

Tesis  
AF 2009  
M36.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE  
GESTION AMBIENTAL FINANCIERA EN CVG INDUSTRIA  
VENEZOLANA DE ALUMINIO, C.A. (CVG VENALUM)

Presentado por  
Martínez Gutiérrez Mary Carmen

Para optar al título de  
Especialista en Administración de Empresas, mención finanzas

Asesor  
Berbesí Jesús Eduardo

Ciudad Guayana, Julio de 2009

#3103

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I.- EL PROBLEMA</b> .....	8
Planteamiento del Problema .....	8
Objetivos de la Investigación .....	16
Justificación .....	17
Alcance y Limitaciones de la Investigación .....	20
<b>CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO</b> .....	21
Antecedentes de la Investigación .....	21
Bases Teóricas de la Contabilidad de Gestión a la Contabilidad de Gestión Ambiental .....	23
Evolución de la Contabilidad de Gestión .....	23
Gestión Medioambiental .....	34
Responsabilidad Social Empresarial .....	42
El Medio Ambiente como variable Estratégica en la Gestión Empresarial .....	46
Ecoeficiencia .....	53
La Empresa como Agente Implicado en la Degradación del Medioambiente .....	55
Cuadro de Mando Integral .....	59
Análisis de FODA .....	61
Marco Legal .....	66
Glosario de Términos Básicos .....	78
<b>CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO</b> .....	79
Diseño de la Investigación .....	79
Objeto de Estudio .....	80
Procedimientos de la Investigación .....	81
<b>CAPITULO IV.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN AMBIENTAL FINANCIERA EN CVG VENALUM</b> .....	89
Cuadro de Mando Integral y Desarrollo Sostenible .....	89
Perspectiva Financiera frente al Desarrollo Sustentable .....	90
Perspectiva de Clientes Frente a Grupos de Interés .....	93
La Variable Ambiental en el Cuadro de Mando Integral .....	94
Desarrollo del Cuadro de Mando Integral Incorporando la Variable Ambiental .....	96
Formulación de la Visión y Misión .....	97
Definición de la Estrategia .....	101
El Posicionamiento de la Empresa frente al Medio Ambiente .....	103
Normar Objetivos Estratégicos .....	119
Preparación de Mapa Estratégico .....	125
Propuesta de Indicadores .....	137
<b>CONCLUSIONES</b> .....	146
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS</b> .....	151

## INDICE DE CUADROS

### CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO

#### **CUADRO N°1.**

Evolución del Compromiso con el Desarrollo Sostenible o Sustentable.-----Pág. 39

#### **CUADRO N°2.**

Clasificación de las Revistas Científicas Seleccionadas. -----Pág. 86

### CAPITULO IV.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN AMBIENTAL FINANCIERA EN CVG VENALUM.

#### **CUADRO N°1.**

Beneficios de la Utilización del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Ambiental. -----Pág. 97

#### **CUADRO N°2.**

Objetivos y Resultados del Posicionamiento Estratégico. -----Pág. 104

#### **CUADRO N°3.**

Principales Factores Externos que pueden afectar el Posicionamiento Ambiental de la Empresa. ----- Pág. 111

#### **CUADRO N°4.**

Principales Factores Internos que pueden Condicionar la Actuación Empresarial. -----Pág. 112

#### **CUADRO N°5.**

Factores Clave de Éxito. -----Pág. 113

#### **CUADRO N°6.**

Objetivos Estratégicos Medioambientales. -----Pág. 120

#### **CUADRO N°7.**

Objetivos Estratégicos Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva del Desarrollo Sustentable. -----Pág. 138

#### **CUADRO N°8.**

Objetivos Estratégicos Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Grupo de Interés. -----Pág. 139

#### **CUADRO N°9.**

Objetivos Estratégicos Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos. -----Pág. 143

## INDICE DE FIGURAS

### CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO

#### **FIGURA Nº 1.**

Temas claves que han motorizado la Evolución de la Contabilidad de Gestión.-----Pág. 28

#### **FIGURA Nº 2.**

La Organización como una Cadena de Valor Extendida. -----Pág. 29

#### **FIGURA Nº 3.**

Funciones Básicas de los Profesionales de Contabilidad.-----Pág. 33

#### **FIGURA Nº 4.**

Empresa y Desarrollo Sustentable o Sostenible. -----Pág. 42

#### **FIGURA Nº 5.**

Esquema del Proceso de Planificación Estratégica. -----Pág. 48

#### **FIGURA Nº 6.**

El Medio General y el Medio Específico de la Empresa.-----Pág. 51

#### **FIGURA Nº 7.**

Orientación Estratégica. -----Pág. 52

#### **FIGURA Nº 8.**

Dimensiones Básicas de la Ecoeficiencia.-----Pág. 55

#### **FIGURA Nº 9.**

La Empresa y los Sistemas Naturales.-----Pág. 57

#### **FIGURA Nº 10.**

De la Necesidad a los logros de un Sistema de Gestión Medioambiental.-----Pág. 64

### CAPITULO IV.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN AMBIENTAL FINANCIERA EN CVG VENALUM.

#### **FIGURA Nº 1.**

Redefinición de los Planteamientos Básicos del Cuadro de Mando Integral. --Pág. 90

#### **FIGURA Nº 2.**

Ciclo de Gestión Medioambiental. ----- Pág. 95

#### **FIGURA Nº 3.**

Etapas del Desarrollo del Modelo de Cuadro de Mando Integral.-----Pág. 98

FIGURA Nº 10 Mapa Estratégico de la Gestión Ambiental. ----- Pág. 107

<b>FIGURA N° 4.</b> De la Visión al Plan de Acción.-----	Pág. 99
<b>FIGURA N° 5.</b> Condiciones de la Diferenciación Medioambiental. -----	Pág. 107
<b>FIGURA N° 6.</b> Efectos de Incorporar Adecuadas Tecnologías de Información. -----	Pág. 126
<b>FIGURA N° 7.</b> Efectos de la Gestión de las Competencias.-----	Pág. 128
<b>FIGURA N° 8.</b> Efectos de realizar las Alianzas Estratégicas.-----	Pág. 128
<b>FIGURA N° 9.</b> Relación de Causa - Efectos entre los Objetivos Estratégicos de las Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento y Procesos Internos.-----	Pág. 129
<b>FIGURA N° 10.</b> Efectos de ofrecer Productos y Servicios Ecológicos.-----	Pág. 130
<b>FIGURA N° 11.</b> Efectos de Implantar Sistemas de Gestión Medioambiental.-----	Pág. 131
<b>FIGURA N° 12.</b> Efectos de lograr Transparencia Informativa.-----	Pág. 132
<b>FIGURA N° 13.</b> Efectos de Incorporar Tecnologías Limpias y Ecológicas. -----	Pág. 132
<b>FIGURA N° 14.</b> Relación de Causa - Efectos entre los Objetivos Estratégicos de las Perspectivas de Procesos Internos y de Grupos de Interés.-----	Pág. 133
<b>FIGURA N° 15.</b> Efectos de Satisfacer a Grupos de Interés y Fidelizar Clientes.-----	Pág. 134
<b>FIGURA N° 16.</b> Efectos de Fomentar la Adhesión a principios Ecológicos.-----	Pág. 135
<b>FIGURA N° 17.</b> Efectos de Crear Mejoras en el Entorno.-----	Pág. 135
<b>FIGURA N° 18.</b> Relación de Causa - Efectos entre los Objetivos Estratégicos de las Perspectivas de Grupos de Interés y Desarrollo Sostenible.-----	Pág. 136
<b>FIGURA N° 19.</b> Mapa Estratégico de la Gestión Ambiental.-----	Pág. 137

## INTRODUCCIÓN

Aunque a partir de la década de los sesentas, comienza a hacerse notoria la preocupación por el impacto que sobre el medio ambiente generaba la actividad económica, los primeros movimientos organización en pro de la protección del ambiente surgieron a partir de la década de los setenta. Haciendo un breve recuento de los hitos más importantes en la preocupación por los problemas medioambientales, el 2 de diciembre fue creada la Agencia de Protección Ambiental en los Estados Unidos.

En la década de los setentas, se celebró en Estocolmo, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, donde se sientan las bases para una política ambiental a nivel internacional, tal como lo explica Alonso, E. (2006), en la que se elaboró la siguiente definición: “El Medio ambiente es el conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos y sociales capaces de causar efectos directos e indirectos, en un plazo corto o largo, sobre los seres vivos y las actividades humanas.” (p. 3).

En ese mismo año, se publicó el Informe Meadows sobre los límites del crecimiento, presentado en el Club de Roma, que activó la conciencia sobre la base de que no se podía seguir con un crecimiento incontrolado, sin considerar las limitaciones medio ambientales. De acuerdo con la Fundación Biodiversidad (2001), “El crecimiento infinito con recursos finitos no existe y se exponen cinco factores básicos que determinan y limitan el crecimiento del planeta, que son: la población, la producción agrícola, los recursos naturales, la producción industrial y la contaminación.” (p. s/n)

Pero no es sino hasta la segunda mitad de la década de los ochenta cuando la preocupación por el medio ambiente se generalizó en la sociedad

y esto ocurrió, especialmente, en las sociedades desarrolladas. En 1987, la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo publicó el informe “Nuestro Futuro Común”, conocido como el Informe Brundlandt en el que se insiste en la interacción global de la relación existente entre el medio ambiente y la economía y se concreta el concepto de desarrollo sustentable como: “aquel que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” (p. s/n)

Así se evidencia un cambio radical de postura que pasa del establecimiento de una limitación al crecimiento a un desarrollo que permita el mantenimiento, mejora y expansión de la base natural sobre la que se asienta la producción económica y social.

En 1992, se celebra en Río de Janeiro, la I Cumbre Mundial de la Tierra, con el lema de “Una estrategia para el futuro”, organizada por las Naciones Unidas, a través de la Fundación Biodiversidad. Este foro sirvió para abordar con nuevas perspectivas globales y de integración, la problemática ambiental del planeta y definió con más concreción el modelo de desarrollo sostenible. Los estados participantes aprobaron:

- La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible,
- La Declaración de Principios relativos a los bosques,
- El Convenio sobre el Cambio Climático,
- El Convenio sobre la Diversidad Biológica y

- El Programa de las Naciones Unidas para el Siglo XXI, conocido como Agenda 21, que hace especial referencia en el papel que tienen que tener las autoridades locales a la hora de afrontar el reto de la sostenibilidad.

En 1997, se realizó en Nueva York, la II Cumbre Mundial de la Tierra para revisar los compromisos adquiridos en Río y en particular la Agenda 21, y en el año 2002, se celebró la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo, donde se examinaron los éxitos alcanzados en la aplicación de los resultados de la Conferencia de Río y se revalidó la adhesión de la comunidad mundial a los principios del desarrollo sustentable.

Aunque en la consecución del desarrollo sostenible está implicada toda la sociedad, la empresa juega un papel fundamental, no en vano a los procesos productivos de las empresas se les responsabiliza, junto al crecimiento demográfico y ciertos hábitos de comportamiento de los ciudadanos, de ser el principal causante de la ruptura del equilibrio de los ecosistemas.

La acción que sobre el medio ambiente ejerce la actividad empresarial al consumir los recursos naturales, producir contaminación y general residuos, transformando la estructura del sistema terrestre puede causar serios daños, a veces irreversibles. Aún teniendo una actitud de racionalidad productiva, el impacto medioambiental es inevitable, tal como lo comenta Lovelock, J. (2007).

La aparición de consumidores ecológicamente responsables, el desarrollo de una estricta legislación medioambiental, las presiones de diferentes grupos de interés, definidos por la Asociación Española de Contabilidad y administración de Empresas (AECA, 2004), como “grupos

sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo e indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia” (p. 29), han tenido en cuenta la necesidad de un comportamiento social y ecológico responsable por parte de las empresas, porque han ejercido fuertes presiones para que éstas se vean obligadas a diseñar sus objetivos teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica sino la social y la medioambiental en la búsqueda del desarrollo sustentable, por lo que la actual preocupación social e institucional por el deterioro del medio ambiente se ha traducido en presión hacia las empresas para que incorporen un comportamiento más respetuoso con su entorno natural.

Habiendo introducido el concepto de los grupos de interés, también conocidos como partes interesadas o participes, se considera oportuno comentar que éstos están conformados principalmente por las administraciones públicas, clientes, proveedores, accionistas, inversionistas, trabajadores, organizaciones proteccionistas, consumidores y comunidad en general.

Por otra parte, son las empresas las que tienen en sus manos buena parte de las capacidades para resolver los problemas creados por el ser humano en el medio ambiente, tal como lo explica Enric, J. (2007), ya que a través de los “cambios en los procesos productivos, en sus productos y en sus sistemas de gestión, pueden reducir mucho el impacto ambiental negativo.” (p. 24).

No solo eso, hoy en día está emergiendo un nuevo sector empresarial dedicado precisamente a prevenir, minimizar y mitigar estos impactos. Ante este nuevo contexto donde prima una preocupación generalizada por la conservación ambiental, la economía empresarial comienza a implicarse con

un compromiso global que la obliga a modificar su actuación, a proponer un nuevo enfoque con la finalidad de incorporar la variable ecológica, viéndose en la necesidad de implantar sistemas de gestión medioambiental, definidos por Lovelock (2007), como parte del sistema general de gestión, que incluye

La estructura organizativa, la planificación de las actividades, las practicas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día, la política medioambiental, donde la estrategia empresarial sea la encargada de intentar transformar los riesgos en oportunidades, para adaptarse con la mayor rapidez posible al entorno. (p. 29)

Este nuevo entorno supone la aparición de nuevas ventajas competitivas susceptibles de ser aprovechadas por aquellas empresas que comprendan la importancia de aprovechar esta oportunidad. El factor medioambiental afectará negativamente a las empresas que reaccionen tarde o simplemente no reaccionen, pero afectará positivamente a las empresas que mejor se adapten al cambio ambiental.

Tendiendo en cuenta que el control de gestión moderno pretende incidir en la obtención de resultados futuros, buscando aumentar la probabilidad que se cumplan los objetivos, es como se evidencia la importancia y utilidad del cuadro de mando integral como herramienta de gestión.

Para la Empresa CVG Venalum, la utilización de este instrumento pretende establecer los objetivos estratégicos de carácter ambiental que permitan enfatizar o apalancar otros objetivos de las empresas que fueron enlazados en una relación causal hacia objetivos de orden superior, en el mapa estratégico, hacia la creación de un valor global representado en el desarrollo sostenible, dando a conocer la actuación ambiental de la empresa mediante un sistema de medición derivado de la visión y la estrategia y reflejando la mayor parte de los aspectos más importantes del negocio, dando soporte a la implementación de todas las partes involucradas de la

organización alrededor de un conjunto de metas comunes y comprensibles, que faciliten la valoración y mejora programada de su estrategia.

De esta manera, este trabajo queda dividido en cuatro capítulos, cuyo contenido es el siguiente:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, donde se describe la problemática involucrada de la relación empresa – medioambiente y sus implicaciones, la necesidad de abordar la gestión medioambiental de una manera proactiva en el marco del desarrollo sostenible y por que para ello se ha elegido el cuadro de mando integral como herramienta que ayude a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. También se dan a conocer los objetivos generales y específicos que se persiguen en este trabajo.

Capítulo II: Marco Teórico, contiene los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que soportan la misma, como producto de la revisión de la literatura referida a las dos variables de la investigación: El cuadro de mando integral y la gestión ambiental.

Capítulo III: Marco Metodológico, que se dedica a describir el diseño de la investigación, el objeto y método de estudio, la estrategia metodológica, las técnicas y herramientas aplicadas, las fuentes de datos y los recursos utilizados.

Capítulo IV: Análisis de Resultados se constituye con la ampliación de los objetivos específicos y los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Capítulo V: Propuesta del cuadro de mando integral para la gestión ambiental donde se materializa la integración de la variable medioambiental con el cuadro de mando integral como elemento novedoso, que permite

analizar y controlar la interacción empresa y medio ambiente, a fin de contribuir a la maximización del valor creado tanto para el accionista como para los clientes internos y externos relacionados con la organización.

Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo realizado, a la luz de los objetivos planteados, las recomendaciones que fueran necesarias y la bibliografía utilizada como apoyo de la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Partiendo del hecho de que el medio ambiente es el conjunto de sistemas naturales físicos que componen el sistema terrestre, que incluye la tierra sólida, el agua, el aire, y la vida, que funcionan a partir de una serie de sistemas naturales que regulan su funcionamiento y equilibrio, principalmente el sistema climático, los ciclos biogeoquímicos y la humedad global, al ser la empresa, la organización que toma los recursos que provee la naturaleza, para transformarlos en bienes y servicios valorados por los humanos, en cuyo proceso se producen residuos y vertidos que devuelven a la biosfera, deteriorando su entropía y su capacidad de seguir cumpliendo sus funciones, se constituye en uno de los factores implicados en la degradación ambiental.

Derivado de esta situación, los dirigentes gubernamentales se han visto forzados a realizar un análisis profundo de las tecnologías de control en el punto de descarga, aumentando el número de normas y regulaciones tendientes a controlar los daños causados en el medio ambiente, así como para que sean asumidos en la fuente, los gastos ocasionados por la producción de desechos, los costos pro responsabilidad social y civil y por aumentar la conciencia pública.

De allí, que el medio ambiente se ha convertido en una de las mayores preocupaciones de la sociedad actual que exige un entorno más limpio, la protección de especies animales y vegetales, el tratamiento de los residuos, aguas más limpias, entre otros. Esta preocupación se ve reflejada en los

textos de la Constitución de diferentes países, donde se recogen los derechos de los ciudadanos a un medio ambiente adecuado para alcanzar una mejor calidad de vida.

En el ámbito nacional, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela dedica el Capítulo IX a los derechos ambientales. En ellos se garantiza el derecho a disfrutar individual y colectivamente de una vida y de un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado, siendo una obligación fundamental del Estado garantizar que la población se desenvuelva en un ambiente libre de contaminación. Todas las actividades susceptibles de generar daños a los ecosistemas deben ser previamente acompañadas de estudios de impacto ambiental y socio-cultural.

La Ley Orgánica del Ambiente establece los principios rectores para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, en beneficio de la calidad de la vida. Por su parte, la Ley Penal del Ambiente tiene por objetivo establecer las sanciones penales correspondientes a fin de garantizar la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tipificando los delitos contra el ambiente.

El medio ambiente es algo tan actual y de tanta trascendencia que afecta directamente cualquier actuación humana en torno a la naturaleza. La mayor importancia económica respecto a la viabilidad de la propia empresa, se debe a que un incumplimiento grave de las normas ambientales aplicables puede llegar a dar lugar hasta el cierre de las instalaciones de la empresa que produzca una contaminación importante, además del pago de multas de considerable cuantía y el costo de resarcir los daños causados o subsidiariamente, la indemnización correspondiente.

De ahí, que la gestión medioambiental integra hoy una concepción

global, estratégica de la producción que, en la práctica, se traduce en como permitir identificar, evaluar y controlar los riesgos en cuestiones relacionadas con el medio ambiente, determinar los errores o deficiencias presentes en el proceso productivo, o en la gestión, y ofrecer una alternativa a esos problemas.

La sociedad ya no es indiferente a los efectos que sobre el medio ambiente producen las empresas, con el paso del tiempo se han ido creando diferentes organizaciones dedicadas al estudio de dichos impactos y a promover las iniciativas que permitan detectar, regular y controlar los efectos nocivos que esta acción produce.

La globalización y la competencia también han influido en la adopción de nuevas prácticas empresariales de la interacción entre el medio ambiente y la empresa, ya que el problema ambiental afecta la gestión de las empresas en todas las dimensiones planteando el reto por un cambio de perspectiva que les permita controlar la doble vertiente:

- Los efectos de la empresa en el medio ambiente, que pudiera provocar consecuencias indeseables tales como sanciones económicas, administrativas o penales que atenten contra su continuidad, y ,
- Las limitaciones que el medioambiente impone al funcionamiento empresarial.

