras para la supervivencia de la empresa sino de obtener ventajas competitivas inequívocas y sostenibles. La derivación de los procesos internos a partir de las estrategias de negocios significa que los procesos internos deben estar vinculados con los objetivos de los clientes y con los objetivos financieros, en una secuencia o procedimiento vertical. Con los procesos de esta empresa se demuestra que la experiencia de la puesta en práctica del BSC han

puesto en evidencia que los impulsores del aprendizaje y crecimiento provienen de tres fuentes básicas: a) las capacidades del personal; b) las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y c) coherencia de objetivos.

Estos objetivos e indicadores centrales en esta perspectiva están relacionados con los tres aspectos siguientes: satisfacción del personal, retención del personal y productividad del personal. Las capacidades del personal están relacionadas con el grado de conocimientos, capacidad de saber; con sus habilidades para poner en práctica el conocimiento que posee, capacidad de poder; y con el grado de motivación para poner en práctica el conocimiento y las habilidades adquiridas. Se centra en las competencias centrales del recurso humano, la innovación y el crecimiento de la organización. Es decir, en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor.

Asimismo es necesario declarar objetivos asociados a la mejora del conocimiento, de las habilidades y de las actitudes del personal, así como del clima laboral, el desarrollo de estas capacidades, es lo que permite al personal realizar de manera eficiente y eficaz las actividades necesarias para que los clientes reciban la atención requerida y la solución esperada a sus problemas oportunamente, la falta de un perfil adecuado del personal generalmente redundando en clientes insatisfechos difíciles de retener y mucho menos de aumentar, así la retroalimentación sugiere la capacidad de formación del personal ejecutivo para sustentar la gestión estratégica.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

Introducción

La primera fase de una organización que quiera participar con éxito en el ámbito actual competitivo y cambiante es la acción planificada que debe emprender cada una con la finalidad de lograr los objetivos y metas que se ha trazado, no obstante el mejor plan es inútil si no se implementa, además si las herramientas empleadas en la implementación no son efectivas, la empresa puede poner en riesgo su futuro.

Especialmente con los cambios que se han venido sucediendo en las organizaciones producto del medio ambiente cambiante y competitivo promovido por la nueva economía sin fronteras y apoyada en la tecnología y las comunicaciones las han obligado como señala Schinwald, (2003) a tener “una visión integral del negocio para conocer realmente cual es su actividad vital, cuáles son sus objetivos, sus metas a alcanzar y para poder establecer factores que establezcan la diferencia con respecto a sus competidores”, (p.3).

El Balanced Scorecard surge como una herramienta idónea para comunicar a toda la organización la visión de la organización, significa, la

actividad más importante que debería ejecutar para lograr sus objetivos. Originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, en sus comienzos se empleó como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier empresa, de allí la motivación para exponer el objetivo de la propuesta.

Objetivo de la Propuesta

Proponer un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard.

Alcance de la Propuesta

La propuesta de un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard, (BSC) o cuadro de mando integral permite utilizar información levantada en la evaluación por competencias para ir más allá de las brechas individuales o las tendencias por área. Integra esta información como base para los procesos y metas tiene como propósito ampliar el conocimiento de las áreas específicas que pueden llevar a una empresa a transitar con éxito el reto que significa para cada organización la producción de bienes y /o la prestación de servicios en un mercado ampliamente competitivo y rodeado por un ambiente económico social dependiendo del marco legislativo y regulaciones.

Significa también la definición de indicadores de desempeño y decidir acerca de la forma de medir cada objetivo, incluye medidas de resultado y de proceso y medidas internas y externas para cuantificar el logro de objetivos, asimismo al complementar estas medidas con las dimensiones del Balanced Scorecard en cuanto a capacidades, procesos, responsables, clientes, financiamiento de esta manera se podrá entender y evaluar la contribución de los objetivos al negocio, la función primordial es traducir la misión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos.

En el presente caso se hace énfasis en los recursos es decir, incluye la totalidad de acciones a emprender para desarrollar un negocio, en todo caso se trata de desarrollar un modelo que sea lo más general posible para que pueda ser utilizado, como elemento común a todas las organizaciones.

Además, es la manera de visualizar un conjunto de elementos que no funcionan solos, en efecto su modo de acción es de interdependencia, significa, según Mojica (1991) que “cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros” (p.36) por eso, aplicando un análisis estructural es posible interpretar estas relaciones presentes en las variables que conforman la problemática de un tema determinado, además contribuye, primero a identificarlas, luego a detectar la influencia que ejercen unas sobre otras y finalmente para determinar aquellas variables más sobresalientes. Lo que motiva las acciones para que las empresas funcionen bien y permanezcan en el mercado, es la importancia que tienen

para la sociedad, por lo menos en las sociedades que promueven la iniciativa de sus ciudadanos.

Es así como la mayoría de los autores de temas de administración y gerencia, reconocen esta realidad, así según Drucker (1999) una empresa es el centro de la sociedad económica y comunidad moderna, es la institución administrada que está para producir resultados, en este sentido, por su responsabilidad social está llamada a tener éxito y por este cometido requiere realizar algún tipo de planeación para identificar y desarrollar los elementos que a largo plazo garantizarán ese horizonte estableciendo criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se pueden evaluar tales decisiones.

Esta realidad organizacional la destacó Sallenave (1993) cuando reconoció la importancia que tiene para la sociedad los tres superobjetivos de la empresa: “supervivencia, crecimiento, utilidad” de donde emerge el manejo estratégico de la empresa, pero supeditando la necesidad de estrategia a la existencia de competidores, cuando estos existen surge la necesidad de conocer la capacidad de competencia de la empresa y por eso se justifica la comprensión del manejo de las herramientas propias de la planeación estratégica.