Más allá de las razones éticas, existen motivos crecientes de seguridad, calidad, ahorro, mercado, imagen, posición social o de financiamiento para que cada día sean más las empresas que opten por una gestión ambiental activa y positiva.

La introducción de la variable ambiental obliga a un cambio estructural en la forma de gestionar las empresas, en este sentido, Lovelock (2007) plantea que este cambio

Afecta a todas las áreas funcionales y altera la esencia misma de los criterios y valores básicos que han orientado a la gerencia moderna hasta la fecha, transformando los costos en beneficios y las amenazas en oportunidades, a través de la ecoeficiencia, que significa producir más con menos, ofrecer la misma cantidad o más de satisfacción al cliente con menos contaminación y menos producción de residuos. (p. 66).

Esta nueva actitud supone añadir más valor a los productos y tiene repercusiones en el modelo de consumo, abogando por cambiar de usar y desechar, por conservar, valorizar y reutilizar. Ruesga y Duran (2006) recalcan la idea de que es preciso considerar,

La prevención como un factor estratégico en todas las fases de la empresa, desde el diseño del producto, la producción, la comercialización y la distribución, hasta la política de personal, sin olvidar la financiera y la de formación de las personas. (p. 59)

La gestión del medio ambiente en las empresas puede representar una ventaja económica, estratégica y de imagen, pero generalmente a corto plazo implica la necesidad de realizar unas mayores inversiones a incluso un aumento de los costos operacionales, al igual que sucede con la adaptación a la normativa legal.

El reto ambiental no tiene porque convertirse en sinónimo de pérdida de competitividad. Este reto, que es visto hoy por la mayoría de las empresas como sinónimo de costos y amenazas, puede convertirse en determinadas circunstancias, en una fuente de beneficios y oportunidades de negocios.

Retomando la idea de que la posición de una empresa respecto al medio ambiente se ve afectada a consecuencia de las presiones ejercidas

por los diferentes grupos de interés que determinan y condicionan el campo de acción de las políticas y las prácticas empresariales y sociales respecto al medio ambiente, en la actualidad, las empresas deben formular su visión buscando asegurar la capacidad para satisfacer las exigencias de los grupos de interés, sin comprometer la oportunidad de las generaciones futuras de contar con un medio ambiente digno, reflejando su compromiso en acciones concretas, a través de sus programas de responsabilidad social y ambiental y buscando el equilibrio entre objetivos financieros, sociales y ambientales para generar valor para sus participantes.

En este sentido, Pardave (2007) comenta que “el cambio sociocultural y del sistema de valores que precisa la consideración del medio ambiente en la gestión empresarial, puede ser originado por la existencia de fuerzas externas o internas.” (p. 129). Entre las presiones externas destacan la legislación ambiental, inversionistas y accionistas entidades financieras y compañías de seguro, proveedores, clientes y consumidores, empresas competidoras y organizaciones ecologistas sensibilizadas con el medio ambiente y las presiones internas son ejercidas fundamentalmente por los empleados y la gerencia.

Estas presiones generan una serie de oportunidades competitivas para las entidades junto a la diversidad de exigencias y obligaciones. Existiendo distintas razones que justifican la implementación de una correcta gestión medioambiental, entre las cuales se destacan:

- Razones ambientales que implican una conducta ética y debería ser el principal motivo que impulse a la Dirección de las Empresas a implantar el sistema de gestión medioambiental, proveniente de la sensibilización y concientización tanto de la sociedad como de los directivos favoreciendo la aparición de ventajas competitivas, evitando riesgos y

daños en el hábitat. Supone la minimización de los impactos y la conservación del entorno natural como objetivos fundamentales de la empresa dentro de su plan de gestión.

- Razones legales, por la proliferación de normas y leyes ambientales que obligan a adoptar medidas que de otra forma no se tomarían. El incumplimiento de la norma conlleva a riesgos e incertidumbre de relevancia significativa que podrían perjudicar seriamente la marcha de la empresa.
- Razones sociales, fundamentalmente para mejorar la imagen ofrecida al entorno social donde operan (comunidad, sector productivo, entre otros), para mejorar y mantener un clima de paz social.
- Razones económicas, para evitar sanciones derivadas de la trasgresión de la regulación ambiental, reducir costos de producción por ahorros en el consumo de materiales, energía y agua, reducción de residuos y vertidos así como por la implantación del reciclado y reutilización. Un comportamiento medioambientalmente correcto también puede ayudar a ganar cuotas de mercado, incrementar la recepción de subvenciones o inversiones financieras de instituciones o empresas que condicionen las mismas a un comportamiento ecológico o al incumplimiento de la normativa legal vigente. Este componente puede ser uno de los principales motores del cambio en las entidades.
- Razones técnicas directamente relacionadas con las razones económicas y legales, puesto que la conservación del medio ambiente en las empresas ocasiona que se realicen cambios en los procesos productivos o en las características técnicas de los productos, que a su

vez proporcionan reducciones de costos y mejoras en la eficiencia técnica de los mismos y que representan una ventaja competitiva.

- Necesidades de información dada la transparencia de las compañías respecto al comportamiento medioambiental es una cuestión de gran relevancia en la actualidad debido a que muchas de ellas se encuentran en el punto de mira de muchos desastres ecológicos. Por esta razón, las organizaciones enfrentan el reto de publicar datos relativos a la relación de su actividad con el entorno. Producto de ello, algunas compañías han asumido el reto de incorporar sistemas de gestión ambiental que garanticen el cumplimiento de los objetivos de protección del entorno y que la información que sea susceptible de ser requerida por los agentes esté disponible y sea fiable.

Para poder operacionalizar los cambios requeridos, los contadores deben implicarse comenzando por reconocer la responsabilidad que tienen en la crisis medioambiental y utilizar sus técnicas, experiencias y atributos para cumplir con dicho compromiso y ayudar a las organizaciones a desarrollar una mayor sensibilidad ecológica adoptando la postura proactiva y, en la medida de lo posible, aprovechando las oportunidades competitivas que con ella se pretenden.

Para poder efectuar las mediciones es preciso que la empresa cuente con instrumentos adecuados para controlar su actuación ambiental que faciliten las decisiones directivas, a partir de la selección de indicadores, la recogida y análisis de datos, la evaluación de la información, su comunicación, retroalimentación y mejora continua, para determinar si la actuación ambiental de la empresa se desarrolla de acuerdo con los criterios establecidos por la dirección.

Es aquí donde se hace presente la importancia del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gran valor para aquellas organizaciones que quieren gestionar eficientemente sus recursos y maximizar el valor creado tanto para los accionistas como para los clientes, y en su acepción actual para todos aquellos grupos de interés que se pueden ver afectados por la actividad empresarial.

Amat (2007) explica que el proceso de control de gestión empresarial requiere:

- Un conjunto de indicadores de control que permitan orientar, y evaluar posteriormente,
- Un modelo predictivo que permita evaluar a priori el resultado de la actuación,
- Objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la empresa y
- La evaluación del comportamiento y del resultado alcanzado por las personas y/o departamentos para tomar decisiones y asignar incentivos. (p. 29)

El ejercicio del control exige disponer de información que permita facilitar la adaptación estratégica al entorno y a la coordinación interna entre los diferentes componentes de la organización. Esta necesidad de información será mayor o menor en función de la incidencia del entorno en la rentabilidad de las empresas. En la medida que la empresa se vea poco afectada por los cambios del entorno, las necesidades de la información serán menores.

En las últimas décadas, la doctrina contable ha abordado la investigación del tratamiento de diversos problemas sociales, entre los que destaca el medio ambiente. A manera de ejemplo sobre iniciativas que representan avances en la materia, se puede mencionar la aparición de artículos referidos a temas ambientales en distintas revistas contables especializadas, la celebración de reuniones de carácter científico de

investigadores, y que algunos organismos como la Organización de Naciones Unidas y la Unión Europea han creado grupos de trabajo sobre contabilidad y medio ambiente para analizar su problemática.

El desarrollo y cometido de la contabilidad medioambiental van a suponer un aporte significativo para conseguir una mejor gestión de la empresa y es en este sentido que se aborda el presente trabajo, a objeto de llenar el vacío existente en cuanto a herramientas que contribuyan a una correcta gestión de la variable ambiental en la empresa.

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Proponer un modelo de Cuadro de Mando Integral que permita una adecuada gestión medioambiental y Financiera en la empresa CVG Venalum, C.A.

#### ***Objetivos Específicos***

- Redefinir las perspectivas del Cuadro de Mando Integral integrando en él la teoría de los partícipes, así como los supuestos de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, en la búsqueda de la creación de un valor global a largo plazo, en la triple cuenta de resultados: económicos, sociales y ambientales.
- Identificar los factores claves del éxito en la gestión Financiera ambiental.
- Definir los objetivos estratégicos para cada perspectiva.

- Preparar un mapa de relaciones estratégicas, que defina la trayectoria de las relaciones de causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva.
- Proponer un conjunto de indicadores que permita el seguimiento, control y evaluación de la actuación ambiental de las organizaciones y su impacto Financiero.

### **Justificación**

El trabajo de investigación estuvo motivado por la necesidad de proponer un aporte a la ciencia contable, fundamentalmente en el ámbito de la gestión empresarial, mediante el desarrollo de una herramienta técnica específica de la contabilidad de gestión medioambiental, en este caso un modelo de cuadro de mando integral que enfoque la interacción de la variable ambiental desde una dimensión integradora, que estudie las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos desarrollados para las diferentes perspectivas y que se acompañe con un sistema de indicadores que permita medir el avance de la estrategia, en pro de la consecución de la misión y la visión de la organización CVG Venalum.

La redefinición de las perspectivas tradicionales propuestas por Kaplan y Norton (2007) permitirá la evaluación de:

- La gestión empresarial en función de la creación de valor para los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos,
- Los procesos internos que serán impulsados por el aprendizaje y crecimiento empresarial, mediante la innovación, y
- La adecuación a los nuevos requerimientos de la responsabilidad social y el desarrollo sustentable. (p. 58).

Aspectos que hoy día cobran gran relevancia como consecuencia de la mayor sensibilidad ambiental de los diferentes grupos de interés, por lo que las organizaciones van a tener que analizar y modificar, si es preciso, sus

procesos productivos así como los productos y servicios que ofrecen, de lo contrario, aquellas que pretendan mejorar su comportamiento ecológico a posteriori, posiblemente deban soportar mayores costos, ya que no tendrán instalados los sistemas necesarios para su gestión en el momento que les sea preciso.

Sin embargo aquellas otras que hayan tomado la decisión de realizar tal mejora sin esperar a que una tercera parte les obligue, van a obtener una ventaja competitiva debido a la reducción de costos derivada de la implantación de programas de reducción de la contaminación. Igualmente se van a beneficiar de la aparición de nuevos mercados y productos con exigencias ambientales superiores a las actuales. En sintonía con este planteamiento.

Tradicionalmente han sido los ingenieros, químicos, biólogos y otros profesionales científico-técnicos quienes se han involucrado en la conservación del entorno y han colaborado en el estudio y búsqueda de soluciones a los problemas implícitos en la relación del hombre con el medio ambiente, tanto en el ámbito macroeconómico como a nivel macroeconómico o empresarial.

Sin embargo, la contabilidad, hasta la fecha, no ha aprovechado este nuevo campo para desarrollar su ámbito de actuación y contribuir junto con el resto de las disciplinas en la conservación y mejora del medio ambiente. Como principales analistas de la economía empresarial, los profesionales de la contabilidad tienen el reto y la oportunidad de asumir un papel relevante en la conservación del entorno. Es en este punto donde cobra gran importancia la investigación que se presenta, toda vez que representa un aporte investigativo en el área de la contabilidad de gestión medioambiental.

Riera y otros (2006) hacen énfasis en el hecho de que, amén de existir muy poca bibliografía adaptada a la realidad de los países de habla hispana, la mayoría suele referirse a tres temas:

- Reflexiones genéricas y globales sobre los problemas ambientales del mundo, con consideraciones políticas e ideológicas muy generales.
- Descripción de aspectos técnicos muy específicos referidos a la resolución concreta de determinados problemas ambientales y,
- Aspectos legales y normativos, y de información sobre las posibilidades que se abren a las políticas públicas. (p. 16).

La realización de investigaciones rigurosas, de carácter técnico-científico, destinadas a llenar el vacío existente en la contabilidad de gestión ambiental, constituiría una contribución a la mejora del compromiso social y ambiental de los actores empresariales y se ubicaría en la cresta de la ola del conocimiento contable en materia de control de gestión ambiental.

Por esta razón, se propuso un sustrato teórico que pretendió contribuir a fines gerenciales, en el proceso de toma de decisiones, al establecimiento de controles para el mejoramiento, evaluación de desempeño y la búsqueda de la calidad, eficiencia y excelencia, razón por la cual se consideró que el modelo propuesto representó un importante aporte a la investigación en contabilidad de gestión empresarial que, además de ser novedoso y cónsono con los enfoques emergentes, su posterior aplicación podría contribuir a resolver un problema de índole ambiental, social y económico para el estado venezolano al ofrecer un modelo de gestión que pueda conducir a minimizar el impacto ambiental de las empresas y a maximizar el valor creado para el mayor número de grupos de interés.

En el plano académico, se espera que el trabajo sirva como referencia a futuras investigaciones en las líneas de gestión ambiental y cuadro de mando

integral pudiendo dar pie a la acometida de proyectos interdisciplinarios y transdisciplinarios, a la creación de nuevas oportunidades de estudio en el sistema de educación superior y como material de apoyo para los estudiantes tanto de pregrado como de postgrado.

### **Alcance y Limitaciones de la Investigación**

De acuerdo con el objetivo de investigación, el resultado del trabajo abarca hasta la preparación del modelo teórico de gestión ambiental, mediante el cuadro de mando integral que incluye el establecimiento de los objetivos estratégicos para cada perspectiva, la preparación de un mapa de relaciones estratégicas y el desarrollo de un sistema de indicadores.

Entre las limitaciones de la investigación se puede citar el poco desarrollo de investigaciones que integren las dos variables del estudio por lo que se tuvo que profundizar en cada una de ellas, sin establecer comparaciones con investigaciones similares. Esto condujo a delimitar el estudio sólo hasta la fase de elaboración del modelo, dejando las de evaluación y aplicación a empresas o sectores como propuestas para las posteriores investigaciones.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la Investigación

Perez, A. (2007) en su trabajo especial de grado titulado *Diseño de un Sistema de Control de Gestión en el Centro de Especialistas en Contabilidad C.A., Basados en el Cuadro de Mando Integral*, bajo la óptica de un proyecto factible y apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo y documental, para optar al título de Especialista en Contaduría, Mención: Costos, y entre las conclusiones se encuentran:

Se determinó que existen indicadores de gestión, pero el personal no los identifica; no se elaboran estrategias que garanticen la toma de decisiones oportunas en función de mejorar y optimizar las tareas, la necesidad de implementar estos indicadores satisface los requerimientos manifestados por los mismos empleados que están directamente relacionados con el Centro de Especialistas de Contabilidad C.A. Esto se ve reflejado en la inconformidad de los empleados con respecto a la utilización de los indicadores de gestión, así como la mala definición de deberes y responsabilidades, impidiendo de esta forma la optimización de las actividades realizadas para el cabal cumplimiento de los objetivos planteados. (p. s/n)

Este trabajo se relacionó con el trabajo presentado en el hecho de que un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Esta última perspectiva garantiza los elementos necesarios para arribar con éxito a las otras metas.

Duque, R. (2007) en su trabajo especial de grado titulado *Estrategias Competitivas en Pequeñas Empresas de Servicios y su Implantación a*

*través de las Perspectivas Financiera y de Clientes*, bajo la óptica de un proyecto factible y apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo y documental, para optar al título de Magíster en Contaduría, Mención: Costos, y entre las conclusiones se encuentran:

Las estrategias competitivas utilizadas por las empresas de servicios del ramo de mantenimientos de aires acondicionados, como lo son la estrategia de diferenciación y concentración en el mercado, pueden ser implantadas a través de la perspectiva financiera y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral, ya que existen los factores claves que lo permiten. (p. s/n)

Este trabajo se relacionó con el trabajo presentado dado que los elementos que vinculan el Cuadro de Mando Integral proporcionan informaciones vitales para que la Alta Dirección pueda prever cambios y planificar objetivos a largo plazo. Sin eliminar las mediciones financieras, la incorporación de activos intangibles completa e integra aspectos hasta hace poco ausentes de las mediciones, como la perspectiva del cliente o la satisfacción o actuación de los empleados.

Arellano, A. (2006) en su trabajo especial de grado titulado *Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión en Oster de Venezuela, S.A.*, bajo la óptica de un proyecto factible y apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo y documental, para optar al título de Especialista en Contaduría, Mención: Costos, y entre las conclusiones se encuentran:

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión promovido por Kaplan y Norton como una herramienta que se emplea para gestionar la estrategia de la empresa a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la organización a través de cuatro perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas proporcionan la estructura necesaria para lograr la implementación del sistema y complementan los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. (p. s/n)

Este trabajo guardó relación con el presentado en el hecho de que ambos usan el instrumento del cuadro de mando integral para que una organización defina un conjunto de objetivos e indicadores que se deriven de su visión y de su estrategia.

Romero, L. (2006) en su trabajo de ascenso titulado *Cuadro de Mando Integral y la Auditoría de Gestión en las Secretarías Generales de las Universidades Públicas (Estudio de Casos Múltiples)* bajo la óptica de un proyecto factible y apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo y documental, para optar al cargo de Profesor Agregado y entre las conclusiones se encuentran: “el CMI y la auditoría de gestión se relacionan para su aplicabilidad en las Secretarías Generales de las Universidades Públicas estudiadas, teniendo como elementos comunes el control de gestión y el sistema de indicadores de gestión.” (p. s/n)

Este trabajo se relacionó con el presentado en el hecho de que el cuadro de mando integral empieza cuando el equipo de la Alta Dirección se pone a trabajar para clarificar cuáles son los objetivos estratégicos específicos. El equipo encargado de poner en marcha el Cuadro de Mando debe analizar si privilegiará el crecimiento del mercado, los ingresos, o la generación de dinero efectivo. En cuanto a los clientes y el mercado, es importante determinar los segmentos a los cuales dirigirse y sobre los que se decidió competir.

## **Bases Teóricas**

### **De la Contabilidad de Gestión a la Contabilidad de Gestión Ambiental**

#### ***Evolución de la Contabilidad de Gestión***

La importancia de la contabilidad de gestión como medio para la información y el control en la empresa era limitada, los sistemas contables se

centraban en la contabilidad financiera, para fines externos.

Con el paso de los años, esta situación ha cambiado, hasta el hecho de que hoy en día, la contabilidad de gestión se ha convertido en uno de los instrumentos de dirección más utilizados y su proceso evolutivo ha influenciado por las transformaciones de los métodos de producción y las necesidades de información para la toma de decisiones gerenciales.

La mayor parte de los procedimientos de contabilidad interna y de costeo de productos usados en el siglo XX progresaron entre 1880 y 1925 y se referían fundamentalmente al rastreo de la rentabilidad, y al uso de esta información para la toma de decisiones operativas. Hacia 1925, este énfasis es abandonado a favor del costeo de productos, es decir, la distribución de los costos de fabricación, pero los sistemas de información estaban dirigidos fundamentalmente a satisfacer las necesidades financieras.

Hacia los años 1950 y 1960, se produjeron algunos esfuerzos por mejorar la utilidad de los sistemas de costos convencionales para la administración, pero se centraron en darle más utilidad a la contabilidad financiera para los usuarios internos, en lugar de producir un conjunto de información y procedimientos nuevos, fuera del sistema de reporte externo.