Al respecto, Sobel (1997) introduce una salida a la competencia cuando señala que las empresas “luchan por conquistar una parte del mercado generar ingresos por ventas aumentar las utilidades o aislarse de la competencia (...) encontrando un nicho en el mercado” (p. 192). Con esta

finalidad emplean medidas concretas o tácticas, definen o seleccionan el modelo mediante el cual diseñaran todo el proceso, en este punto, las altas autoridades de la organización definen los objetivos y las estrategias y los mandos intermedios se encargan de las tácticas y, en este sentido, las definen y también pueden decidir acerca de la forma de realizarlas.

En este orden de ideas, según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), la evolución de las empresas y sus procedimientos sigue un modelo determinado, y tradicionalmente las organizaciones no suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para su implementación, según estos autores, involucra

....la iniciación concurrente de diversos planes tácticos u operativos en una variedad de niveles diferentes de la compañía y en diferentes segmentos (...) con el fin de lograrlo, se deben poner en practica los cambios en el sistema de control gerencial, el sistema de información y la cultura organizacional, necesarios para monitorear y apoyar la implementación del plan estratégico (p.388).

Para implementar la Estrategia, la empresa ha recurrido a sistemas de gestión como la calidad total, la reingeniería, vinculada ésta, con el capital humano, el sistema de gestión por competencias ha permitido a la empresa traducir su misión y metas a un conjunto de capacidades jerarquizado por su importancia respecto al logro de los objetivos propuestos. Un procedimiento de uso general para cualquier empresa se inicia con el planteamiento de una estrategia basada en los objetivos definidos para cada una de ellas.

En contraposición con el modo tradicional de valorar rendimientos con base en los resultados financieros sin contemplar otros activos intangibles como la calidad de los procesos internos, clientes fieles y satisfechos, capacidad de innovación, formación de empleados, alta calidad de productos además la mayoría de los ejecutivos tienen una escasa comprensión de la estrategia de la organización, por eso las acciones orientadas a la comprensión de la estrategia de la organización podrían tener una influencia positiva en el éxito.

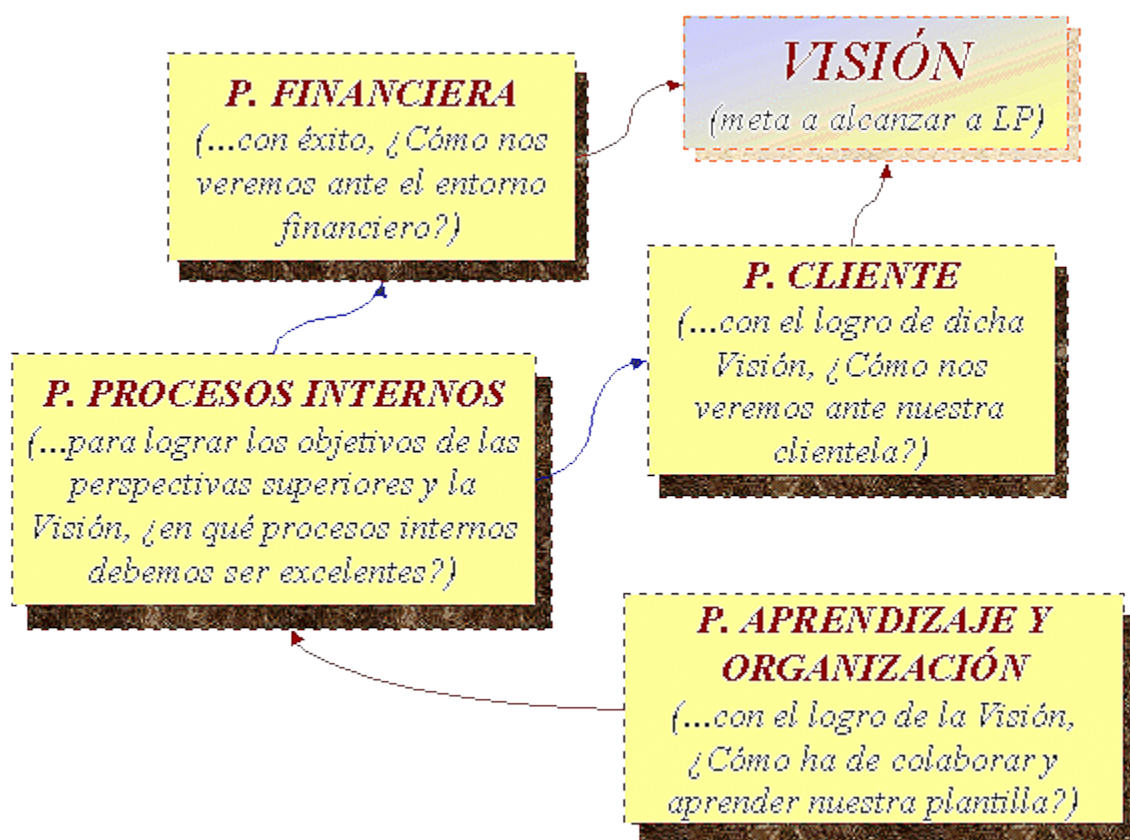
Contenido de la Propuesta

Por medio de esta propuesta se pretende destacar y analizar y desarrollar las nociones de los principales aspectos del Balanced Scorecard: Visión y Estrategia y su vinculación con esta herramienta de gestión estratégica.

El término balanced en el Balanced Scorecard viene de la variación entre los tipos de indicadores que se pueden asociar para medir el logro de objetivos, las medidas, son de resultado o de proceso. Las primeras son productos y generalmente es difícil actuar sobre ellas, una vez terminadas es difícil cuando no imposible actuar sobre ellas. Mientras que las de proceso se refieren a aquellas provenientes de una actividad que pueden intervenir para alterar el resultado. De igual manera se incluyen las medidas internas, propias de la organización y externas, provenientes de los clientes, proveedores, al balancearlas es posible obtener diversos tipos

de medidas. La adaptación del BSC a la unidad de negocio resulta fácilmente observable en el esquema que se presenta en la figura 4.

Figura 4. Visión y perspectivas



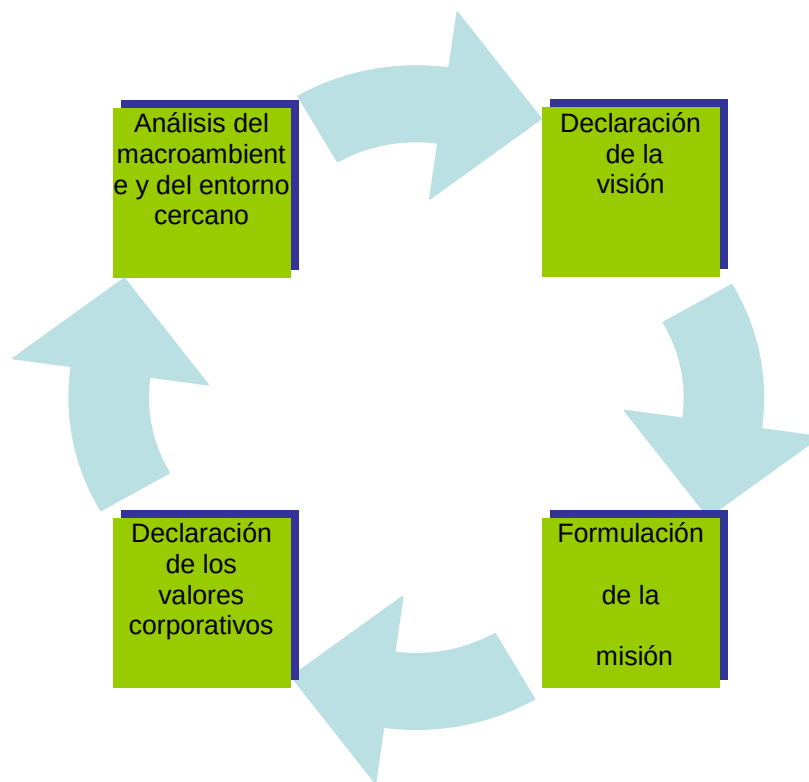
Fuente. Curso Balanced Scorecard. E-magister.com

Cada empresa deberá ajustar las perspectivas a sus características particulares especialmente la información correspondiente a cada una de ellas, porque lo más importante es la comunicación de los resultados, no la cantidad de perspectivas

Etapas para la implementación del Balanced Scorecard

1. Recopilar la información necesaria para proyectar la operación. Según el esquema que se presenta en la figura 5.

Figura 5. Etapa previa a la implementación del BSC



Fuente: Elaboración propia

La etapa previa a la implementación comienza con el análisis de las variables del macroambiente es fundamental para una correcta formulación de objetivos. Las fuentes de esta información son diversas y proviene de instituciones públicas y o privadas como: ministerios, instituciones de desarrollo, institutos de estadísticas, entidades financieras, universidades,

Informe anual del gobierno, encuestas, revistas de economía y finanzas, entre otros. La información suministrada por estas fuentes debe referirse al comportamiento de los dos últimos años y las proyecciones para los próximos tres años de las siguientes variables: (a) Características del sector industrial, (b) Cantidad de empresas en la Industria, (c) Participación del sector industrial en la economía local o nacional, (d) Volumen de exportaciones del sector.

1.1 Ambiente Macroeconómico.

Se refiere al estudio y evaluación de las tendencias del comportamiento de las siguientes variables macroeconómicas: (a) Tasa de Crecimiento de la economía: Variación del consumo, control de precios; Inflación: Evaluar tendencia y evolución. (b) Nivel de las Tasas de Interés: Evaluar tendencia y evolución, porque las tasas de interés altas desmotivan el consumo, mientras que las tasas de interés bajas, lo favorecen; (c) Tasas de cambio: Evaluar tendencia y evolución, porque una disminución del valor de la divisa en la cual se realicen las transacciones reduce la competencia del exterior y aumenta la oportunidad de exportar, mientras que si una empresa emplea insumos importados el alza de las tasas de cambio sube los costos de importación y se transforma en una amenaza, lo contrario ocurre si bajan las tasas de cambio.

1.2 Ambiente tecnológico

En este punto hay que hacer distinguir entre las tecnologías de producción y las de información y comunicación en la industria, implica para

las primeras, investigar acerca de las tecnologías relevantes y básicas para la entrada en la industria, en este sentido hay que identificar el nivel tecnológico de la industria y los cambios que se están introduciendo, ya que, pueden generar nuevas oportunidades para el producto o amenazar con dejarlo obsoleto, en consecuencia hay que vislumbrar la obsolescencia tecnológica. Respecto a las segundas hay que evaluar el uso y la influencia

1.3 Ambiente social

Se refiere a las tendencias del ambiente social en materia laboral las variables del ámbito laboral: salarios, seguridad industrial, sueldos y de educación, del bienestar, etc.

1.4 Ambiente político y legal

Estabilidad y / o inestabilidad política, las regulaciones que liberen barreras de entrada: patentes, subsidios, etc. puede convertirse en amenaza de entrada de nuevos competidores, aquí es preciso, aplicar el marco teórico de Porter quien identifica las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto la ventaja potencial: a. Entrada de competidores potenciales, b. La rivalidad entre las empresas existentes, c. El poder de negociación de los proveedores, d. El poder de negociación de los compradores y e. Los productos sustitutos.

Estas cinco fuerzas que conducen la competencia industrial, deben ser cuidadosamente analizadas por la administración cuando se comienza a formular una estrategia competitiva, (Ferrer, 2003), de todas formas el BSC o Tablero Balanceado de Indicadores o Cuadro de Mando Integral, facilita el

rumbo estratégico al cuestionar, analizar e implementar, en ese orden, es un facilitador de control de gestión gerencial, en un complemento de los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional

2. Declaración de la visión. Una visión para una empresa proporciona a ésta según Kouzes y Posner citados por Goodstein et al, (1997) “una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad (...) un sentido de la manera cómo pueden ser las cosas y la percepción de que es posible llegar a ese lugar con facilidad.