Sin embargo, las técnicas de planificación y control surgidas en esta época constituyen un avance relevante. Entre mediados de los años sesenta hasta finales de los setenta, se desarrollaron algunos modelos útiles para el control de proyectos y se amplían las técnicas presupuestarias, haciendo su aparición los presupuestos planificados por programas y el presupuesto base cero.

Los decenios posteriores a la segunda guerra mundial estuvieron signados por un crecimiento económico acelerado. Ante la transición de un

modelo industrial a otro post industrial que caracteriza a las sociedades mas avanzadas, y en particular, ante los cambios producidos en el entorno empresarial: Crisis energética, reajuste industrial y económico, cambios de valores socioculturales, cambios en el marco político, impacto de las nuevas tecnologías, papel económico creciente de Japón y de los nuevos países industrializados, se hizo necesario que la contabilidad de gestión se adaptara a las nuevas condiciones de este entorno cambiante, tal como lo explican Amat, O. y Soldevila, P. (2005).

En la década de los ochenta, se presenta un ambiente altamente competitivo, influenciado por la revolución proveniente de practicas innovadoras desarrolladas por los japoneses durante los años setenta, y de una tecnología que disminuía considerablemente el trabajo directo en la producción de bienes.

Dentro de las nuevas prácticas se cuentan el justo a tiempo (JIT), el control total de la calidad (TQC) y los sistemas de fabricación asistidos por ordenador (CIM/CAM). El tipo de control se orienta hacia un control financiero, identificado con indicadores cuantitativos, donde los resultados obtenidos eran el medio para el análisis y valoración de la gestión llevada a cabo.

La apertura de los mercados, favorecida por el progreso alcanzado en los sistemas de transporte y comunicaciones, llevó a muchas empresas a un mercado global, en el cual se exigen estándares de calidad y productividad más elevados, un mayor control de los costos y evaluar la rentabilidad, procesos en los que la contabilidad de gestión juega un importante papel.

De acuerdo con Horngren, Ch. (2006), comenta que “la competitividad y la inestabilidad de los productos exigen a las empresas nuevos procesos que

flexibilicen las antiguas funciones de producción.” (p. 68) De allí, que la necesidad de incrementar la competitividad y de adaptarse a los avances tecnológicos hizo que las organizaciones se vieran inmersas en un proceso de transformación, tanto interno como en la estructura de sus relaciones con el entorno económico-social que motivó la evolución de la contabilidad de gestión, a objeto de satisfacer los requerimientos informativos.

El paso de una contabilidad de gestión en la que se proporcionaba información para la toma de decisiones operativas, a tener que incorporar la visión estratégica, a largo plazo, que le permita sacar partido de las ventajas competitivas que se poseen, éstas últimas definidas por Garrido, S. (2007) como: “la habilidad, recurso, atributo, conocimiento, entre otros, de que dispone una organización, y de la que carecen sus competidores o disponen en menor medida, y que hacen posible el logro de unos rendimientos superiores.” (p. 14).

Cuando se trata de analizar información para la planificación y toma de decisiones relacionadas con el posicionamiento y la rentabilidad a largo plazo, la información sobre costos no es suficiente, se requiere un conjunto mucho más amplio de información. El análisis estratégico necesita otros datos relevantes referidos por ejemplo a la clientela, competencias, regulaciones gubernamentales, el entorno, el ambiente interno de la empresa, análisis de la cadena de valor, ciclo de vida del producto, entre otros.

Entre 1984 y 1994, se produjo una revolución en la teoría y la práctica de la contabilidad de gestión, favorecida por el alto desarrollo alcanzado por los sistemas de información y comunicación apoyados en la informática, hecho que posibilita manipular un gran volumen de datos, casi en tiempo

real, y adaptar los formatos de reportes a las necesidades de los usuarios con gran facilidad.

Es en esta época cuando aparecen herramientas de alto impacto tales como explica Izar, J. (2007), como son: “el costeo a base de actividad (ABC), presupuesto basado en actividades (ABB), la gestión basada en las actividades (ABM) y el cuadro de mando integral (CMI).” (p. 40)

El éxito de la contabilidad de gestión depende de que las decisiones de los administradores sean mejores debido a la información que proporcione. Barnetche & Funes (2007) explican que:

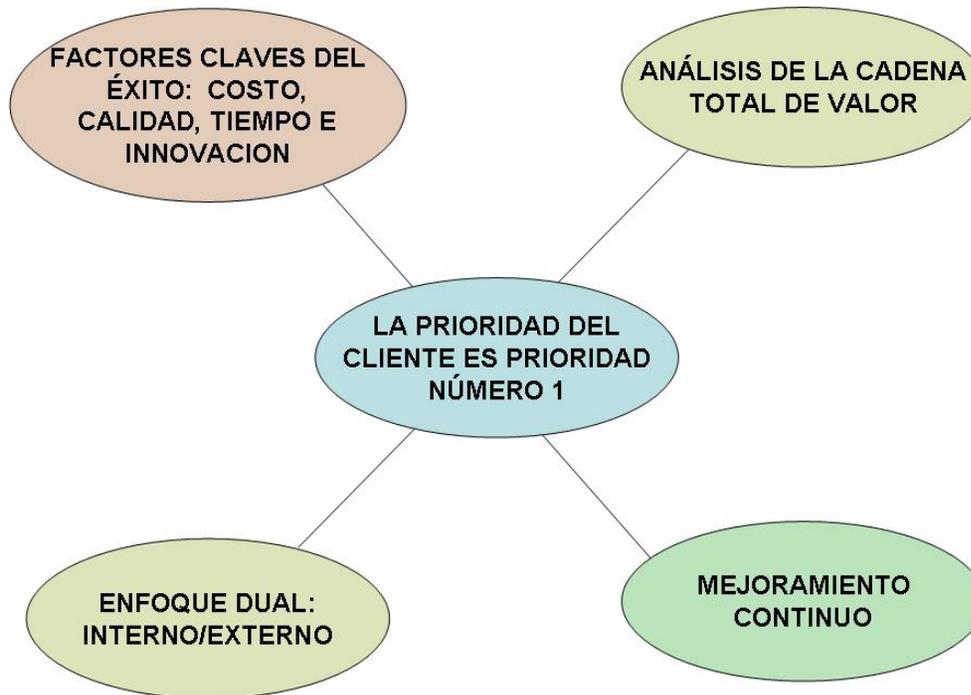
A la hora de definir la información a proporcionar a los diferentes responsables directivos hay que entrar en las áreas o factores críticos del negocio que son aquellos aspectos de la organización empresarial en los que es esencial una actuación satisfactoria para el funcionamiento adecuado de la empresa en su conjunto. (p. 41)

Los temas clave que han motorizado la evolución de la contabilidad de gestión se centran en la satisfacción del cliente, como primera prioridad y comprende factores importantes para el éxito, el enfoque dual, el mejoramiento continuo y el análisis de la cadena de valor, tal como se visualizan en la figura 1.

Dentro de cada área crítica se pueden definir los aspectos o factores claves del éxito más indicativos de cada una de ellas, siendo estos aspectos que afectan directamente la satisfacción del cliente como lo son el costo, la calidad, el tiempo, y productos y servicios innovadores.

El enfoque dual, que incluye del entorno interno y externo, involucra a los administradores en un ambiente de amplio espectro: en lo interno incluye aspectos físicos, humanos e informativos asociados con cada una de las funciones individuales del negocio y con la manera en que se coordinan

éstas, y en el ambiente externo incluye a clientes, competidores, proveedores, entes gubernamentales y demás grupos de interés.

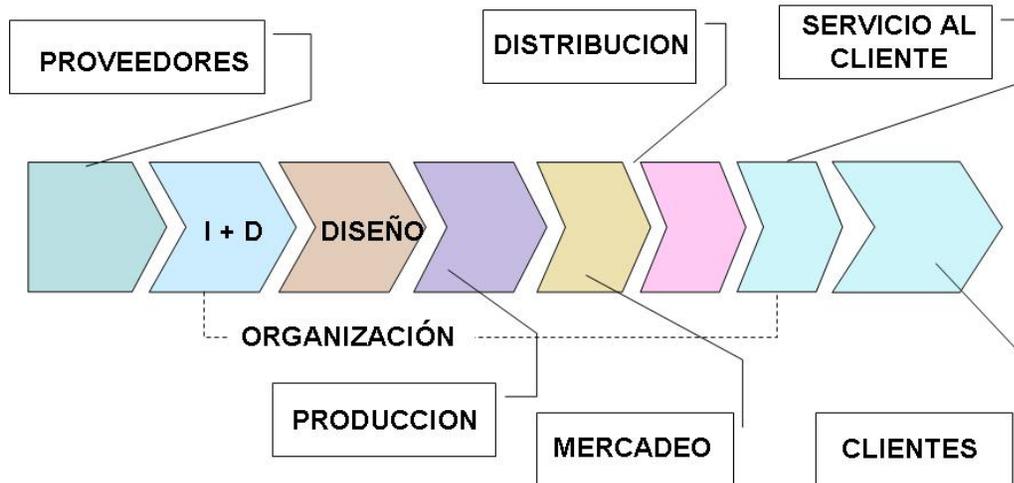


**Figura 1: Temas Claves que han Motorizado la Evolución de la Contabilidad de Gestión.** Fuente: Elaborada con datos tomados de *Contabilidad Gerencial: Guía Técnica* de Izar, J. (2007), p. 76.

Como parte del proceso de mejora continua, las organizaciones exitosas necesitan ser ágiles a fin de responder a los cambios que puedan producirse tanto en su ambiente interno como externo, en la búsqueda de los mas altos niveles de desarrollo. En este proceso es preciso avanzar en la estrategia mediante una ruta de Deming que debe llevarse a cabo para que el sistema de gestión se comporte en forma eficaz y eficiente.

El análisis de la cadena de valor, tal como se muestra en la figura 2 contiene los elementos básicos como son: Investigación y desarrollo, diseño, producción, mercadotecnia, distribución y servicio al cliente, mas la integración y coordinación de los esfuerzos de toda la organización y de las capacidades individuales hacia una cadena de valor que traspasa las

fronteras de lo interno, involucrando a las partes interesadas “hacia arriba” como proveedores e interesados “hacia abajo” como los clientes en lo que se conoce como el compromiso de la cuna a la tumba.



**Figura 2: La Organización como una Cadena de Valor Extendida.** Fuente: Elaborada con datos tomados de Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial de Horngren, Ch. (2006), p. 75.

La inclusión de nuevas variables y la ampliación del ámbito de acción de la contabilidad de gestión, impulsó la evolución de las técnicas y herramientas utilizadas, a objeto de suministrar información, tanto financiera como no financiera, cuantitativa y cualitativa, sobre los procesos internos de la organización y acerca de su relación con el ámbito externo, aspectos que han cobrado gran relevancia en los últimos años.

Las técnicas y herramientas que se utilizan así como su aplicabilidad están condicionadas tanto por los aspectos:

- Internos: Objetivos y estratégica empresarial, estructura y cultura organizacional y factor humano.
- Externos: Legislación, problemas sociales y ambientales, y presiones de los grupos de interés.

Ruiz, A. (2008) explica que,

Las distintas presiones sociales y gubernamentales están consiguiendo una mayor concientización social, lo que lleva a las empresas a asumir mayores responsabilidades sociales, no centradas exclusivamente en los recursos humanos como tradicionalmente había sido, sino también presente los efectos que sus actividades tienen en el entorno. (p. 60)

### ***La contabilidad de base social.***

La gran relevancia socioeconómica que han adquirido las entidades empresariales en la sociedad actual, debido a las consecuencias que pueden acarrear sus actividades, ha generado un mayor grado de responsabilidad para las empresas, con el fin de evitar impactos negativos en su entorno.

La contabilidad, como ciencia social, no escapa de esta realidad, por lo que ha tenido que asumir el reto de gestionar su responsabilidad social, de acuerdo con Segovia, A. (2008) De allí, que el compromiso con el desarrollo sostenible ha traído como consecuencia que las empresas incorporen en su gestión nuevas variables.

En este punto vale la pena mencionar, tal como lo hace Barnetche & Funes (2007), ciertos hechos que han marcado la introducción de la gestión social de las empresas:

- En 1987, la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo publicó el informe “Nuestro Futuro Común”, conociendo como Informe Brundlandt, en el que se insiste en la interacción global de la relación existente entre el medio ambiente y la economía y se concreta el concepto de desarrollo sostenible.
- En 1992 se celebra en Río de Janeiro, la 1ª Cumbre Mundial de la Tierra: “Una estrategia para el futuro”, organizada durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo. En esta cumbre, se aprobó la Agenda 21, en el que las autoridades locales se comprometen a enfrentar el reto de la sostenibilidad.

- En 1997 se realizó en Nueva Cork, la 2ª Cumbre Mundial de la Tierra y se revalidó la adhesión de la comunidad mundial a los principios del desarrollo sostenible.
- En 1999, el Secretario General de la Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso en el Foro Económico Social de Davos, la idea de lanzar un Pacto Global entre las Naciones Unidas y el empresariado mundial con el objetivo de salvaguardar un crecimiento económico duradero en el contexto de la globalización, mediante la promoción de un conjunto de valores universales que son considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. (p. 59)

La presión cada vez mayor de diferentes grupos de interés que abogan por una actuación empresarial responsable en lo social y ambiental, ha ampliado las fronteras de los usuarios de la información. Hoy día se impone, cada vez con mayor fuerza, la transparencia informativa, lo que obliga, tal como lo expresan Bono, E. y Tomas, J. (2006) a:

- Tener en cuenta las necesidades informativas de cada uno de los grupos de interés,
- Incluir información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa,
- Internalizar los costos sociales derivados de su actuación, y
- Asumir el papel de la contabilidad como apoyo en las relaciones con el entorno social. (p. 50)

En este sentido, la contabilidad debe asumir su parte de responsabilidad en cuanto a la elaboración y preparación de información, así como en el tratamiento contable para partidas financieras en el ámbito social, tanto en la vertiente externa como en la interna. En el ámbito externo debe presentar información sobre los compromisos con la sociedad, en tanto que en el interno debe centrarse, especialmente, en elaborar información de utilidad para la gestión empresarial que debe conseguir que la actividad de la compañía no sea perjudicial con su entorno social y natural.

Como consecuencia de la diversidad de materias que puede abordar la contabilidad social, su desarrollo ha supuesto la incorporación de cuestiones

de diversa naturaleza en la información elaborada por las compañías, tales como la relativa a recursos humanos, a las relaciones con la comunidad, y a la higiene y seguridad en el trabajo, donde uno de los aspectos que mas destacan y que mayor influencia puede tener en el desarrollo de las prácticas contables es el medio ambiente, entendido como el entorno natural con el que interactúa.

### ***La contabilidad de gestión medioambiental.***

Aún cuando el termino generalmente utilizado es contabilidad de gestión medioambiental, es preciso aclarar que no existe como tal una disciplina independiente de la contabilidad de gestión, sino que es una rama de ésta que se encarga de registrar, valorar, racionalizar, y en la medida de lo posible, controlar, la proyección ambiental de la empresa, tal como lo explica Merino, J. (2006).

Es decir, que la contabilidad de gestión medioambiental viene a contituir una disciplina de la contabilidad de gestión que enriquece y complementa su contenido, incorporando nuevas entradas y salidas informativas que tradicionalmente, no eran consideradas. Como refuerzo a esta idea, la figura 3 integra las condiciones medioambientales en las funciones básicas de los profesionales de la contabilidad.



**Figura 3: Funciones Básicas de los Profesionales de Contabilidad.** Fuente: Elaborada con datos tomados de *Empresa y Medio Ambiente: Políticas de Gestión Ambiental* de Duran, G. (2007), p. 127.

Las principales técnicas desarrolladas para la contabilidad de gestión que incorporan la dimensión medioambiental y que se ven involucradas en los sistemas de información interna, generan una serie de informes y documentos de carácter medioambiental que, junto a los datos concretos, procedentes de los análisis realizados por otras disciplinas técnicas, constituyen un sistema de información interno para la gestión empresarial.

Todos esos datos se integran en un sistema de gestión ambiental que permite aprovechar las ventajas competitivas y evita las potenciales amenazas que puedan presentarse como producto de una inadecuada gestión ambiental.

Hoy día, los sistemas de gestión medioambiental (SGMA) se configuran como la mejor alternativa para alcanzar los objetivos establecidos y dar respuesta a las presiones recibidas de los diferentes grupos de interés. Ellos deben abarcar la elaboración, registro, documentación y publicación de información, hecho que abre un amplio campo de actuación para los profesionales de contabilidad, tal como explican Molina, J. y Tari, J. (2005),

ya que “su experiencia con la información financiera les concede una ventaja significativa respecto a otros profesionales.” (p. 50).

### ***Gestión Medioambiental***

La gestión tradicional de las empresas respecto al medio ambiente se asemeja a la de una compañía que no amortiza nunca. Cada año podría dar beneficios a sus accionistas, hasta que un día la empresa tendría que cerrar, porque sus instalaciones y la maquinaria estarían inservibles, ya que nadie previó la necesidad de reponer tales medios de producción.

La respuesta de la empresa a los cambios en el mercado oscila desde las posiciones de no modificar su comportamiento, hasta la de integrar el desarrollo sostenible entre los objetivos principales de la organización. La elección de una estrategia determinada depende, entre otros factores, del papel que la empresa cree que debe desempeñar en la conservación del medio ambiente.

Una vez que la empresa ha evaluado las distintas presiones y razones para considerar la variable medioambiental en su gestión (ambientales, sociales, económicas, técnicas o informativas) y ha decidido implantar la gestión ambiental, debe adoptar un papel activo en la conservación del medio ambiente y apoyarse en la definición de objetivos o fines ambientales que ofrezcan un punto de referencia para evaluar su comportamiento y poder determinar el éxito empresarial.

La gestión medioambiental es la parte de la gestión empresarial que se ocupa de los temas relacionados con el medio ambiente, contribuyendo con su conservación y se refiere, fundamentalmente, al hecho de efectuar determinadas actividades conducentes al logro de los objetivos funcionales, las cuales deben ser dirigidas por los cuadros directivos de la empresa.

La buena gestión ambiental debe aportar al gerente, no sólo la seguridad de que cumple con la normativa vigente en materia de protección del medio ambiente y, por lo tanto, que no va a ser sancionada o penalizada sino también porque pueda proporcionar resultados positivos derivados de la obtención de ventajas competitivas por el hecho de superar los mínimos establecidos en lo que respecta a protección ambiental y, además, obtener incentivos, subvenciones y premios adicionales para mejorar su actuación en este ámbito medioambiental.

Pero una mejor actuación medioambiental, al igual que la mejora del rendimiento financiero o de la calidad, es el resultado de un diseño y no del azar, por ello, para garantizar su consecución, las empresas deben plantearse el establecimiento de un sistema de gestión medioambiental que le permita organizar, establecer objetivos y procedimientos y dotar de los recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Un sistema de gestión medioambiental es el marco o el método de trabajo que sigue una organización con el objeto de conseguir, en primera fase, y de mantener posteriormente, un determinado comportamiento de acuerdo con las metas que se hubiere fijado y como respuesta a unas normas, unos riesgos ambientales y unas presiones tanto sociales como financieras, económicas y competitivas en permanente cambio.

Por su parte, Lovelock (2007) explica que el sistema de gestión medioambiental es

Una parte del sistema general de gestión que comprende la estructura organizativa, las responsabilidades, las practicas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo los objetivos establecidos y los principios de acción de una empresa con respecto al medio ambiente, garantizando el cumplimiento de la normativa legal correspondiente. (p. 121)

Todo ello, para extenderse a todas las actividades, bien de transformación, o comerciales y de administración. Es por ello, que en el sistema de gestión ambiental deberían quedar definidos claramente los mecanismos necesarios para que los objetivos que se han planteado acordes con la política de la empresa puedan alcanzar.

### ***Sistema***

### ***Objetivos***

Los sistemas de gestión ambiental tienen como objetivo fundamental identificar, controlar y prevenir los efectos medioambientales que la actividad de una organización pueda causar sobre el entorno, en concordancia con los compromisos destinados a la mejora continua de su operatividad, desde el punto de vista medioambiental y de la legislación aplicable. Como objetivos específicos se pueden mencionar:

- Garantizar el cumplimiento de la legislación medioambiental tanto en el ámbito local, regional, nacional e internacional.
- Fijar y promulgar los procedimientos operativos internos necesarios para alcanzar los objetivos medioambientales de la organización empresarial.
- Identificar, interpretar, valorar y prevenir los efectos que la actividad produce sobre el medio ambiente, analizando y gestionando los riesgos en los que la organización empresarial incurre como consecuencia de aquellos.
- Presupuestar y asignar los recursos necesarios y la cualificación del personal requerido, asegurando al mismo tiempo su disponibilidad cuando y donde fuese necesario.

- Informar acerca del comportamiento en materia de medio ambiente.

### ***Características***

A pesar de que cada sistema es diferente, según la estructura y particularidades de cada empresa y de la actividad que desarrolla, se pueden establecer tres características comunes a todos ellos, tal como lo manifiesta Gómez (2006),

- Ser completos, porque deben cubrir las actividades que se realizan en la empresa, evitando lagunas o vacíos.
- Ser explícito y de fácil comprensión, porque todos los implicados deben conocer y comprender su papel y sus responsabilidades.
- Ser abierto dado que el proceso de la mejora es continuo con lo que el sistema debe permitir cambios sobre la marcha, siempre que se detecten irregularidades, vacíos o defunciones.  
(p. 102)

### ***Bases de Sustentación***

Las bases sobre las cuales se sustenta la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental, se pueden resumir en:

- Ser considerada como un factor clave de éxito empresarial,
- Crear y mantener una comunicación efectiva con las partes interesadas, tanto internas como externas,
- Determinar exigencias legales y aspectos medioambientales asociados a actividades, productos y servicios,
- Implicar a la Dirección y al personal con un reparto claro de responsabilidades técnicas y personales.

- Realizar una planificación medioambiental según el ciclo de vida de los productos o procesos.
- Dotarse de medios y recursos adecuados y suficientes.
- Evaluar la eficacia, eficiencia y economía medioambiental contrastando la política medio ambiental con los objetivos y metas.
- Auditar, revisar e identificar.
- Estimular la adopción de un Sistema de Gestión Medioambiental por parte de subcontratistas, proveedores y clientes en una cadena de valor extendida a través del ciclo de vida de los productos.

### ***Principios Rectores***

Frente a las exigencias medioambientales, la empresa puede responder de tres maneras, tal como lo explican Riera y García (2006): “oponiéndose a todas las leyes de protección ambiental, acatando únicamente lo que es imposible eludir, o bien, dando a los temas ambientales una importancia relevante, al igual que otros aspectos claves de la gestión empresarial.” (p. 75)

Esta última opción reconoce la conveniencia de integrar la variable ambiental en todos los mecanismos de decisiones empresariales, lo que supone, anticiparse a todas las exigencias, por una parte, y por otra, aprovechar una oportunidad de minimizar los costos derivados de la gestión de los residuos, ahorrar costos mediante un menor consumo de recursos, incrementar la calidad y la productividad y conseguir la total aceptación política y social de la actividad desarrollada.

Los sistema de gestión del medio ambiente varia enormemente tanto en procedimiento como en complejidad, pero como norma general se puede decir que, “cuanto más importantes son para una organización unos resultados medioambientales concretos, más se precisa de un sistema formal de gestión medioambiental, que para poder lograr los resultados esperados deberá regir por los siguientes principios, tal como lo expresa Azpurua (2005),

- Cumplimiento de las normas legales y de la política ambiental de la empresa.
- Unidad de gestión del medio ambiente.
- Elaboración de procedimientos operativos.
- Evaluación del impacto ambiental.
- Ahorro de recursos.
- Prioridad a la prevención respecto a la corrección.
- Minimización de residuos en origen, y si es posible reciclado.
- Vigilancia, control y registro de los impactos ambientales mediante la ejecución de auditorias medioambientales y planes de vigilancia ambiental.
- Formación e información interna y externa. (p. 59)

### ***Desarrollo Sostenible***

El concepto universal de desarrollo sostenible o sustentable se concretó en 1987, en el Informe Nuestro Futuro en Común o Informe Brudlandt como aquel que “satisface las necesidades presentes sin poner en peligro la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” (p. s/n)

En los últimos años, tras más de treinta años de presión por un comportamiento ambientalmente responsable y de extensión de la conciencia ecologista, el concepto de sostenibilidad, aparece con fuerza como un nuevo paradigma que ha penetrado, con diversa profundidad y resultados, los ámbitos políticos, sociales, académicos, cultural y económico, siendo su

función guiar las acciones humanas hacia la conservación de la naturaleza para futuras generaciones.

En el cuadro 1 se resumen los principales acontecimientos que han marcado la evolución del compromiso con el desarrollo sostenible.

### **Cuadro 1**

#### **Evolución del Compromiso con el Desarrollo Sostenible o Sustentable**

<b>AÑO</b>	<b>ACONTECIMIENTO</b>
1972	Creación del Programa MAB (Hombre y Biosfera) de la UNESCO
	Se publica el Informe "Los Límites del Crecimiento", presentado en el Club de Roma
	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano (Estocolmo, Suecia)
	Se crea el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
	I Conferencia de las Naciones Unidas sobre Asentamientos Humanos (Hábitat) (Vancouver, Canadá)
1980	I Estrategia Mundial para la Conservación (IUCN)
1983	Se crea la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo
1987	La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo publica el Informe Brundlandt, donde se insiste en la interdependencia global y la relación existente entre el medio ambiente y la economía
1991	II Estrategia Mundial para la Conservación (IUCN, PNUMA y WWIF): "Cuidamos la Tierra"
1992	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo o Cumbre de la Tierra (Río de Janeiro, Brasil)
1994	I Conferencia Europea de Ciudades y Villas Sostenibles (Aalborg, Dinamarca)
1996	II Conferencia de las Naciones Unidas sobre Asentamientos Humanos (Hábitat II) (Estambul, Turquía)
1997	19ª Sesión Especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas (Río 5) (Nueva York, Estados Unidos)
2000	I Foro Ambiental Mundial de Ámbito Ministerial (Malmö, Suecia)
2001	Estrategia de la Unión Europea para el Desarrollo Sostenible "Desarrollo Sostenible en Europa para un Mejor Mundo" (Göteborg)
2002	VI Programa de Acción en materia de Medio Ambiente de la Unión Europea (2001-2010): Medio Ambiente 2010: Nuestro Futuro, Nuestra Elección dentro de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (Río +10) (Johannesburgo)

**Fuente:** Elaborado con datos tomados de las Cumbres Mundiales sobre el Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas (2007), p. s/n.

Moneva y Lameda (2004) consideran que para lograr un desarrollo humano pleno es necesario no sólo satisfacer las necesidades del presente,

sino también permitir a las generaciones futuras que satisfagan las propias, lo que implica que a la hora de establecer las relaciones empresa-sociedad hay que considerar tres dimensiones distintas:

- La dimensión económica que propenda a un desarrollo armónico expresado en términos de rentabilidad, productividad y de capacidad competitiva,
- La dimensión social en un esfuerzo por evitar y reducir las desigualdades sociales y que se expresa a través de indicadores tales como motivación y satisfacción en el trabajo, las buenas condiciones de trabajo y la consecución de un salario social que asegure una vida digna a los trabajadores, respecto a los derechos humanos, la responsabilidad de los productos y las relaciones con la comunidad,
- La dimensión ambiental que permita legar un medio ambiente saludable y equilibrado a las generaciones futuras y que se manifiesta con indicadores tales como el ahorro de materias primas, la reducción de emisiones contaminantes, la minimización de residuos en su origen o el diseño de nuevos productos que consideren estas variables. (p. 68)

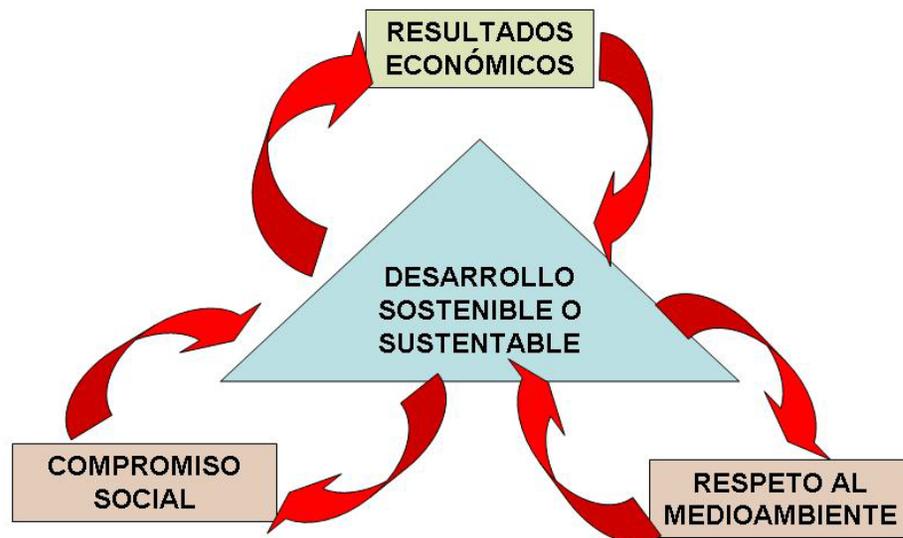
En consecuencia, el desarrollo sostenible o sustentable, tal y como se representa en la figura 4, supone que las organizaciones no deben centrar su esfuerzo gestor únicamente en los aspectos económicos, sino también en la gestión medioambiental y social.

Coincidiendo con este planteamiento, Pardave (2007) explica que

Las empresas deberán intentar conseguir cada vez más un equilibrio de intereses entre tres polos: El económico, el social y el ambiental; para optimizar los objetivos de la compañía, unos objetivos en los que las dimensiones no estrictamente monetarias tendrán un papel cada vez más importante; planteamiento que es coincidente con la definición de desarrollo sostenible o sustentable, que implica el equilibrio entre los tres aspectos. (p. 15)

En consecuencia, el desarrollo supone que las organizaciones no deben centrar su esfuerzo gestor únicamente en los aspectos económicos, sino también en la gestión medioambiental y social. De esta forma, se responde

al nuevo interés público que comienza a emerger, especialmente como consecuencia del poder que las grandes corporaciones están obteniendo en el proceso de globalización.



**Figura 4: Empresa y Desarrollo Sustentable o Sostenible.** Fuente: Elaborada con datos tomados de Moneva y Lameda (2004), p. 70.

Al respecto, Gutiérrez (2006) explica que la tesis y el discurso que fundamenta la propuesta del desarrollo sustentable, se corresponde con una época en la cual

La transformación de la sociedad en todos sus ámbitos: político, económico, social, científico, tecnológico y cultural, promueven relaciones de poder distintas, redefinidas, en el contexto que se inaugura con la emergencia y asunción de nuevos y diferentes roles para los actores tradicionales y los emergentes, a saber, el Estado, la gran empresa transnacional y los movimientos ecologistas. (p. 86)

### ***Responsabilidad Social Empresarial***

Deriva de la naturaleza misma de la empresa, como organización que busca, además del éxito productivo, contribuir con su comunidad en el sentido más amplio. De acuerdo con Fundación Polar (2007),

Es la coincidencia entre su misión y sus logros lo que la hace acreedora de su legitimidad por parte de la sociedad donde se

desenvuelve, lo cual exige que el desarrollo de su actividad empresarial, el generar riqueza, debe realizarse tomando y respetando las características, orígenes, identidad y valores imperantes en su contexto social. (p. 2)

Si se persigue el desarrollo de la empresa se necesita también el desarrollo de la sociedad de la cual forma parte y esto pasa por el reconocimiento de los derechos humanos de los individuos, de acuerdo a principios éticos a los cuales debe estar supeditada la obtención de utilidades por parte de la empresa privada.

Dado que el escenario en el que se mueve la empresa se ha transformado en los últimos años y es precisamente este cambio el que impide mirar hacia otro lado cuando se plantea hoy la cuestión de la responsabilidad social de la empresa. El proceso de globalización ha transformado el papel social de las empresas, aumentando su poder y, por tanto, su responsabilidad.

Los límites estatales de la regulación jurídica, junto con la rapidez de los cambios y la incertidumbre y el riesgo de todo cálculo de consecuencias, han recuperado el espíritu y la fuerza que siempre han caracterizado a la sociedad civil, sacando a la luz las capacidades que tienen las organizaciones e instituciones que la componen para influir y modificar su entorno económico y social.

En el caso de la empresa, ésta ha visto como se ampliaban las demandas y expectativas sociales depositadas en ella. Desde la calidad hasta el mantenimiento y mejora del medio ambiente, pasando por la participación en el desarrollo económico y social de los países en los que opera, por poner algunos ejemplos, forman parte ya de lo que la gente, la opinión pública, espera de una empresa. Es decir, son parte ya de su responsabilidad.

En consecuencia, el punto de partida para esta aproximación conceptual no puede ser más que el siguiente: la empresa está aumentando su capacidad de acción y junto a ella su responsabilidad social, entendiendo por ésta la necesidad de responder de sus acciones ante la sociedad. De estudiar los presupuestos que subyacen a la credibilidad o legitimidad social de la empresa, esto es, de analizar la extensión de su responsabilidad social y ecológica, se ocupa la ética empresarial.

En este sentido, la ética empresarial no es una parte de la responsabilidad de la empresa, como se malentiende pensado sólo en la conducta profesional de los directivos, sino viceversa: la responsabilidad es una parte de la ética empresarial ocupada de las condiciones que subyacen a la confianza depositada en la empresa.

La empresa, como cualquier otra institución, una universidad o un hospital, por poner dos ejemplos, no son organismos naturales en el sentido en que pueden subsistir independientemente de los fines o metas por las que han sido creados. Son organizaciones creadas por las personas para unos fines determinados, fines o bienes que siempre son sociales. Su objetivo es la satisfacción de determinados intereses sociales.

Si la institución no cumple los fines sociales por los que existe, pierde entonces su sentido y razón de ser ante la sociedad. Va destruyendo progresivamente su credibilidad y, a la larga, desaparece. Requiere siempre, en suma, de la aprobación y el respaldo de todos aquellos que se encuentran implicados en su actividad. De ahí que la responsabilidad de la empresa pueda ser entendida gráficamente como una especie de contrato moral.

De acuerdo con García (2006),

Por una parte, la empresa como organización en la que confluyen

determinados intereses, no necesariamente antagónicos pero sí muchas veces conflictivos. Como actividad social cooperativa requiere una serie de recursos materiales, técnicos y humanos para su funcionamiento. Por otra parte, tenemos a la sociedad que espera de la empresa una serie de bienes que son los que, en definitiva, justificarán el uso de los recursos y la distribución asimétrica de cargas y beneficios que caracteriza a cualquier tipo de estructura empresarial. Bienes que no se reducen al beneficio económico, sino que también incluyen, por ejemplo, el respeto de los valores derivados de la consideración de sus trabajadores como personas o la atención y mejora de la calidad del medio ambiente. (p. 7)

Dicho en otras palabras, la actividad empresarial induce una serie de expectativas en los grupos internos y externos implicados y/o afectados por ella. Estas expectativas se refieren a su proyecto corporativo, a la actividad que realiza y a cómo la realiza. Si la sociedad, la opinión pública formada a través de estos diferentes grupos de intereses, percibe que la empresa responde y cumple estas expectativas con la suficiente aproximación, aporta entonces la necesaria confianza, otorga el crédito suficiente para alcanzar y garantizar, por ejemplo, un buen clima laboral o una fidelidad a la hora de comprar un producto.

Cuando se habla de contrato moral se refiere García (2006), a “este juego recíproco de expectativas.” (p. 8) Si la rentabilidad empresarial se entiende como una simple ecuación entre costes y beneficios, entre ingresos y gastos, y éstos se conciben únicamente en términos monetarios, es evidente que sólo se alcanza una parte de este contrato al seguir pensando en una lógica empresarial que nada debe a su dimensión social, al hecho de ser un grupo de personas que persigue un objetivo común.

Es un error pensar, como hace la racionalidad economicista, que este beneficio se limita al beneficio económico de los propietarios o accionistas. Tampoco se consigue llenar el contenido de este contrato si se acepta,

dentro de los pactos del estado social, que el beneficio alcance a los trabajadores. Por supuesto que también se incluyen en él los derechos sociales y económicos, sólo que no terminan ahí las expectativas en juego.

También existen otros intereses como es el caso de la calidad para los clientes o del desarrollo sostenible para las comunidades donde se instala la empresa. La aceptación de la empresa por parte de la sociedad, la confianza y el respaldo necesario para su funcionamiento, dependen del cumplimiento de estas expectativas e intereses.

Desde estas premisas, la responsabilidad social responde a una concepción de la empresa como institución social que tiene un objetivo, satisfacer necesidades humanas y un medio concreto para hacerlo: el beneficio económico.

### ***El Medio Ambiente como Variable Estratégica en la Gestión Empresarial***

La finalidad de toda estrategia empresarial es mostrar hacia donde ha de dirigirse la empresa y de qué manera debe actuar para conseguir unos resultados superiores sostenibles. En este sentido, incluir el medio ambiente en el proceso de formulación estratégica es no sólo conveniente, sino también necesaria para la pervivencia de las empresas, y será percibido por el conjunto de participes de la empresa como una apuesta por el éxito, lo que realimentará las probabilidades de dicho éxito.

Sin embargo, es necesario trazarse una estrategia que sea capaz de integrar el éxito económico con un buen desempeño ambiental, seguida de acciones coordinadas, que permitan llevarla a un buen término. Es decir que las empresas, deben adecuar su estructura organizacional y su funcionamiento interno a objeto de dar respuesta a las exigencias del entorno, definiendo una política que le permita aprovechar las oportunidades

que le brinda el entorno, de acuerdo con sus capacidades y recursos.

Díaz (2003) define la estrategia como el modelo que “contiene los propósitos fundamentales y los objetivos a largo plazo de la firma, así como los planes de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos. (p. 83), dado que su objetivo, no es otro que el de dirigir las energías, capacidades y recursos de la organización a la construcción de una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores.

Por planificación estratégica, se entiende el desarrollo de la estrategia empresarial, como la conexión de la misión de la empresa con lo que se quiere ser, la razón fundamental de su existencia como organización y las condiciones del entorno, las cuales se establecen como una guía para las decisiones y resultados futuros.

En el plan estratégico empresarial, y de acuerdo con Koontz & Weihrich (2007), debe aludirse inevitablemente los aspectos siguientes:

- La descripción de la situación actual de la empresa, de su entorno y de la forma de competir en él.
- Los objetivos corporativos y los planes de acción generales para lograrlos.
- La descripción de cómo ha de contribuir cada producto y cada función a los objetivos corporativos.
- La distribución de los recursos entre los diferentes productos y funciones. (p. 85)

De acuerdo con Garrido (2004), la figura 5 muestra el esquema del proceso de planificación estratégica y permite entender que “el proceso de análisis, decisiones y acción que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas.” (p. 4). Y es la encargada de llevar a cabo la articulación entre los tradicionales objetivos económicos y los nuevos objetivos alineados con las exigencias del entorno y el compromiso con el

desarrollo sustentable.