En la década de los 80 la visión se proyectaba a 20 años, en la década de los 90 se proyectaba a 10 años, actualmente en vista a toda la dinámica de los mercados, al comportamiento del consumidor, a la globalización, los tratados de libre comercio, el vertiginoso desarrollo tecnológico y de comunicaciones, es recomendable que las empresas proyecten el norte estratégico a un periodo no mayor a tres o cinco años, (Ferrer, 2005).

Pero para que la visión sea efectiva requiere ser comprendida por cada uno de sus empleados, además debe estar presente en cada plan estratégico, en cada plan operativo en cada tarea de la organización, en el día a día, en el cuerpo de la organización, en definitiva, la visión debe ser “una guía para la acción”, es decir debe crearse valor futuro y un clima cultural específico.

3. Variables vinculadas con la misión como razón de ser de la organización.

La misión obedece a la razón de ser de la organización, responde al motivo por el cual la empresa está en el mercado, la mayoría de los autores de Administración de empresas coinciden en afirmar que la misión de la organización se configura a partir de la respuesta que se tiene para las siguientes interrogantes: a) ¿Cuál es y será el alcance de producto o servicio? b) ¿Cuál es y será el alcance de mercado a servir? c) ¿Cuál es y será el alcance geográfico donde operar? d) ¿De qué manera se conseguirá el Liderazgo?.

Adicionalmente, aplicando el concepto de valor que promueve Ferrer (2005) la misión debe construirse a partir de la respuesta dada a las siguientes interrogantes: ¿Cómo crear valor, ahora y en futuro, para la organización? ¿Qué espera el mercado de la organización? ¿Cuál es y será la contribución de la organización en el marco del concepto de Responsabilidad Social Empresarial?

Al responder estas interrogantes positivamente la empresa estará en condiciones de formular la misión para implementar el BSC, el autor precitado cita como ejemplo de una misión formulada positivamente la siguiente: “Nuestra empresa contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos en la industria forestal nacional proveyendo soluciones vanguardistas que respetan las normas ambientales y desarrolla las habilidades de sus colaboradores para que mejoren su calidad de vida “ (p.4)

La misión es la materialización de la visión, conduce a la organización a la posición que desea alcanzar la empresa, al igual que la visión, existe total consenso y práctica por parte de numerosas empresas en compartir con todas las líneas jerárquicas esta definición y se actúe con base en esta declaración “Solo compartiendo la MISIÓN alcanzaremos la VISIÓN”.

4. Declaración de los valores corporativos.

La búsqueda de valores según Goodstein et all, (1998) implica un análisis de cinco elementos: 1 Los valores personales del equipo de planeación, 2. Los valores de la organización como un todo, 3. La filosofía operativa de la organización. 4. La cultura de la organización. 5. Los grupos de interés de la organización. Los valores, según Blanchard citado por Ferrer (2005) se deben considerar como:

...un marco perceptivo relativamente permanente que conforma e influencia la naturaleza general de la conducta” • “Convicciones sobre el hecho de que un modo específico de comportamiento es personal o socialmente preferible a otro” • A los VALORES se le considera de mayor alcance que una actitud, no se relacionan con objetos o eventos especiales. Los VALORES deben ser considerados como el código de ética de la organización, patrones de comportamiento, (p.6).

Un ejemplo de declaración de valores es el siguiente caso que hace referencia a una empresa de tecnología:

- Responsabilidad: Cumplimos nuestros compromisos en la forma y tiempo acordada con nuestros clientes internos y externos.

- Honradez: Existe total transparencia en nuestras acciones, no tenemos doble estándar.
- Beneficio a la Sociedad: Somos un real aporte a la comunidad, contribuyendo a mejorar la calidad de vida.
- Confidencialidad: Mantenemos absoluta reserva de la información que administramos.

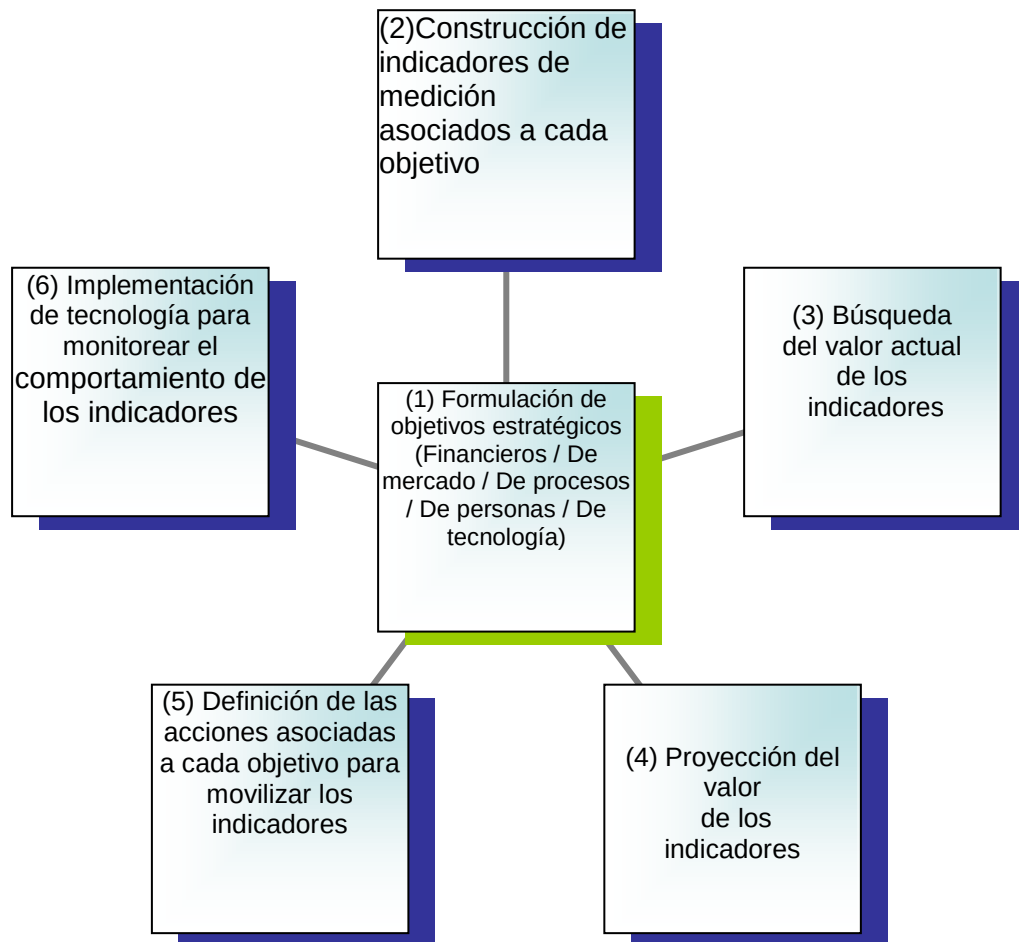
Los valores de la empresa son de interés para:

- El personal de la empresa como colaboradores, en el sentido de ser una guía para la acción.
- Los clientes: son la fuerza impulsora de ventas.
- Los inversionistas: para crear la imagen de empresa.
- A otros grupos de importancia: La comunidad, proveedores, la competencia, el Estado, Otros.

Corresponde a la alta gerencia: promover valores, hacer partícipes al personal en la generación de ellos, darle un significado acorde con lo que es y quiere ser la empresa, es decir visión y misión como soportes y promover conductas basadas en los valores corporativos, posee la importancia de saber escoger el camino correcto, de plantearse un desafío y por sobre todo, orientar la gestión hacia la consecución de ese desafío.

Una vez definidas estas variables es posible implementar la Metodología del Balanced Scorecard que consta de las etapas que es posible observar en la figura N° 6:

Figura 6. Etapas del Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la secuencia de estas etapas es posible inferir algunas características del Balanced Scorecard el cual por ser un concepto dinámico requiere:

- Adaptación a la estrategia de la organización,
- Ajuste cuando la estrategia se modifique

- Definición en la cima la organización para luego bajar a todos los niveles, por lo tanto se puede decir que las estrategias deben alinearse en forma descendente.

Asimismo, es de utilidad para:

- Alinear los indicadores clave de desempeño con la estrategia a todos los niveles de la organización
- Facilitar el entendimiento y la comunicación de los objetivos del negocio y las estrategias.

A continuación se describen las etapas:

1. Formulación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deben dar cuenta de cómo se alcanzará la visión corporativa, la formulación de los objetivos estratégicos es una fase importante durante el proceso de elaboración del Sistema de Indicadores de Gestión Estratégica, la definición de ellos suministra la última oportunidad para que el estratega o el equipo de planeación amplíe o reestructure las declaraciones de largo plazo o la estrategia global formuladas hasta este punto.

El termino objetivo se refiere se refiere a un resultado que se aspira, a en un período de tiempo determinado, está vinculado a un valor definido por un individuo, grupo o unidad dentro de una organización; es un estado futuro deseado. Aun cuando el objetivo debe lograrse en el futuro, no solo se

determina un lapso específico para su realización sino se fijan, además, realizaciones concretas entre en momento presente y el limite extremo de tiempo donde se ubica el mismo. Ejemplos de objetivos pueden ser: Incrementar la rentabilidad neta, reducir los costos administrativos, consolidar posición en el mercado, disponer de personal capacitado para una asignación determinada, promover la venta de nuevas líneas de productos.

Es oportuno señalar al diferencia entre objetivo y meta términos que generalmente ocasionan confusión, meta es una norma cuantitativa empleada como una proyección asociada a un Indicador o parámetro de medición

De este modo los objetivos presentan un conjunto de exigencias : a) Deben ser claros y específicos, b) Deben ser realizados por todas las personas que integran la empresa, porque tienen la responsabilidad de alcanzarlos, c) necesitan una revisión permanente y periódica con el fin de ver la aplicación de medidas para alcanzarlos, d) participan en la realización los niveles más altos con el fin de proporcionar una guía al comienzo.

También los objetivos presentan unas características o componentes sin la presencia de los cuales no existen o no se puede hablar de ellos: tienen un atributo, es decir una dimensión específica que los define, tienen además una escala de medida, un umbral y un horizonte temporal, también incorporan restricciones, preferencias sistemáticas frente a una alternativa de acción, poder, a comunicación de los objetivos refuerza el poder del grupo dominante, los objetivos de la empresa se subordinan a los de los actores.

2. Formulación de Objetivos asociados al Balanced Scorecard

1. **Objetivos Financieros:** Se centran en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico. Responden a la forma de generar valor para los dueños o accionistas, quienes tienen expectativas y consideran como desafíos asociados los que tienden a mejorar la productividad (estructura de costos, mejor uso de los activos y crecimiento en ventas: desarrollo de nuevos mercados y productos nuevos, Incremento de valor a los clientes actuales).

2. **Objetivos de Clientes y Mercado:** Se centran en la orientación al cliente, principalmente en desafíos para agregar valor a segmentos específicos de mercados. Es decir, son objetivos asociados a: la forma de satisfacer a los clientes.

3. **Objetivos de Procesos Internos:** Se centran en la excelencia de la operación, que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Es decir, son objetivos que dan respuesta a los desafíos que se deben imponer para lograr excelencia en la operación y en crear valor a los clientes y los dueños.

4. **Objetivos de Recursos Humanos:** corresponde a las competencias centrales del Recurso Humano, la innovación y el crecimiento de la organización. Es decir, en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor. Es necesario declarar objetivos relacionados con la mejora del Conocimiento, de las habilidades y de las actitudes del personal, así como del clima laboral.

5. Objetivos de Tecnología. Están vinculados con los desafíos expuestos para propugnar la operación en la tecnología como soporte vital al desarrollo de los clientes internos y externos.