**Figura 5: Esquema del Proceso de Planificación Estratégica.** Fuente: Elaborado con datos tomados de Garrido (2004), p. 4.

La integración de la variable medioambiental en la dirección estratégica constituye un factor clave del éxito empresarial, máxime si se consideran sus atributos clave, como lo son:

- Dirigir a la organización hacia las metas y objetivos globales,
- Implicar la inclusión de los múltiples grupos de interés en la toma de decisiones.
- Incorporar perspectivas de corto y largo plazo y
- Reconocer la interrelación entre eficacia y eficiencia.

Según Molins (2007), el análisis estratégico constituye el punto inicial del proceso de decisiones importantes a objeto de formular e implantar eficazmente las tácticas, que abarca cuatro etapas:

- Analizar los propósitos y objetivos de la organización, articulando las metas y objetivos para canalizar por toda la empresa, los esfuerzos de todo el personal hacia la consecución de los fines comunes.
- Analizar el entorno externo, dado que esta es la información crítica para determinar las oportunidades y amenazas y comprende el entorno general (segmentos político-legales, tecnológicos, socio-cultural y económicos) y el entorno específico o competidores, proveedores y clientes, tal como se visualiza en la figura 6.
- Analizar el entorno interno, se deben analizar las debilidades, así como las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de la empresa, como medio para descubrir fuentes potenciales de ventajas y el éxito empresarial.
- Valorar el capital intelectual porque el conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa (patentes, marcas registradas, entre otros) son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y la creación de riqueza económica actual. Además, se debe valorar el grado en que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados. (pp. 12-13)

Por su parte, la formulación estratégica se debe desarrollar a varios niveles. En primer lugar a nivel del negocio, en lo que se conoce como estrategia competitiva que se refiere a cómo competir en un determinado entorno de negocios para alcanzar ventajas competitivas, en segundo lugar, a nivel corporativo centrándose en qué negocio competir y cómo gestionar los negocios para conseguir sinergias.

En tercer lugar, tomando en cuenta el mundo globalizado en el que se vive, desarrollar estrategias internacionales para extender las fronteras, y por último, aprovechar las nuevas oportunidades que brinda el desarrollo del

comercio electrónico, y en general, el internet, para aumentar las ramificaciones de esta nueva plataforma estratégica.

La implantación estratégica representa la concreción y puesta en práctica de la estrategia formulada. Para esta fase, se deben establecer controles y diseñar la estructura organizativa que garantice su buen funcionamiento. Además, se deben establecer medios eficaces para coordinar e integrar actividades, tanto dentro de la empresa como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

El liderazgo juega un papel central. Hay que comprometerse con la excelencia, con el comportamiento ético, así como con ser emprendedor a la hora de crear y extraer ventajas de las nuevas oportunidades. Los aspectos más importantes de esta etapa, tal como lo establece Koontz (2007) son:

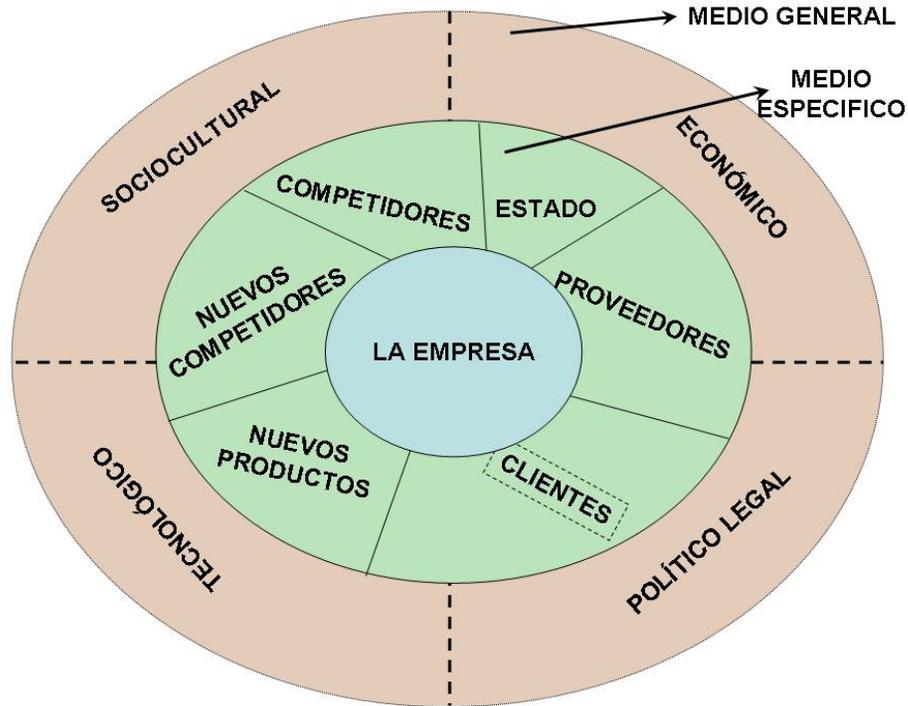
1. Un control eficaz de la información y del comportamiento,
2. Un liderazgo eficaz en la creación de una organización inteligente y ética,
3. Un liderazgo eficaz en el fomento de la cultura innovadora, como medio para mantener el éxito en el futuro, al permitir visualizar nuevas oportunidades de crecer y renovarse. (p. 375)

### ***Orientación Estratégica***

La orientación estratégica que adopte y desarrolle la empresa será lo que le permite adoptarse a los cambios que se produzcan, tratando de transformar un entorno dominador en un entorno dominado. En el actual escenario de turbulencia, dinamismo y globalización, la empresa debe adoptar un enfoque positivo, asumiendo la relación ganar – ganar con una actitud proactiva frente al medio ambiente.

La importancia que se le conceda a la variable medioambiental dentro de la estrategia de negocio puede variar considerablemente de una empresa

a otra, del mismo modo que las empresas pueden adoptar diferentes grados de preocupación por la gestión de la calidad.



**Figura 6: El Medio General y el Medio Específico de la Empresa.** Fuente: Elaborado con datos tomados en Garrido (2004), p. 6.

Aunque el medio ambiente puede ser la fuente de una ventaja competitiva, su incorporación en la gestión empresarial va a depender tanto de la situación concreta del entorno de la compañía (no todas las empresas y sectores se ven afectadas de igual forma por el entorno medioambiental) como de la propia organización de que se trate (sus recursos y capacidades), tal como se visualiza en la figura 7.

Aun cuando se desee, es posible que la empresa se encuentre con dificultades para incorporar el factor medioambiental en su gestión por razones muy diversas como la incapacidad para acceder al capital que requieren las inversiones de mejora ambiental, la falta de información y

conocimiento técnico sobre la materia, las actitudes del personal o la falta de un verdadero compromiso de la alta dirección.



**Figura 7: Orientación Estratégica.** Fuente: Elaborada con datos tomados de Planeación Estratégica, Teoría Y Práctica de García & Valencia (2007), p. 127.

### ***Actitudes Frente al Medioambiente***

La valoración de los efectos que sobre la organización genera el nuevo entorno global que exige un compromiso ambiental de las empresas puede ser abordada por éstas sobre la base de dos enfoques diferentes:

- Enfoque Negativo, en el que se considera que la inclusión de la variable medioambiental en la gestión empresarial conlleva una pérdida de competitividad para ésta. Según este enfoque, medio ambiente y empresa no pueden beneficiarse al mismo tiempo, porque el medio ambiente constituye un costo para la empresa al tener que pagar impuestos, tasas y licencias, acometer nuevas inversiones para modificar los equipos productivos, controlar las emisiones, instalar filtros anticontaminantes, contratar seguros por riesgos medioambientales, entre otros.
- Enfoque positivo, en el que se asume que la búsqueda del beneficio

para el medio ambiente no supone necesariamente perjudicar a la empresa. Es posible combinar efectivamente objetivos ecológicos y económicos para conseguir un beneficio común. Una mejor actuación medioambiental de la empresa puede conllevar una mejora de su competitividad, donde a la par que la empresa consigue maximizar sus objetivos financieros y el cliente consigue satisfacer sus necesidades a través del producto de la empresa, el medio ambiente sale beneficiado por la minimización del impacto causado.

Las actitudes de las empresas ante la variable medioambiental pueden ser muy diversas y van desde la más absoluta indiferencia hasta un verdadero compromiso, el cual es internalizado en sus valores y declarado en su misión, visión y estrategia. Su clasificación también puede hacerse atendiendo a varios criterios tales como, dependiendo de su reacción frente a las presiones ejercidas por los participantes, según su respuesta a la normativa legal y de la percepción del beneficio que para la empresa puede traer la integración de la gestión ambiental en el sistema de gestión.

### ***Ecoeficiencia***

La empresa latinoamericana en la actualidad se enfrenta a la difícil tarea de generar riqueza, sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, crear fuentes de trabajo estables y promover el desarrollo económico y social de la región donde se asienta.

Al mismo tiempo, se ha visto en la necesidad de reducir el impacto ambiental negativo de sus procesos de producción. Ante esta perspectiva, las mismas empresas generaron el concepto de ecoeficiencia, que tal como Lovelock, J. (2007) lo manifiesta “es lograr una eficiencia económica a través de una eficiencia ecológica.” (p. 15)

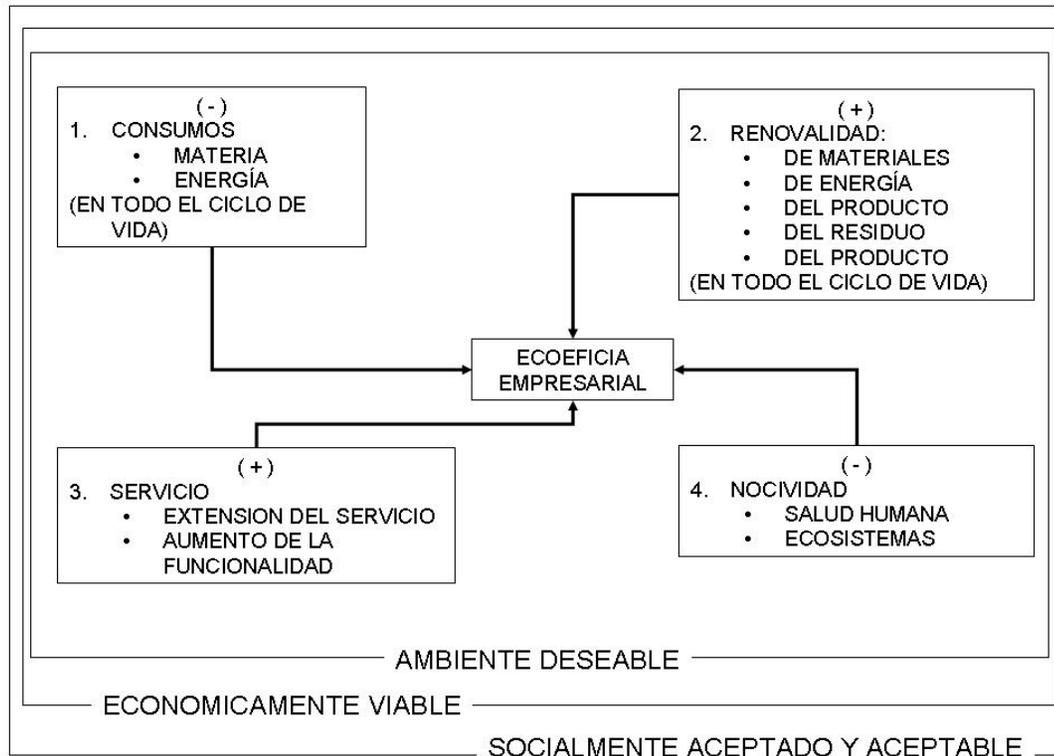
De hecho, la ecoeficiencia es una visión a futuro que ha irrumpido con fuerza en el ámbito empresarial mundial, y que cuenta con el potencial de ser el instrumento fundamental con el que las empresas pueden contribuir a la implementación del desarrollo sostenible: satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Es así, que para adoptar una estrategia ambiental activa y positiva, las empresas podrían centrarse en el concepto de ecoeficiencia que significa producir mas con menos y requiere del concurso de cuatro ideas fundamentales, tal como lo explica Tamares, R. (2007):

- Desmaterializar los productos y/o servicios, es decir, ofrecer la misma o mayor satisfacción al cliente con una menor utilización de recursos ( - ),
- Renovabilidad implica un mayor aprovechamiento de los insumos de producción (reducir, reutilizar y reciclar) y un mayor uso de recursos renovables frente a los no renovables ( + ).
- Durabilidad es preciso añadir mas valor a los productos y servicios ( + ), analizando la posibilidad de extender el servicio al cliente, cambiando el modelo de usar y botar por el de conservar, valorizar y reutilizar, aumentando las prestaciones de los productos para lograr una mayor satisfacción de los clientes.
- Nocividad es el daño que la actividad empresarial produce en la salud, en los ecosistemas y en el medio ambiente en general sea mínimo ( - ) (p. 57)

De hecho, la empresa y el medioambiente están condenados a entenderse, en primer lugar, porque es éste quien provee los recursos necesarios para la producción, pero por otra parte, la empresa es muy importante para la consecución de un ambiente positivo, porque tiene en sus manos parte de las capacidades para resolver los problemas creados por el ser humano en el medio ambiente, a través de cambios en sus procesos productivos, en sus productos y en sus sistemas de gestión, pudiendo reducir

mucho el impacto ambiental negativo. La figura 8 muestra las dimensiones de la ecoeficiencia.



**Figura 8: Dimensiones Básicas de la Ecoeficiencia.** Fuente: Elaborado con datos tomados de *El Mundo sin Nosotros* de Weisman, A. (2007), p. 67.

### ***La Empresa como Agente Implicado en la Degradación del Medioambiente***

El haber considerado durante años a los sistemas naturales como fuentes inagotables, con una capacidad ilimitada de autorregulación y al planeta como una fuente infinita de recursos, orientó al hombre hacia un crecimiento exponencial de la producción y de la población y a un intenso consumo energético que, sumado a los altos volúmenes de desechos sólidos, líquidos y gaseosos, dio origen a los grandes problemas ambientales de hoy tales como explica Gómez, D. (2007): “agotamiento de los recursos naturales no renovables, contaminación del agua, aire, suelo y pérdida de diversidad biológica.” (p. 14)

Los problemas relacionados con el deterioro que la acción humana causa en el medio ambiente constituyen hoy la base de una verdadera revolución cultural. La preocupación por el medio ambiente no es una moda circunstancial sino que expresa problemas de fondo de amplio espectro y de resolución lenta y compleja.

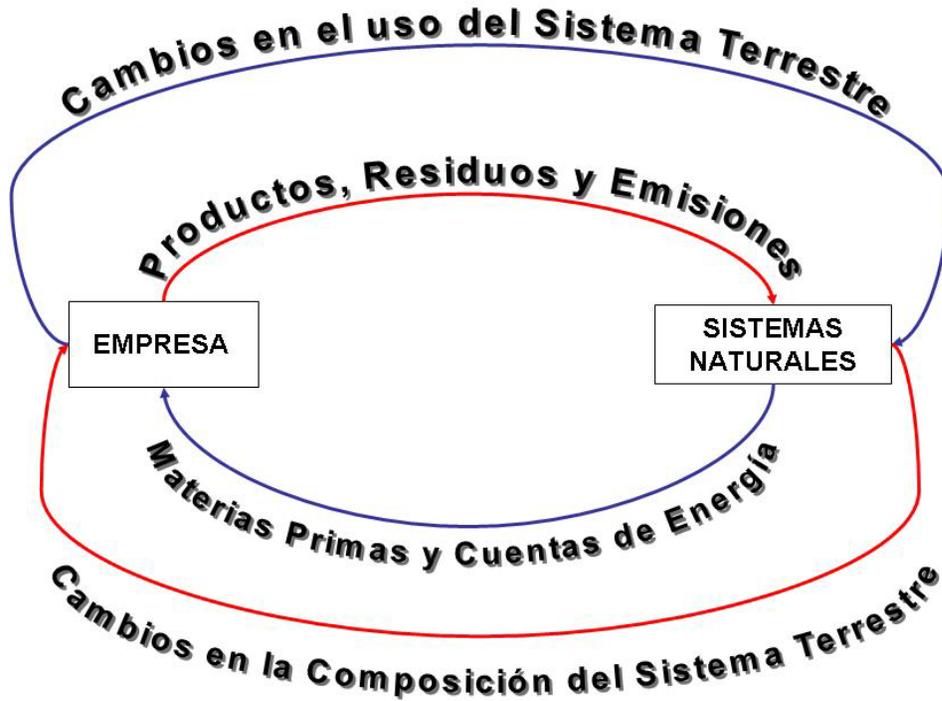
La figura 9 muestra la empresa y los sistemas naturales inmersos en el ambiente que lo circunda. De allí, la importancia y preocupación por la conservación del medio ambiente, desde el punto de vista empresarial, se ha puesto de manifiesto en fecha relativamente reciente, cuando se empezaron a plantear serias dudas sobre la capacidad humana para regenerar ciertos factores productivos naturales, añadida la evidente degradación del medio natural, aspectos ambos que ponen en peligro el necesario desarrollo económico.

Ante esta situación y ante los cambios que van produciéndose en la sociedad, fruto de la preocupación por la degradación ecológica, las empresas han comenzado a considerar el medioambiente como una cuestión relevante.

La gran relevancia social alcanzada por los problemas ambientales se han puesto de manifiesto en declaraciones internacionales, programas, políticas, acciones y demandas de los diferentes grupos de interés, que han propiciado que las organizaciones vuelvan la vista hacia la integración del medio ambiente en sus estructuras organizativas, en la búsqueda de mejoras en la percepción de su imagen, así como de ventajas competitivas.

En un principio, la preocupación de los ecologistas estaba centrada ante todo en los flujos finales de residuos que eran vertidos al medio ambiente, sin embargo, la visión de largo plazo ha hecho ver que el agotamiento de

recursos también representa un grave problema.



**Figura 9: La Empresa y los Sistemas Naturales.** Fuente: Elaborada con datos tomados de Empresa y Medioambiente: Políticas de Gestión Ambiental de Duran, G. (2007), p. 59.

**Nota:** El color rojo representa el flujo de materia y energía, mientras que el color azul simboliza las modificaciones terrestres (suelo, hidrosfera, atmósfera, y biosfera).

Hasta hace pocos años, la mayor parte de los recursos medioambientales no adquirían la consideración de escasos, debido principalmente a su abundancia, ni eran considerados bienes económicos en base a la ausencia de propietarios y a su novedad. Pero en realidad estos recursos ambientales tienen un valor que se traduce en calidad de vida o índice de satisfacción, pero no tienen precio de mercado.

Cuando el comportamiento de un agente cualquiera afecta el bienestar de otro, sin que éste haya elegido esa modificación y sin que exista un precio, una contrapartida monetaria que lo compense, aparecen las externalidades, que tal como explica Lavandería, X. (2006), pueden ser:

- Positivas cuando una organización asume la limpieza de la ciudad o las playas,
- Negativas, cuando una empresa vierte sus desechos de producción directamente y sin tratamiento previo a lagos, ríos o mares,
- Producto de una actividad consciente por parte de quien lo genera o simplemente producto del desconocimiento. (p. 34)

Entre las externalidades que suelen causar las empresas sobre el medio ambiente están:

- Contaminación atmosférica proviene fundamentalmente de la contaminación industrial por combustión, y las principales causas son la generación de electricidad y el automóvil. También hay otras sustancias tóxicas que contaminan la atmósfera como el plomo y el mercurio.
- Contaminación hídrica: Es un mal que está afectando mucho más la fuente de vida del hombre, que es el agua. Consiste en la incorporación al agua de materias extrañas, como microorganismos, productos químicos, residuos industriales y de otros tipos, o aguas residuales. Estas materias deterioran la calidad del agua y la hacen inútil para los usos pretendidos.
- Degradación de los suelos: Consiste en el deterioro de su calidad y, consecuentemente, de su aptitud productiva. Ese desgaste le impide cumplir plenamente las funciones citadas para con las plantas. Por lo general, se inicia con la desaparición de la vegetación natural que los cubre y con la roturación excesiva. El agua y el aire no circulan con facilidad, la superficie del suelo se apelmaza y hasta puede tornarse impermeable, con lo cual el agua de las lluvias, en lugar de almacenarse en su interior, se pierde por escurrimiento superficial y se hacen frecuentes los encharcamientos y anegamientos cada vez que llueve.