Una vez desarrollados los objetivos el movimiento siguiente es integrar los objetivos en lo que se denomina un mapa estratégico que es la representación visual de los objetivos críticos y la relación Causa – Efecto que se produce entre los diferentes Objetivos desarrollados, por esto constituye una herramienta para comunicar la estrategia, a la vez que permite a los trabajadores visualizar la relación directa de cada trabajo con los objetivos de la organización.

3. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo

Un indicador es una referencia que permite determinar en que medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él, en una organización se emplean los índices de gestión.

Los índices de gestión son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia, al respecto Goosdstein et all (1998) señalan que “a medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar medios específicos para medir su progreso hacia él, estableciendo indicadores del éxito para cada línea de negocios” (p. 27). Generalmente se trata de la combinación de eventos financieros como

ventas, tasa interna de retorno, e índices cualitativos como moral del empleado, opinión de los clientes.

Sin embargo, no es tan sencilla la decisión para los responsables de establecer las medidas sin duda, la necesidad de medir, plantea a los ejecutivos grandes interrogantes como ¿Qué medir?, ¿Cómo medir?, ¿Cuándo medir?, ¿Para qué medir?, y por ello también surge la oposición:

- la medición precede al castigo, no hay tiempo para medir
- Medir es difícil
- Hay cosas imposibles de medir
- Es más costoso medir que hacer

Ferrer, (2005) expresa que un indicador de gestión debe: expresar un resultado (de gestión), ser simple, ser significativo, ser coherente, estar relacionado a un responsable. Asimismo debe ser:

Directo: Mide el resultado que desea lograrse. Por ejemplo, no es directo medir la satisfacción de los clientes por medio de la evaluación del aumento de ventas.

Factible: Por ejemplo el objetivo precio es técnicamente factible de medir y de obtener información oportuna.

Fácil de emitir: Es decir, su medición puede automatizarse

Objetivo: Significa que el indicador no puede ser ambiguo en relación con lo que pretende medir.

Unidimensional: Mide sólo un fenómeno a la vez.

Preciso: No hay posibilidad de equívoco acerca del tipo de datos que

deben recogerse, por ejemplo: porcentaje de personal capacitado en el área de mecánica, cantidad de años en la empresa.

Confiable: un indicador confiable es aquel en el que los datos obtenibles nos entregan suficiente confianza para la toma de decisiones.

Representativo: el promedio no es un buen indicador. Es preferible referenciar el indicador a un nivel deseado o “estándar”. Por ejemplo, porcentaje de trabajadores que evalúan con nota 6 y 7 el clima laboral.

Alineados con el plan estratégico

Igualmente el indicador de gestión como elemento de información es parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en el plan, su medición debe realizarse periódicamente de manera que pueda retroalimentar el proceso de ejecución, en este sentido y en esta etapa de implementación deben dirigir el proceso de implementación porque la idea es medir continuamente el desenvolvimiento del desempeño real para realizar los correctivos pertinentes si se ha desviado del estándar predeterminado del desempeño.

Al respecto, Goodstein et al (1998) señalan cuando una organización en el plan estratégico coloca el énfasis en el incremento de la participación en el mercado debe haber desarrollado un indicador de la participación en el mercado en su proceso de diseño de la estrategia del negocio. Así como el plan establece hacia donde se dirigen las organizaciones, el indicador de gestión establece la dirección del plan, en el sentido de la corrección de rumbos que no están alineados hacia los objetivos previstos también es el

calibrador de la contribución de los integrantes de la empresa al logro de los objetivos de esta. Para que un indicador de gestión sea efectivo debe estar correctamente formulado, lo que requiere se expresa en el cuadro 1:

Tabla 2. Características de un Indicador de Gestión

Nombre	Debe definir claramente su objetivo y utilidad
Forma de cálculo	Formula matemática (en el caso de los cuantitativos)
Unidades	La manera como se expresa el valor
Glosario	Definición conceptual de las variables asociadas al indicador, tanto independientes como interrelacionados.
Coherencia	Debe tener concordancia con el resultado esperado

Fuente: Ferrer, (2005)

El BSC integra la visión de la organización con las estrategias, objetivos y actividades propuestas por las gerencias y los recursos que posee generando relaciones causa – efecto que le dan lógica a todo el proceso.

A continuación se presentan el Cuadro 2 un ejemplo de un indicador bien construido:

Tabla 3. Ejemplo de indicador bien construido

Nombre:	Eficacia mensual de ventas
Formula:	Total Clientes que compraron / Total clientes visitados
Unidad de medida:	Porcentaje
Glosario: • Indicador de eficacia mensual de ventas • Total de clientes que compraron • Total de clientes visitados	Mide la eficacia del vendedor relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de clientes que visitó durante un mes determinado Corresponde a la cantidad total de clientes que realmente efectuaron la compra del producto ofrecido durante el mes determinado. Corresponde al total de clientes visitados por el vendedor en el mes objeto de análisis. En caso de que visite mas de una vez a un cliente, se considerará como una visita realizada aun nuevo cliente. Por lo tanto, el total de clientes visitados equivale al total de vistas realizadas.