Los rendimientos de los cultivos declinan y la explotación se hace cada vez menos rentable.

- Degradación y destrucción de la fauna se presenta cuando la vida silvestre se ve afectada, principalmente por dos factores: La destrucción del hábitat y la extracción y tráfico ilegal de las especies presentes en ese ámbito. La degradación y destrucción de la capa vegetal, la degradación de los suelos, la contaminación de las aguas, entre otros factores, ha ocasionado la reducción del medio ambiente, así como la destrucción de áreas silvestres de alimentación y reproducción de la fauna.

### ***Cuadro de Mando Integral***

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

De hecho, el Cuadro de Mando Integral ofrece un método estructurado de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque sólo explican lo que ha pasado y, por tanto, sólo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores. Necesitan indicadores no financieros que además, reflejen los indicadores financieros, tal como lo explican Kaplan y Norton (2006)

El Cuadro de Mando Integral requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Entre las necesidades de gestión a las que da respuesta el Cuadro de Mando Integral, se incluyen las siguientes:

- Integrar los indicadores cuantitativos y cualitativos, es un hecho generalmente aceptado que la orientación al cliente, la implicación del personal en los resultados de la empresa y la calidad de servicio entre otros, son factores críticos para el éxito del comercio minorista. Tradicionalmente, los indicadores cualitativos estaban desvinculados de los indicadores económicos y financieros habitualmente utilizados para el seguimiento de la actividad. El CMI integra los indicadores cuantitativos y cualitativos, eliminando las duplicidades y asegurando que el conjunto de indicadores de la actividad son homogéneos y fiables.
- Proporcionar información concisa, fiable, a tiempo, y a un menor costo, dado el acceso del comercio minorista a las nuevas tecnologías de información le ha dotado de medios que le proporcionan la práctica totalidad de los datos relativos a su empresa. En la mayoría de los casos, la información de gestión no se obtiene directamente, porque genera indicadores para la toma de decisiones requiere elaborar y tratar los datos provenientes de los sistemas de información; lo que supone un costo para las empresas. El CMI aporta información de gestión integrada a un menor coste. Ello es posible, ya que esta herramienta permite integrar la información clave para la gestión, sin necesidad de

que ésta tenga que elaborarse repetitivamente a partir de un volumen importante de datos. Utiliza, por tanto, una fuente única de datos, lo que garantiza la fiabilidad de la información que se obtiene y elimina la necesidad de conciliaciones.

- Proporcionar y homogeneizar los indicadores de la empresa como negocio y los de la actividad de la empresa. En el Cuadro de Mando Integral se concatenan los resultados de la actividad de la empresa, incorporando los efectos de las acciones de mejora, con los resultados de la empresa como negocio. Esto permite evaluar el avance en el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo.

### ***Análisis FODA***

El análisis FODA es, de acuerdo con Koontz, H. (2007), “una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.” (p. 427)

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de las empresas que hacen vida en el Municipio Tucupita del Estado Delta Amacuro, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de las empresas que están ubicadas en el Municipio Tucupita del Estado Delta Amacuro, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el

análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas, tal como lo manifiesta Koontz, H. (2007):

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución deben cumplir las empresas en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional. (p. 490)

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de *los* objetivos, la misión y visión.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson, M. (2007) establece que el análisis FODA estima “el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.” (p. 59)

De allí, que la necesidad de incorporar la visión estratégica ha supuesto un gran esfuerzo por parte de los gerentes que deben incorporar numerosas variables que pueden afectar el desempeño global de la empresa. Para ello, los gestores deben llevar a cabo las funciones directivas fundamentales de planificación, ejecución y control, lo que exige conocimientos especiales para cada situación concreta, permitiendo considerar las ventajas y los inconvenientes de los diferentes problemas y elegir la solución óptima para cada uno de ellos.

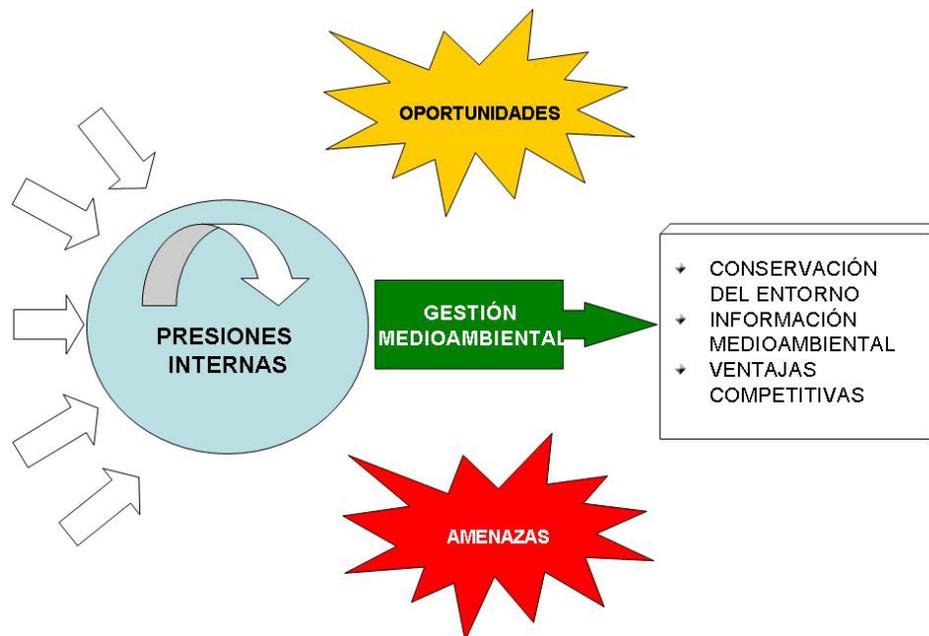
Cuando el proceso directiva incorpora la visión global, con un horizonte temporal largo, las necesidades informativas se amplían puesto que se deben analizar muchos más aspectos, tanto internos como externos de la empresa, sobre los que se han de tomar decisiones.

Aquellas empresas, cuya alta dirección, como órgano encargado de dirigir la estrategia medioambiental, sea mas hábil y receptiva a las nuevas situaciones, podrá superar los riesgos que se le presenten y sacar partido a ellos, ya que todo el cambio ambiental conlleva también oportunidades, tal como se visualiza en la figura 10.

Es decir que se trata de ampliar el proceso de elaboración de la estrategia empresarial intentando transformar los riesgos en oportunidades para adaptarse con mayor rapidez a los cambios. Para este arreglo es imprescindible realizar un análisis de la organización y del contexto, con el objeto de prever los acontecimientos futuros y adoptar las medidas que sean necesarias.

El análisis mediante la matriz FODA, se refiere tal como lo exponen Thomas, Miles y Fisk (2007),

Al estudio del entorno de la empresa, a fin de garantizar el éxito empresarial. En el ambito del entorno externo se analizan las fortalezas y oportunidades y en el interno, las debilidades y amenazas, y una vez conocidos los cuatro aspectos, se prepara una matriz a través de la cual se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio. (p. 48)



**Figura 10: De la Necesidad a los Logros de un Sistema de Gestión Medioambiental.**  
**Fuente:** Elaborada con datos tomados de Como Implantar un Sistema de Gestión Ambiental: Según la Norma ISO 14001:2004 de Granero, J. (2007), p. 57.

La combinación de los cuatro aspectos se recogen en un cuadro que agrupa las estrategias en:

- FO (Fortalezas / Oportunidades)
- DO (Debilidades / Oportunidades)
- FA (Fortalezas / Amenazas)

- DA (Debilidades / Amenazas)

Según Garrido, S. (2007), las estrategias del tipo FO

Son las más obvias, ya que tratan de combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado. Presentan la situación ideal, puesto que un mercado con oportunidades y una organización deseosa de aprovecharlas y con recursos y capacidades para lograrlo avalan una estrategia exitosa. (p. 67)

En realidad, el resto de las estrategias suelen estar encaminadas a conseguir posiciones que permitan desarrollar estrategias FO. Las debilidades tratan de superarse y convertirse en fortalezas y las amenazas intentan evitarse buscando “nichos estratégicos” que presenten oportunidades.

Las estrategias del tipo DO intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias, tal como lo explica Garrido, S. (2007). No siempre es posible explotar las oportunidades del entorno cuando la situación interna es de debilidad en cuanto a recursos y capacidades se refiere, pero a veces la búsqueda de apoyos a través de alianzas o de superación de algunas de las limitaciones internas permiten aprovechar las oportunidades de mercado.

Las estrategias del tipo FA, según García & Valencia (2007), “aprovechan las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas.” (p. 79) Aunque las amenazas no pueden evitarse, si se puede, en muchas ocasiones, minimizar su impacto.

Por último, las estrategias del tipo DA, según lo manifestado por Molins, M. (2007), son “tácticas defensivas que intentan disminuir la debilidad interna y atrincherarse frente a las amenazas del entorno.” (p. 72)

## **Marco Legal**

Las administraciones públicas son las encargadas del ordenamiento jurídico, mediante la promulgación de leyes, reglamentos, decretos, resoluciones y ordenanzas, dando un carácter coercitivo a su cumplimiento, a objeto de proteger el derecho colectivo de disfrutar de un medio ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado.

Esta regulación, orientada a controlar la interacción del hombre con su entorno y a garantizar el compromiso con el desarrollo sustentable, en el caso venezolano se materializa fundamentalmente en:

### ***Leyes Nacionales***

#### ***Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999)***

Consagra en forma general el derecho ambiental. Además en su preámbulo se declara como uno de los fines que debe promover la sociedad venezolana es la protección del equilibrio ecológico y los bienes jurídicos ambientales como patrimonio común e irrenunciable de la humanidad.

La Carta Magna dedica el Capitulo IX a los Derechos Ambientales preceptuando el deber del estado de proteger el ambiente y de desarrollar una política de Ordenación del Territorio, tal como lo disponen los artículos 127 al 129.

#### ***Ley Orgánica del Ambiente (2006)***

Con la promulgación de esta ley, se crearon las bases y se establecieron los principios rectores de un autentico derecho ambiental en Venezuela, bajo la interpretación holística y sistemática del fenómeno ambiental; en ella se consagran las bases del Derecho Ambiental en Venezuela y se establecer los principios rectores para la conservación,

defensa y mejoramiento del ambiente, en beneficio de la calidad de vida de los venezolanos.

La Ley Orgánica del Ambiente es una ley que concibe el ambiente como un todo, en el que los diferentes recursos naturales renovables deben incorporarse al desarrollo integral del país, para el beneficio de la mejor calidad y mejores condiciones de vida de sus habitantes. Esta Ley se complementa con una serie de reglamentos como los son:

- Reglamento sobre juntas para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente,
- Reglamento sobre normas para la ordenación del territorio,
- Reglamento sobre clasificación de agua,
- Reglamento relativo a ruidos molestos y nocivos,
- Reglamento sobre estudios de impacto ambiental,
- Reglamento Orgánico del Ministerio del Ambiente,

### ***Ley Penal del Ambiente (1992)***

Surge por mandato de la Ley Orgánica del Ambiente, a fin de garantizar la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, asumiendo el concepto de ambiente como una totalidad, interdependiente que permite el desarrollo de la vida, como parte de los recursos naturales.

En ella se tipifican como delitos aquellos hechos que violen las disposiciones relativas a la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, y establece las sanciones penales correspondientes, que van

desde prisión hasta trabajos comunitarios, mientras que las sanciones accesorias, se aplicaran a juicio del tribunal entre otras: la inhabilitación para el ejercicio de funciones o empleos públicos, inhabilitación para el ejercicio de la profesión, arte o industria: obligación de destruir, neutralizar o tratar las sustancias, materiales, instrumentos y objetos fabricados, importados u ofrecidos en ventas.

La Ley Penal del Ambiente, prevé en su artículo 8 la aplicación de las normas técnicas que son complementarias de ésta. En el artículo en referencia se señala en forma expresa:

Cuando los tipos penales que esta Ley prevé, requieran de una disposición complementaria para la exacta determinación de la conducta punible o su resultado, ésta deberá constar en una ley, reglamento del Ejecutivo Nacional, o en un decreto aprobado en Consejo de Ministros y publicado en la Gaceta Oficial, sin que sea admisible un segundo reenvío. (p. s/n)

Entre las normas técnicas en Venezuela asociadas con la aplicación del artículo antes mencionado están:

- Normas técnicas y procedimientos para el manejo de material radioactivo,
- Normas para el manejo de los desechos sólidos de origen doméstico, comercial, industrial o de cualquier naturaleza que no sen peligrosos,
- Normas sobre el control de la contaminación generada por ruido,
- Normas para regular la afectación de los recursos naturales asociados a la explotación y extracción de minerales,
- Normas ambientales para la apertura de picas y construcción de vías de acceso,

- Normas sobre la caza en áreas especiales y ecosistemas naturales,
- Normas sobre calidad del aire y control de la contaminación atmosférica,
- Normas para regular las actividades capaces de provocar cambios de flujo, obstrucción de cauces y problemas de sedimentación,
- Normas para regular la introducción y propagación de especies exóticas de la flora y fauna silvestre acuáticas,
- Normas para la clasificación y el control de la calidad de los cuerpos de agua, vertidos o afluentes líquidos,
- Normas sobre evaluación ambiental de actividades susceptibles de degradar el ambiente,
- Normas para el control de la recuperación de los materiales peligrosos y el manejo de los desechos peligrosos,
- Normas para reducir el consumo de las sustancias agotadoras de la capa de ozono.

***Ley sobre Sustancias, Materiales y Desechos Peligrosos (2001)***

Surge por mandato de la Ley Orgánica del Ambiente, y tal como su nombre lo indica, está destinada a regular lo relativo a las sustancias, materiales y desechos peligrosos. A continuación se transcriben los artículos que directamente pueden afectar la gestión medioambiental en la empresa:

**Artículo 1.** Esta Ley tiene por objeto regular la generación, uso, recolección, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final de las sustancias, materiales y desechos peligrosos, así como cualquier otra operación que los involucre, con el fin de proteger la salud y el ambiente.

**Artículo 2.** También serán objeto de regulación, en todo lo relativo a la incidencia y a sus efectos en la salud y en el ambiente, aquellas sustancias y materiales peligrosos y otros similares, de origen nacional o importado, que vayan a ser destinados para uso agrícola, industrial, de investigación científica, educación, producción u otros fines.

**Artículo 3.** Se declara de utilidad pública e interés social el control de la utilización de sustancias y materiales peligrosos, la recuperación de los materiales peligrosos, y la eliminación y disposición final de los desechos peligrosos.

**Artículo 4.** La falta de certeza científica no podrá servir de fundamento para postergar la adopción de medidas preventivas y correctivas que fueren necesarias para impedir el daño a la salud y al ambiente.

**Artículo 5.** Se prohíbe la introducción de desechos patológicos y peligrosos al país, de conformidad con lo establecido en el Artículo 9, numerales 4 y 5 de este Ley.

**Artículo 6.** Se prohíbe la descarga de sustancias, materiales o desechos peligrosos en el suelo, en el subsuelo, en los cuerpos de agua o al aire, en contravención con la reglamentación técnica que regula la materia.

**Artículo 7.** Se prohíben todos los usos, importación y distribución de los productos químicos contaminantes orgánico-persistentes, a excepción del diclorodifeniltricloroetano (DET), que podrá ser utilizado en forma restringida, y sólo por los organismos oficiales, bajo la supervisión del Ministerio de Salud y Desarrollo Social, y con la aprobación, del Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales, en caso de requerirse para control de epidemias. La lista de productos químicos contaminantes orgánico-persistentes, será determinada por la reglamentación técnica y los convenios internacionales ratificados por la República que regulen esta materia.

**Artículo 8.** La comercialización de sustancias o materiales peligrosos entre países será regulada de acuerdo a lo establecido en la legislación nacional y en los convenios internacionales que rigen la materia. (p. s/n)

### ***Ley de Aguas (2007)***

Esta ley tiene por objeto regir la gestión integral de las aguas, como elemento indispensable para la vida, el bienestar humano, el desarrollo sustentable del país, y de carácter estratégico e interés del estado. La gestión integral de las aguas comprende, entre otros, el conjunto de actividades de índole técnica, científica, económica, financiera, institucional, gerencial, jurídica y operativa dirigidas a la conservación y aprovechamiento del agua en beneficio colectivo, considerando las aguas en todas sus formas y los ecosistemas naturales asociados, las cuencas hidrográficas que las contienen, los actores e intereses de los usuarios, los diferentes niveles territoriales de gobierno y la política ambiental, de ordenación del territorio y de desarrollo socioeconómico del país.

En esta ley se establece que los generadores de efluentes líquidos deben adoptar las medidas necesarias para minimizar la cantidad y mejorar la calidad de sus descargas.

### ***Ley Forestal, de Suelos y de Aguas (1996)***

Tiene por objeto de regir la conservación, fomento y aprovechamiento de los recursos naturales en lo referido a la flora, suelos, agua y los productos que de ella se derivan.

### ***Ley de Diversidad Biológica (2000)***

Tiene por objeto establecer los principios rectores para la conservación de la diversidad biológica, como bienes jurídicos ambientales protegidos, fundamentales para la vida.

En esta ley se materializa el compromiso de Venezuela con la Convención sobre la conservación de la diversidad biológica, y en ella se

establece que el patrimonio ambiental de la nación lo conforman los ecosistemas, especies y recursos genéticos que se encuentran dentro del territorio nacional y su ámbito jurisdiccional, incluyendo la zona marítima contigua y la zona económica exclusiva.

Se declara de utilidad pública la conservación y el uso sustentable de la diversidad biológica, su restauración, el mantenimiento de los procesos esenciales y de los servicios ambientales que estos prestan.

### ***Ley de Pesca y Acuicultura (2003)***

Regula, fundamentalmente, el sector pesquero y de acuicultura, promoviendo y velando por el aprovechamiento racional, sostenible y responsable de los recursos hidrobiológicos y la protección de los ecosistemas, favoreciendo su conservación, permanencia en el tiempo y, eventualmente, su aumento por repoblación.

### ***Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos e Insulares (2001)***

Para regir la utilización y aprovechamiento sustentable de los espacios acuáticos e insulares de la Nación. La legislación venezolana en la parte acuática, se refiere a la actividad del Estado en esta materia adolece, en su mayoría, sino en su totalidad, de una falta de actualización.

Es así como se presenta la oportunidad de corregir esta situación de acuerdo al mandato establecido en el artículo 8 de la Ley de Reactivación de la Marina Mercante, mediante el cual el Ministerio de Infraestructura, conjuntamente con el Consejo Nacional de la Marina Mercante, oída la opinión de los entes vinculados al sector marítimo elaboraría, se publicó la política acuática del Estado, las propuestas que sustentarían el proyecto de Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos y la adecuación de la legislación marítima nacional.

***Ley Orgánica para la Planificación, Gestión y Ordenación del Territorio (2005)***

Esta ley viene a regular la planificación y ordenación del territorio, estableciendo los lineamientos que regirán el proceso de ordenación del territorio, conforme a la estrategia de desarrollo económico y social a largo plazo de la nación, de acuerdo con los principios de subvención nacional, interés público, seguridad y defensa, descentralización desconcentrada, participación ciudadana, corresponsabilidad y desarrollo sustentable.

También se establecen los criterios y objetivos de por los que se rige la ordenación territorial, que ésta comprende:

- La definición de los mejores usos de los espacios de acuerdo a sus capacidades, condiciones específicas y limitaciones ecológicas.
- El establecimiento de criterios prospectivos y de los principios que orienten los procesos de urbanización, industrialización, desconcentración económica y de asentamientos humanos.
- La mejor distribución de las riquezas que beneficie prioritariamente a los sectores y regiones de menores ingresos y a las localidades menos favorecidas.
- El desarrollo regional armónico que permita corregir y superar el desequilibrio entre las grandes ciudades y el resto del país, y entre unas regiones y otras;
- El desarrollo agrícola y el ordenamiento rural integrados, para mejorar las condiciones de habitabilidad del medio rural y para la creación de la

infraestructura necesaria para el fomento de la actividad del sector agropecuario,

- El proceso de urbanización y la desconcentración urbana, mediante la creación de las condiciones económicas, sociales y culturales necesarias que permitan controlar el flujo migratorio a las ciudades,
- La desconcentración y localización industrial con el objeto de lograr un desarrollo económico más equilibrado y un racional aprovechamiento de los recursos naturales.
- La definición de los corredores viales y las grandes redes de transporte,
- La protección del ambiente, y la conservación y racional aprovechamiento de las aguas, los suelos, el subsuelo, los recursos forestales y demás recursos naturales renovables y no renovables en función de la ordenación del territorio,
- La descentralización y desconcentración administrativa regional, a los efectos de lograr una más adecuada participación de las regiones y de los Estados y Municipios en las tareas del desarrollo nacional.
- El fomento de iniciativas públicas y privadas que estimulen la participación ciudadana en los problemas relacionados con la ordenación del territorio y la regionalización,
- Cualquier otra actividad que se consideren necesarias al logro del objeto de la Ley.

## ***Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)***

Esta ley tiene por objeto garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Entendiendo por medio ambiente de trabajo:

- Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios de empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta Ley.
- Las circunstancias de orden socio cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:

- Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.

- Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
- Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
- Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.
- Que permitan la disponibilidad e tiempo libre y las comodidades necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacidad técnica y profesional.

### ***Convenios Internacionales***

En el marco de la globalización y del compromiso mundial con el desarrollo sostenible, Venezuela ha suscrito una serie de acuerdos y convenios internacionales, para aunar esfuerzos en la consecución de una mejor calidad de vida a nivel mundial.

Uno de los convenios más importantes, en cuanto a emisiones, es la Convención de Cambios Climáticos, firmada en 1994, cuyo objetivo es estabilizar las concentraciones de gases efecto invernadero en la atmósfera. De allí surgió el protocolo de Kyoto, en 1997, como instrumento para operacionalizar los acuerdos en cambios climáticos, estableciendo la reducción en un 5% como mínimo, de la emisión de gases de efecto invernadero (dióxido de carbono, metano, óxidos nitrosos y clorofluocarbonos), en los países industrializados, respecto de los niveles de 1990, para el periodo 2008-2010.

Otro acuerdo de interés es el relacionado con la protección de la capa de ozono o Protocolo de Montreal, suscrito en 1987 y ratificado en 1989, donde los 180 países que lo suscribieron se comprometieron a cumplir con sus metas de reducción en la producción de gases CFC (clorofluorocarbon), halones y bromuro de metilo, cuya presencia en la atmósfera es considerada la principal causa del adelgazamiento en la capa de ozono. Se estableció una reducción, para fines de 2005, de un 50% de algunas sustancias agotadoras de la capa de ozono, como lo son los clorofluorocarbonos de los países en desarrollo y su eliminación total para 2010 hasta llegar en 2040 con todas las sustancias agotadoras de la capa de ozono eliminadas en un 100%.

## **Glosario de Términos Básicos**

**Contabilidad de Costos:** Es una técnica para determinar el costo de un proyecto o producto utilizando por la mayor parte de las entidades legales de una sociedad o específicamente recomendada por un grupo autorizado de contabilidad.. (Wikipedia, 2007, p. s/n)

**Contabilidad Financiera:** Se ocupa principalmente de los estados financieros para uso de quienes proveen fondos a la entidad y de otras personas que puedan tener intereses creados en las operaciones financieras de la firma, empresa u organización. (Wikipedia, 2007, p. s/n)

**Costo:** Se entiende por gasto al sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda generar ingresos en el futuro. (Wikipedia, 2007, p. s/n)

**Gerencia Basada en Valor:** Toda una filosofía que está cambiando la forma de ver las finanzas en las empresas. Esta filosofía se viene convirtiendo en el reto más importante para todas aquellas organizaciones que deseen permanecer en un mercado donde los inversionistas son cada vez más exigentes y donde las condiciones del sistema bursátil no admite intentos fallidos, porque correrían el riesgo de desaparecer. (López y Nevado, 2006, p. 58)

**Gerencia Estratégica de Costos:** Es una herramienta eficaz, junto con la aplicación de nuevas tendencias de costos. (Wikilearning, 2007, p. s/n)

**Rentabilidad:** Es una noción que se aplica a toda acción mercantil en la que se reúnen medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener modelos. (Wikipedia, 2007, p. s/n)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Diseño de la Investigación**

La investigación que se presenta es del tipo Campo documental, por lo que se desarrolló sobre una exhaustiva revisión de los contenidos de diferentes libros, artículos, leyes y trabajos de investigación relacionados con las dos variables estudio:

- Cuadro de mando integral y
- Gestión Ambiental

Bajo una orientación puntual de un proyecto factible como lo define, Upel 2007 “Proyecto factible consiste en una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, tecnología, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades” (P. 21)

Una vez establecidas las bases teóricas se contrastaron e integraron los planteamientos básicos del Cuadro de Mando Integral con los de la gestión ambiental, solapando los contenidos coincidentes y evaluando los aspectos divergentes. Esto permitió fijar, mediante un proceso de integración, la posición personal de la investigadora en la actualización y adaptación de los postulados de creadores del Cuadro de Mando Integral a una nueva dinámica: el desarrollo sostenible que implica el logro de los objetivos

económicos de la empresa, respetando el compromiso de responsabilidad social y ambiental.

La recolección de datos se realizó de una manera sistemática, atendiendo a los criterios de lógica y coherencia interna, de acuerdo con el esquema de trabajo previamente definido.

### **Objeto de Estudio**

El objeto de estudio estuvo constituido por las dos variables definidas: Cuadro de Mando Integral y Gestión Ambiental, centrándose en la integración de la variable medioambiental en el Cuadro de Mando Integral, para construir un modelo de gestión estratégica: esto a estudiar sus implicaciones desde los puntos de vista: económico, tecnológico, legal y social; teniendo en cuenta el entorno y la realidad organizativa, con una visión integral de largo plazo.

En particular, en cuanto a la gestión ambiental se profundizó en el estudio de las relaciones empresa-ambiente y sus implicaciones, así como en la influencia de los diferentes grupos de interés sobre el comportamiento ambiental, producto de lo cual las empresas se han visto comprometidas a asumir el reto de implantar sistemas de gestión ambiental que les ayuden a evitar la amenaza que supone la no internalización de su compromiso.

Por su parte, en cuanto al Cuadro de Mando Integral se realizó un análisis crítico de los postulados de Kaplan y Norton, integrando en él los supuestos de la responsabilidad empresarial y el desarrollo sostenible.

## Procedimientos de la Investigación

Debido a la naturaleza de la investigación, ésta se inició con una revisión exhaustiva de la bibliografía que tratan ambas variables del estudio. Para la ubicación de los artículos, libros y tesis relacionadas con gestión ambiental y cuadro de mando integral, se utilizó la búsqueda a través de:

- Diferentes bases de datos tales como web of science, e-libro, EBSCO host, ProQuest, Cielo, infotrac, cybertesis, icali, sciencedirect.
- Catálogos de las bibliotecas y hemerotecas de diversas universidades españolas y venezolanas.
- Memorias de Congresos.

Una vez ubicados los nombres de la bibliografía que interesaba, se preparó un catalogo de libros / tesis y artículos científicos, ordenados y clasificados para proceder a su revisión física.

A objeto de recabar los datos requeridos para desarrollar la investigación, se seleccionaron los contenidos más relevantes, con relación a las variables objeto de estudio, a fin de darle mayor relevancia, fiabilidad y credibilidad al trabajo de investigación.

En el caso de los artículos científicos, se utilizaron dos criterios:

- El de la clasificación establecida en la Universidad de Valencia, España, tal como se muestra en el cuadro siguiente

- La trayectoria de investigación de los autores, de acuerdo con la cantidad de publicaciones realizadas en las revistas revisadas y de su inclusión como referencia bibliográfica en los trabajos de investigación

De seguido, se procedió a su búsqueda física, y una vez ubicados fueron sometidos a una revisión inicial para comprobar si sus objetivos, hipótesis y conclusiones tenían una relación efectiva con el objeto de la investigación. Una vez finalizada la selección, se actualizó el catálogo bibliográfico.

Con el catálogo ya depurado, se pasó estudiar en detalle de cada uno de los libros y artículos seleccionados, para analizar en ellos los contenidos definidos en el esquema de trabajo, los cuales se fueron registrando, organizando, referenciando y codificando en fichas de contenido; para dar una visión holística respecto de las variables de investigación.

Con la selección de los contenidos bibliográficos relacionados, ya organizados y tabulados, se construyó una base de datos cuyos contenidos fueron comparados y contrastados con los diferentes postulados para, mediante un análisis crítico y la sustentación teórica, solapar los aspectos coincidentes que refuerzan la teoría y analizar los divergentes, posicionándose al respecto, de acuerdo con los enfoques emergentes y las teorías de los partícipes, de desarrollo sostenible y de la gestión medioambiental.

Todo lo anterior se hizo mediante el contraste de las posiciones de los diferentes autores, solapándose los contenidos isomorfos y analizando los divergentes lo que permitió registrar los resultados en cédulas de observación que se sometieron a un proceso de síntesis y contraste con la posición personal de la investigadora, para poder así diseñar el modelo

teórico que se denominó Modelo de Cuadro de Mando Integral para la Gestión Medioambiental del Estado Delta Amacuro (CUMIGADA).

El desarrollo del modelo comenzó planteándose la necesidad de un nuevo enfoque en cuanto a los planteamientos básicos del Cuadro de Mando Integral por Kaplan y Norton (2007), a objeto de integrar en ellos los supuestos de la gestión medioambiental y el compromiso empresarial con el desarrollo sostenible. Esto llevó a plantearse la redefinición de la perspectiva financiera como desarrollo sustentable y la de clientes como grupos de interés.

Al incluir la variable medioambiental en el Cuadro de Mando Integral, se estudiaron cada una de las implicaciones en cada una de las fases del proceso de planificación y control de gestión, para dar respuesta a un proceso de mejora continua, explicando los beneficios asociados con cada una de las fases del proceso.

El modelo se desarrolló cubriendo cinco etapas:

- Formulación de la visión y misión,
- Definición de la estrategia,
- Normar los objetivos estratégicos,
- Preparación del mapa estratégico, y
- Establecimiento de indicadores,

En la formulación de la visión y misión, se incorporó la variable medioambiental con una línea de actuación proactiva que permitió a las

empresas lograr un nivel de desempeño cónsono con la responsabilidad social.

Para definir la estrategia que condujera a aprovechar las capacidades y recursos, alcanzando las ventajas competitivas sustentables, se reanalizaron los beneficios derivados de una estrategia que integrara las necesidades y expectativas del entorno en general y de los clientes en particular a objeto de que aprecien los esfuerzos realizados y así generar atractivos que repercutieron positivamente en el posicionamiento competitivo de cualquier negocio, reduciendo costos o diferenciándose con los atributos medioambientales de sus productos y/o servicios.

En este proceso, se evidenció la importancia de analizar el entorno:

- Tecnológico
- Político-legal y
- Económico

Y la construcción de una matriz FODA o DOFA, producto de la revisión bibliográfica y de la integración conceptual, para preparar dos cuadros que resumieran los diferentes aspectos externo en forma de oportunidades y amenazas e internos a través de las fortalezas y debilidades que pudieran afectar el posicionamiento estratégico de la empresa.

Llegado a este punto se establecieron los factores claves de éxito para la gestión medioambiental, los cuales fueron el resultado de integrar los planteamientos de los diferentes autores analizados.

Seguidamente, se pasó a normar los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas definidas, tomando en consideración los factores claves de éxito y se preparó el mapa estratégico que resume las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos.

Finalmente, se elaboró una propuesta de indicadores de actuación que permitirán el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves que interesa controlar, los cuales fueron asociados con diversas metas y acciones requeridas para lograr un adecuado desempeño medioambiental.

## Cuadro 2

### Clasificación de las Revistas Científicas Seleccionadas

Nº	REVISTA	CANTIDAD			PAÍS	CLASIFICACIÓN
		CMI	GESTIÓN AMBIENTAL	TOTAL		
1	Academy of Management Journal	2	3	5	Estados Unidos	Excelente
2	Academy of Management Review		2	2	Estados Unidos	
3	Accounting & Business Research	1		1	Inglaterra	Tipo A
4	Accounting and Business Review	1		1	Australia	
5	Accounting Horizons	1		1	Estados Unidos	
6	Accounting Reviews	3		3	Estados Unidos	Excelente
7	Accounting, Auditing & Accountability		9	9	Inglaterra	Tipo B
8	Accounting, Organizations and Society	5	2	7	Inglaterra	Tipo A
9	Actualidad Contable Faces		2	2	Venezuela	
10	Administrative Science Quarterly	1		1	Estados Unidos	Excelente
11	AECA	1	3	4	España	
12	Alta Dirección	2		2	España	
13	American Accounting Association		1	1	Estados Unidos	
14	Business Strategy and the Environment	1	4	5	Estados Unidos	
15	California Management Review		2	2	Estados Unidos	Tipo A
16	CMA Management	1	1	2	Canadá	
17	Compendium	1		1	Venezuela	
18	Corporate Governance		1	1	Inglaterra	Tipo B
19	Corporate SR and Environmental Management		1	1	Estados Unidos	
20	Critical Perspectives on Accounting	1		1	Inglaterra	
21	Cuadernos Argoneses de Economía		1	1	España	
22	Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas		1	1	España	
23	Eco Management and Auditing		1	1	Noruega	
24	Environmental Quality Management	1	1	2	Estados Unidos	

**Nota:** Elaboración de la Autora (2008)

**Cuadro 2 (Cont.)**

**Clasificación de las Revistas Científicas Seleccionadas**

Nº	REVISTA	CANTIDAD			PAÍS	CLASIFICACIÓN
		CMI	GESTIÓN AMBIENTAL	TOTAL		
25	Estrategia Financiera	5		5	España	
26	Estudios Empresariales		1	1	España	
27	European Accounting Review	1	2	3	Inglaterra	Tipo B
28	Financial Management	1	1	2	Inglaterra	Tipo A
29	Gestión	2		2	España	
30	GMI		1	1	Inglaterra	
31	Harvard Business Review		1	1	Estados Unidos	
32	Harvard Deusto Business Review	2	3	5	España	
33	Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad	3	1	4	España	
34	Issues in Accounting Education		1	1	Estados Unidos	
35	Journal of Accounting & Economics	1	1	2	Holanda	Excelente
36	Journal of Accounting an Public Policy		1	1	Estados Unidos	Tipo A
37	Journal of Accounting, Auditing & Finance	1		1	Estados Unidos	Tipo A
38	Journal of Applied Behavioural Science		1	1	Estados Unidos	
39	Journal of Business Ethics	1		1	Holanda	
40	Journal of Management and Governance		1	1	Holanda	
41	Journal of Management Studies		1	1	Inglaterra	Tipo A
42	Long Range Planning	1		1	Inglaterra	Tipo B
43	Management	1		1	Canadá	
44	Management Accounting	4	2	6	Estados Unidos	
45	Management International Review	1	1	2	Inglaterra	Tipo B
46	Managment Learning		1	1	Inglaterra	Tipo B

**Nota:** Elaboración de la Autora (2008)

**Cuadro 2 (Cont.)**

**Clasificación de las Revistas Científicas Seleccionadas**

Nº	REVISTA	CANTIDAD			PAÍS	CLASIFICACIÓN
		CMI	GESTIÓN AMBIENTAL	TOTAL		
47	MIT Sloan Management International Review		2	2	Estados Unidos	Tipo B
48	Partida Doble	5	7	12	España	
49	R & D Management		1	1	Inglaterra	Tipo B
50	Revista Española de Financiación y Contabilidad	2	1	3	España	
51	Revista Crítica de Economía	2	1	3	España	
52	Revista de Contabilidad		1	1	España	
53	Revista de Economía		1	1	España	
54	Revista Española de Contabilidad	1		1	España	
55	Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión	3	3	6	España	
56	Scandinavian Journal of Economic		2	2	Inglaterra	
57	South Dakota Business Review		2	2	Estados Unidos	
58	Strategic Finance	2		2	Estados Unidos	
59	Strategic Management Journal		4	4	Inglaterra	Excelente
60	Técnica Contable	1	2	3	España	
61	Otros: Conferencias, Ponencias y Worksops		8	8		
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>90</b>	<b>152</b>		

**Nota:** Elaboración de la Autora (2008)

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN AMBIENTAL FINANCIERA EN CVG VENALUM**

#### **Cuadro de Mando Integral y Desarrollo Sostenible**

##### ***Una Visión Limitada: La Necesidad de un Nuevo Enfoque***

Debido a la creciente importancia que ha tomado para las organizaciones, la gestión ambiental y en la búsqueda de una herramienta que permita lograr mejoras sustanciales en su actuación global, que sin descuidar los resultados económico-financieros, incluyan las repercusiones de su actividad en el entorno, se decidió adoptar, como vía para su consecución, la utilización del Cuadro de Mando Integral.

En este capítulo, se presenta un planteamiento diferente al desarrollo por Kaplan y Norton respecto de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se cuestiona la utilización con exclusividad de medidas económico-financieras para medir la creación de valor, considerando que la perspectiva financiera se queda corta a la hora de satisfacer los retos de la Responsabilidad Social Empresarial, así que se propone su redefinición como perspectiva de Desarrollo Sustentable, cuyo fin último sea la creación de un valor global a largo plazo, es decir, considerando los aspectos económicos, medioambientales y sociales.

En cuanto a la perspectiva de clientes, la propuesta es ampliarla a una perspectiva de Grupos de Interés, dado que las perspectivas de procesos

internos y de aprendizaje y crecimiento, también han de incorporarse los criterios de Responsabilidad Social Empresarial, mediante la innovación, la redefinición de procesos, la optimización de recursos, la sensibilización y la concientización. En la figura 1, se presenta un esquema respecto a la nueva propuesta para los planteamientos básicos del Cuadro de Mando Integral.