Fuente: Ferrer (2003)

4. Búsqueda y proyección del valor de los indicadores

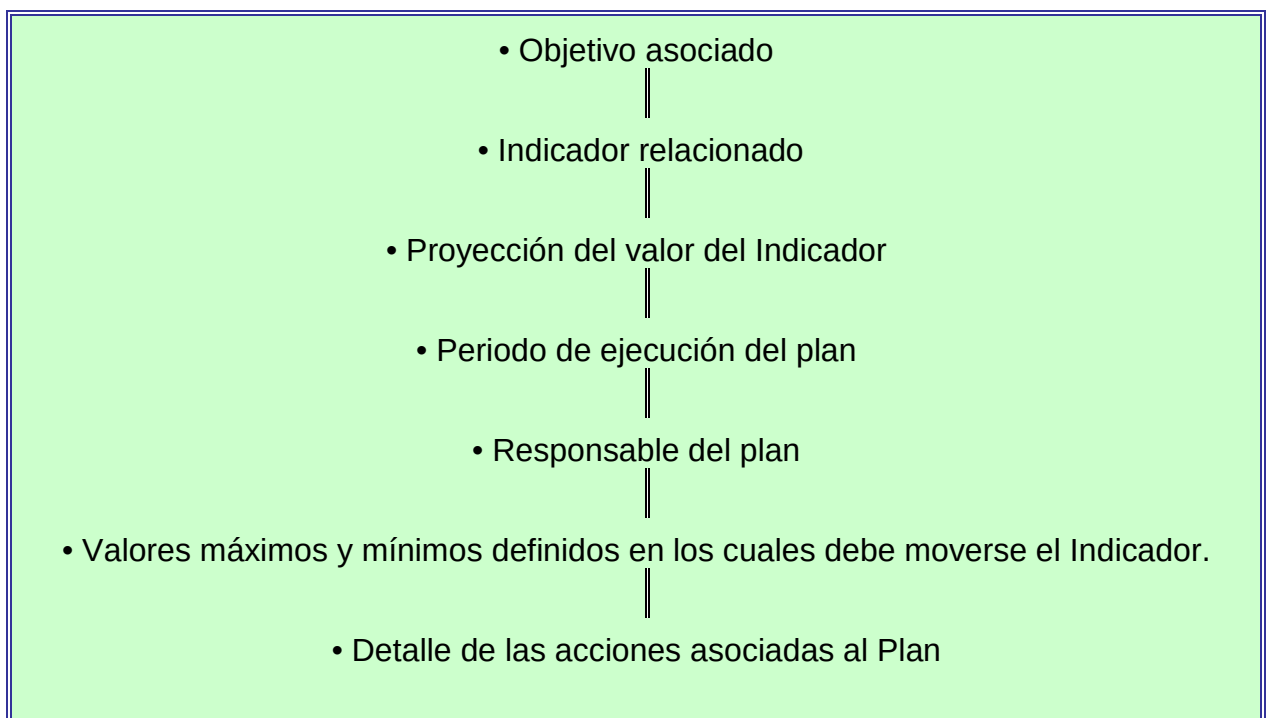
Una vez formulados los Indicadores es necesario buscar el valor actual

base de cada uno de ellos con la finalidad de proyectarlos en función de la visión declarada.

5. Proyección del valor de los indicadores

Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores. Es necesario definir las acciones necesarias que llevan a movilizar los Indicadores tendientes al cumplimiento de los objetivos, para ello es conveniente desarrollar una matriz que al menos contenga la información que se presenta en la figura 7.

Figura 7. Acciones para movilizar los indicadores



Fuente: Ferrer, J. (2005)

6. Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores

Existen en el mercado múltiples soluciones para hacer control de gestión y otras particulares asociadas al monitoreo de indicadores que van desde una planilla excel hasta sofisticados software descargados en la red de redes. En efecto, incorporan soluciones integrales que se incluyen dentro del cuadro de mando de cada unidad de negocio.

Generalmente son multiusuarios, por lo que permite a los usuarios autorizados poder acceder en forma concurrente. En cuanto a la información los datos de configuración y actualización se alimentan aplicando directivas de seguridad, y capacitando a los usuarios para emplear el equipo en forma eficiente.

De todas formas, la administración de tecnología, en esta y en todas las decisiones de la empresa debe aplicar una lista de verificación -adaptada de la publicada por Sobel, (1997) - para responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la tecnología más avanzada en este campo?
- ¿Es posible combinar algunas tecnologías para obtener sinergias?
- ¿Qué posibilidades existen de reducir al mínimo los posibles problemas vinculados a la introducción o actualización de tecnología
- ¿Cómo influye la tecnología en la forma de dirigir a las personas?

Sin embargo, como toda obra humana, esta herramienta es susceptible de mejoras, pero esto puede ser el tema de una próxima investigación.

CONCLUSIONES

El presente trabajo se realizó para ampliar el conocimiento de los lineamientos que están presentes en un plan estratégico para el desarrollo de un negocio en función de sus recursos, así como conocer una de las herramientas, consideradas actualmente más idóneas para asumir con éxito la implementación de un plan estratégico, como es el balanced scorecard y también tiene como finalidad última exponer la necesidad que tienen las empresas de emplear recursos adicionales para su administración como una de las alternativas más lógicas para dominar, sino atenuar, los efectos de los cambios que cada día están presentes en el panorama económico y social de los países.

En este sentido, el desarrollo del negocio requiere la integración de un conjunto de componentes internos concatenados para lograr el éxito, pero como se ha dicho suficientemente, la empresa no funciona en el vacío, por el contrario está ubicada en un entorno de carácter múltiple. En efecto, la empresa y su evolución está sujeta a las decisiones políticas del gobierno así como a las características morales de éste, por esto las condiciones externas son el factor individual más importante que afectan las inversiones de negocios.

Pero suponiendo un marco externo adecuado y ampliamente favorable

para el desarrollo de los elementos económicos, corresponde a la empresa desarrollar todos los elementos necesarios para realizar el negocio con éxito, con los recursos humanos se impone la búsqueda de la eficiencia para lograr mayor productividad.

Igualmente, la eficiencia también debe estar presente en la administración de los recursos financieros especialmente cuando se trata de la decisión acerca de las mejoras tecnológicas que les corresponde aplicar a una empresa para responder a las actualizaciones que en este campo se producen con gran rapidez.

Precisamente las actualizaciones en el campo de la administración y gerencia empresarial se producen constantemente, hay que recordar, la popularidad de la calidad total, la reingeniería, entre otros, que no son más que los medios para alcanzar fines, surge en ese ambiente el Balanced Scorecard mediante el cual con su ubicación en la visión y estrategia pero haciendo énfasis en las perspectivas y la interconexión entre ellas, se espera dar respuesta a la necesidad de alineación en las organizaciones es más, el logro unificado de todos esos componentes se sustenta en una formación-aprendizaje y crecimiento continuo.

En definitiva, el BSC puede contribuir con la implementación estratégica del plan como principio de utilidad para la gestión de la propia estrategia y para desarrollar procesos de gestión decisivos, se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y

debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

Al sistematizar esta herramienta se involucra a todo el personal por lo tanto tienen que unir esfuerzos para lograr los resultados esperados, el control de cada una de las áreas funcionales llega a ser motivador al comparar con las metas previamente establecidas. La interacción empresa - cliente resulta más cercana, consiste en tener un conocimiento más exacto de ellos por medio del análisis permanente de su comportamiento de compras en cuanto a gustos y preferencias. De todas formas, con esta herramienta se cuenta con una guía especial, pero la ejecución y realización es el producto de personas hábiles que ejecuten las iniciativas y que entiendan cómo gestionar el cambio, un liderazgo comprometido con la estrategia podrá hacer una revisión sobre los elementos del plan.

Finalmente, vistas todas las características que la implementación del plan estratégico exige, el BSC puede ser la herramienta a implementar por las empresas para desarrollar su plan estratégico, porque reúne un conjunto de características que empleadas conjuntamente pueden ser decisivas en la evolución de una empresa, si bien es cierto que en el presente trabajo se han visto las ventajas, no significa que toda la aplicación de esta herramienta es positiva, el indicador de gestión es parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en el plan, su medición debe realizarse periódicamente de manera que pueda retroalimentar el proceso de ejecución, sin embargo el análisis de las ventajas y desventajas de esta importante

herramienta administrativa puede ser objeto de una nueva investigación y de este modo queda abierta la línea de investigación.

RECOMENDACIONES

Una investigación en el campo de la administración de empresas permite aproximarse al conocimiento de los casos que se presentan en la vida diaria de los negocios, de modo que permite al investigador adquirir aptitudes para saber qué hacer en el entorno empresarial bien sea que se trate del desempeño en una organización o se pretenda dirigir una empresa propia.

Una empresa orientada hacia la producción de bienes como en el caso presente para su funcionamiento exitoso necesita, además de un dirigente con los conocimientos adecuados, un triple enfoque es decir, hacia el empleado, hacia el cliente y hacia el producto, por esto deberá estar impulsada por la mercadotecnia, pero también pueden estar estimulada por obtener un flujo de efectivo positivo, o hacia la tecnología, o hacia la rentabilidad, no significa que realice las actividades en forma aislada.

En efecto, se necesita una integración que responda a un enfoque multidisciplinario e interdepartamental, mediante el dominio de herramientas que como el Balanced Scorecard las ayude en el diseño de estructuras novedosas y debido a que se sustenta en un plan estratégico les permita cumplir con los objetivos a largo plazo y correctivos a muy corto plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abboud, L. (2007). *En su proceso de invención Philips entra al creciente nicho de la salud del consumidor*. The Wall Street Journal Américas. EL Nacional, 11 de julio de 2007.

Ander-Egg, E.(1992). *Introducción a las Técnicas de Investigación*. 3ª. Edición. Buenos Aires: Humanitas

Balestrini, M. (2001). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados BL.

Bitam Stratego (s.f).

<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Concha V, M.H. (2001). *Microempresas y Microempresario, una visión total*. Caracas. Vadell Hermanos, Editores, C.A.

e- Magíster.com. (2005) *Curso Balanced Scorecard* .e-magister.com

Curso Gestión de recursos humanos mastermas.com/masters/master-tecnico-superior-en-gestion-de-recursos humanos-184655.html

David, F.R. (1994). *La Gerencia estratégica*, Novena reimpresión, Colombia: Fondo Editorial Legis

Feo. V., C. (2006). *La alianza competitiva es factor clave para alcanzar la excelencia empresarial*. Caracas. El Nacional, 27 de julio de 2006.

Ferrer, S. (2005) *Balanced Scorecard: de la Estrategia a los Resultados*. Fotocopia de documento electrónico. [www. //infoviews.com.mx](http://www.infoviews.com.mx).

Mojica S., F. (1992) *La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro*. Santafé de Bogotá. Fondo Editorial Legis

Ramírez, D., Urquidi J. L. y Zolezzi, S. (2006). Documento para el curso de gestión de calidad. Fotocopia documento electrónico.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000.

- Robert S. Kaplan, David P. Norton. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. Mapas estratégicos convirtiendo los Activos Intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. Aligment. Como alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. Ediciones Gestion 2000.
- Ginocchio, C. (s.f.)<http://secretosenred.com/articles/6839/1/>
- Goodstein, L. Nolan, T. y Pfeiffer, J.W. (1999) *Planeación Estratégica aplicada*. Santa fe de Bogotá. McGrawHill.
- Lorenzo, O. (2000). *Más allá de ERP. Internet e inteligencia del negocio* Revista Debates IESA. Volumen V, número 4. 14-16.
- Sallenave, J.P. (1995). *La Gerencia estratégica*. Colombia. Editorial Norma, S.A.
- Schinwald, J. (2003) material fotocopiado de documento electrónico (pp.3-7) bumeran.com.ve/articulos_empresas/6/69930/elbalancedscorecardunnuevoconceptoqueevolucionaralosrrhh.htm
- Sobel, M. (1997). *Programa MBA para el administrador de hoy*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Suárez, A. (1992) *Metodología y Hermenéutica*. 4ª. Edic. Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez
- Tamayo y Tamayo, M. (1997) *El Proceso de la Investigación Científica*. México, Editorial Limusa.
- Universidad Nacional Abierta (UNA) (2005) *Técnicas de Documentación e Investigación Documental*. Caracas: El autor
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2005) *Normas para la Elaboración de Trabajos Especiales de Grado, Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas: El autor