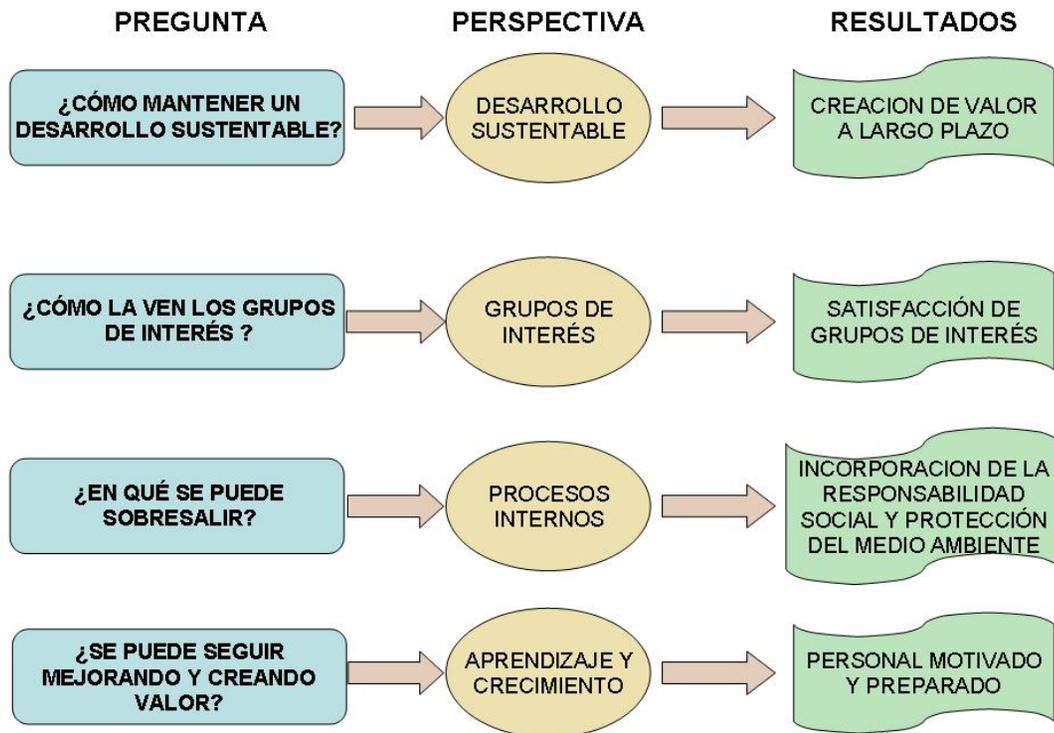


Figura 11: Redefinición de los Planteamientos Básicos del Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración de la Autora (2008).

### ***Perspectiva Financiera Frente al Desarrollo Sustentable***

Retomando los planteamientos de Kaplan y Norton, el objetivo final de la perspectiva financiera es la creación de valor para los accionistas, mediante una compleja combinación de procesos y estrategias.

Al respecto, Kaplan y Norton, (2003) comentan que “el vinculo con la

estrategia en la perspectiva financiera aparece cuando las empresas eligen un equilibrio entre las a menudo contradictorias fueras del crecimiento y de la productividad.” (p. 69) Bajo la presión diaria de presentar resultados financieros ante los accionistas, la tendencia es a favorecer el corto plazo más que el largo plazo.

El desarrollo del primer nivel del mapa estratégico obliga a las empresas a enfrentarse a esta tensión. El objetivo financiero general es, y debe ser, sostener el crecimiento de valor para los accionistas. Por tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad). El equilibrio simultáneo de estas dos fuerzas es el marco organizador para el resto del mapa estratégico.

En el marco de la responsabilidad social y el desarrollo sustentable, este enfoque resulta limitado al no considerar el compromiso social y ambiental de la empresa. Así pues, al querer considerar estos compromisos, a objeto de crear un valor global a largo plazo, es preciso ampliar las fronteras internas, con el accionista como único interesado y centrado en resultados económicos, atendiendo exclusivamente a criterios económicos para considerar un horizonte temporal de largo plazo que incluya medidas relacionadas con el rendimiento ambiental y sus consecuentes repercusiones en el ámbito social.

Es poco probable que las organizaciones individuales existan indefinidamente, por lo que deben generar una capacidad para sustentarse, al ser este un aspecto que afecta a algunas partes interesadas, principalmente a accionistas, inversores, empleados, clientes, proveedores, sindicatos, ONG, gobiernos (nacionales, regionales y locales) y diferentes eslabones de la cadena productiva.

Al actuar en un amplio entorno natural y humano, donde el medio ambiente es quien provee los recursos y el soporte físico para el desarrollo de sus actividades y las personas quienes llevan a cabo todos los procesos productivos y administrativos de la empresa y quienes consumen la producción, las organizaciones deben luchar por mantener la sustentabilidad global para garantizar así la individual, como en un círculo vicioso, socavando los recursos naturales y poniendo en peligro el bienestar de las generaciones futuras.

Es preciso que las organizaciones, apoyadas en las herramientas adecuadas, gestionen sus actuaciones económicas, sociales y ambientales tomando en cuenta códigos de conducta, sistemas y metodologías de evaluación de su actuación en estos tres ámbitos, promoviendo la mejora en sus procesos, resultados y las futuras estrategias.

Por ello, a la hora de abordar la planificación estratégica es importante tener en cuenta el equilibrio entre las tres fuerzas que presionan la sostenibilidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, creando sinergias para que cada perspectiva esté orientada a conseguir unos resultados superiores sostenibles, en cómo crear más valor social y ambiental de forma sostenible en el tiempo, interrelacionando una estrategia de negocios con una buena estrategia medioambiental.

Es decir, que es necesario lograr un nivel de actuación medioambiental compatible con los niveles de rentabilidad empresarial, tanto si la problemática ambiental es percibida como una amenaza para la continuidad de la empresa y la supervivencia de las comunidades aledañas, como si se enfoca como una oportunidad para su desarrollo y crecimiento.

### ***Perspectiva de Clientes Frente a Grupos de Interés***

Kaplan y Norton explican que en la perspectiva de cliente se debe describir de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sostenible para un segmento de clientes. Pero la consideración de los accionistas y la internalización del compromiso ambiental obligan, nuevamente, a ampliar los límites: la empresa no se debe sólo a sus clientes, sino que para garantizar su sustentabilidad ha de considerar las demandas y necesidades de los diferentes grupos de interés que pueden verse afectados como consecuencia del desarrollo de la actividad empresarial o que puedan presionar para que la organización internalice sus impactos ambientales y asuma la responsabilidad y las consecuencias de sus actividades.

Al respecto, Bastidas y Ripoll comentan que un tema relevante acerca de los cuestionamientos de las asunciones o fundamentos en los que subyace el Cuadro de Mando Integral es el dominio del enfoque de los accionistas. Por ello, las empresas que han desarrollado el Cuadro de Mando Integral para fines estratégicos, encuentra otros factores que afecta directa o indirectamente el alcance de este propósito.

El comportamiento organizacional no puede ser atendido sino bajo la luz del reconocimiento de la conflictividad de intereses que juegan los distintos actores que intervienen en el ambiente interno y externo de la empresa y que transforman la realidad en un fenómeno complejo que provoca continuas interacciones entre la organización, sus accionistas y los grupos de interés, afectando su capacidad para lograr el éxito esperado.

Es preciso internalizar el compromiso de la empresa en un amplio contexto biofísico social y económico como un factor clave del éxito donde su continuidad forma parte de la responsabilidad social por cuanto su desaparición ocasiona pérdidas a la sociedad: pérdida del empleo,

disminución de las posibilidades de desarrollo de los individuos (pérdida parcial de las inversiones, menor valor agregado, disminución en la oferta de productos, entre otros).

Kaplan y Norton (2004) reconocen que “los procesos reguladores y sociales ayudan a las empresas a ganarse continuamente el derecho de funcionar en las comunidades y países donde producen y vender.” (p. 77). De allí, que las regulaciones sobre medioambiente, seguridad y salud de los empleados y sobre prácticas de contratación y empleo imponen estándares a las prácticas de las empresas, muchas de las cuales buscan ir más allá de esos estándares para conseguir la reputación de empresas buscadas para trabajar en todas las comunidades donde están presentes.

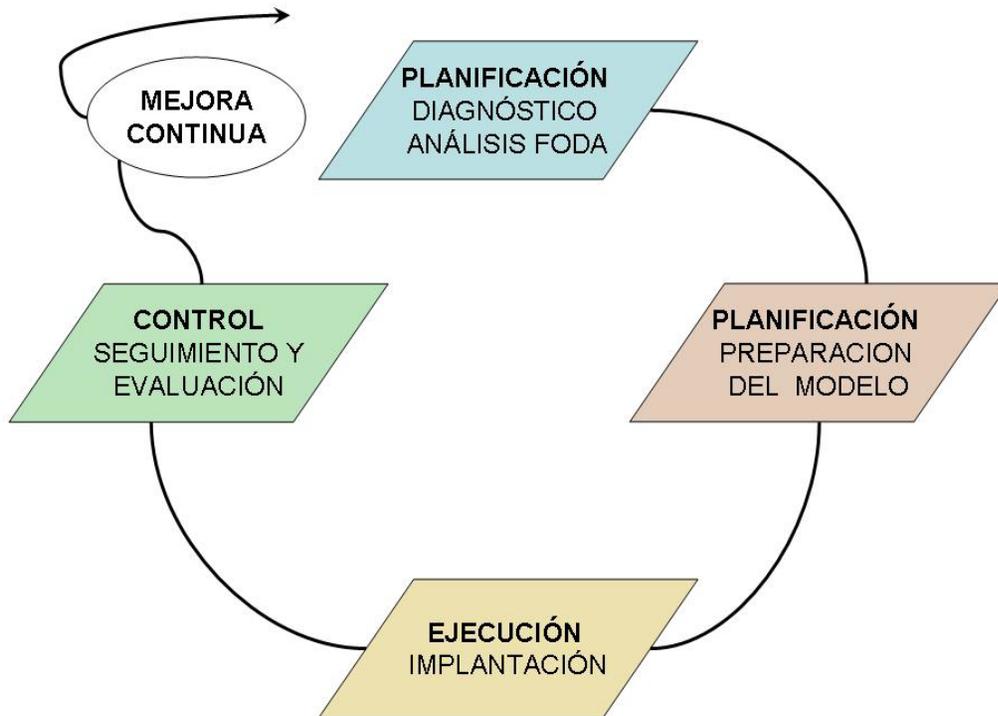
Una excelente reputación de seguimiento de las dimensiones reguladoras y sociales ayudan a la empresa a atraer y retener empleados de alta calidad, haciendo así más efectivos y eficaces los procesos de recursos humanos. Así mismo, reducir los incidentes medioambientales y mejorar la seguridad y salud de los empelados, la productividad y reducción de los costos operativos.

De esta forma, la eficaz gestión de las variables reguladoras y comunitarias puede impulsar la creación duradera de valor para los accionistas. Se trata de que las organizaciones sitúen su actuación en un contexto más amplio que incluya las restricciones o límites ambientales y sociales añadiendo un significado importante a su valor agregado.

### **La Variable Ambiental en el Cuadro de Mando Integral**

El grado de incorporación de la variable ambiental en la gestión va a depender de la realidad de cada organización, sin embargo se considera conveniente que éstas tomen una actitud proactiva, se vende más allá del

cumplimiento de la normativa legal, para aprovechar las ventajas adicionales que pueden derivarse de una adecuada gestión medioambiental, que tal y como se presenta en la figura 2 debe pasar por las fases de la planificación, ejecución y control, en un proceso de mejora continua.



**Figura 12: Ciclo de Gestión Medioambiental.** Fuente: Elaborada por la Autora (2008).

De este modo, en la fase de planificación y control será necesario considerar las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, para preparar el modelo de gestión. La fase de ejecución o puesta en marcha requiere una coordinación de esfuerzos y la internalización del modelo a través de la estructura organizativa, desarrollando las capacidades de actuación y creando sinergias. Por su parte, en la fase de control se realizará el seguimiento y evaluación de las metas, objetivos e indicadores definidos en la fase de planificación.

En el cuadro siguiente se resumen los principales beneficios que pueden derivarse de la utilización del Cuadro de Mando Integral en la gestión ambiental, para cada una de las etapas del proceso.

### **Desarrollo del Cuadro de Mando Integral Incorporando la Variable Ambiental**

De acuerdo con el objetivo de la investigación, se presenta la propuesta

para el desarrollo del modelo del Cuadro de Mando Integral que integra la variable ambiental, cuyas etapas se presentan en la figura 3.

### **Cuadro 3**

#### **Beneficios de la Utilización del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Ambiental**

<b>FASE DEL PROCESO</b>	<b>BENEFICIOS</b>
Planificación	Clara visión de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades
	Clarificación de la estrategia, objetivos, metas, acciones e iniciativas
	Alineación de objetivos personales y organizacionales
	Creación de sinergias
	Optimización de recursos
Ejecución	Aprovechamiento de las ventajas competitivas
	Mejoras en la imagen
	Incremento de ingresos y cuotas de mercado
	Fidelización de los clientes
	Reducción de costos
	Generación de información oportuna y relevante
	Aprovechamiento de las sinergias
	Disminución de riesgos contingentes
	Mejor aprovechamiento de los recursos
	Mejoras en las relaciones, comunicación interna y con el entorno
Control	Mayor control sobre el avance de la estrategia
	Disposición de información oportuna y relevante
	Oportuna respuesta ante desviaciones

**Fuente:** Elaborado por la autora (2008).

### ***Formulación de la Visión y la Misión***

#### ***Visión***

Recordando que ésta constituye la meta de la empresa a largo plazo, en su formulación se debe poner de manifiesto la imagen que la empresa quiere

dar a sus clientes, accionistas, y otros grupos de interés, incluyendo su compromiso con el medioambiente, ésta podría ser formulada en términos tales como:

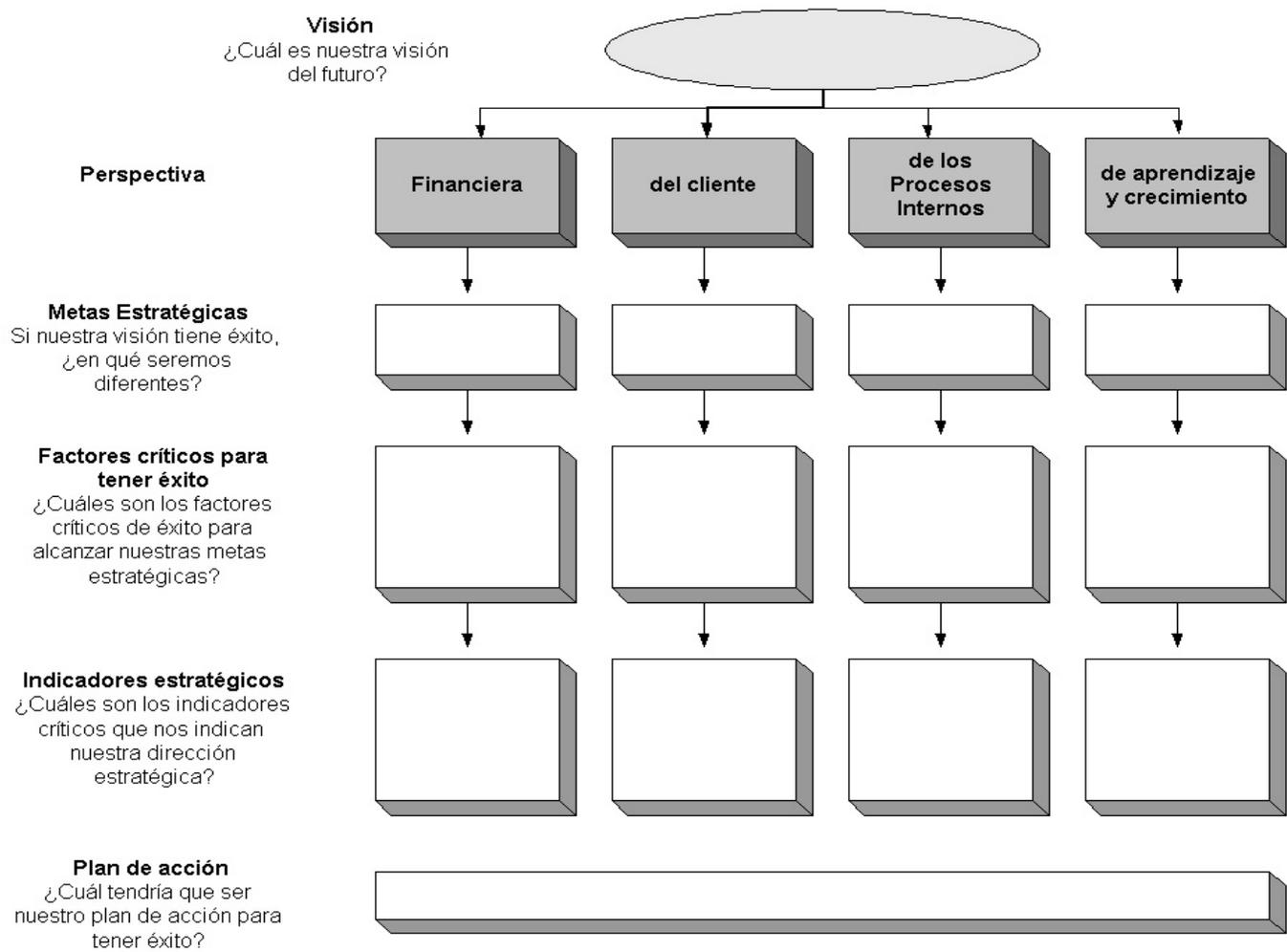
Ser líderes del sector, en calidad y servicios, asumiendo una actitud proactiva en la defensa y protección del medioambiente.



**Figura 13: Etapas del Desarrollo del Modelo de Cuadro de Mando Integral. Fuente:** Elaborado por la autora (2008).

De lo anterior, se deduce lo que se visualiza en la figura 14, dado que:

- La visión. Se encuentra en la parte más alta del modelo. Por visión se refiere a la situación futura que desea tener una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.
- Perspectivas. La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas. Las usadas más frecuentemente son la perspectiva financiera y de los accionistas, la de los clientes, la del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Algunas empresas han añadido una perspectiva separada, la humana o de los empleados.



**Figura 14: De la Visión al Plan de Acción.** Fuente: Elaborado por la autora (2008).

- Metas estratégicas. La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión.
- Factores clave para el éxito. En este nivel se reciben aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión.
- Indicadores estratégicos. Esta parte del cuadro de mando describe los indicadores y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas.
- Plan de acción. Finalmente, para completar el cuadro de mando, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro.

De allí, se parte que el modelo de cuadro de mando integral se basa en una visión global compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta. El cuadro de mando aportará a la empresa una visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser muy serias. Si no la hay, este punto presenta una excelente oportunidad para comenzar a echar los cimientos de una visión conjunta

### ***Misión***

Pretende comunicar los valores y creencias fundamentales, respondiendo a las preguntas:

- ¿Por qué y para qué se existe?

- ¿A dónde se quiere ir?

En tal sentido, la redacción de la misión puede realizarse más o menos en los siguientes términos:

Lograr la satisfacción de los clientes, mediante procesos eficientes y eficaces que permitan garantizar la rentabilidad de los inversores, respetando el compromiso con la sociedad de proteger, conservar y mejorar el medioambiente, contando para ello con un personal altamente capacitado e idóneo.

### ***Definición de la Estrategia***

En esta etapa, se debe explicar qué se hará la organización para lograr la visión y la misión. Kaplan y Norton explican que, aunque se pueden desarrollar mapas estratégicos y cuadros de mando integral para cualquier enfoque estratégico, su enfoque se basa en el marco general articulado por Michael Porter, quien sostiene que la estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en la que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado, que es aquella que pretende conseguir más valor para los accionistas que la competencia o proporcionar un valor comparable pero a un costo menor. La diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo.

Al definir una estrategia que permita el aprovechamiento de las capacidades y recursos, actuales y potenciales, para alcanzar unas ventajas competitivas sostenibles es preciso lograr que el entorno en general y los clientes en particular aprecien los esfuerzos realizados, para de esta forma generar atractivos derivados de la internalización de la variable medioambiental, mejorando el posicionamiento competitivo del negocio, reduciendo costos o diferenciándose con los atributos medioambientales de sus productos y servicios.

La estructura actual de consumo de recursos y de generación de residuos, vertidos y emisiones resulta insostenible, generándose la necesidad de preservar el futuro del medio ambiente, a través de:

- La calidad del suelo, agua y aire,
- Uso sostenible de los recursos
- Provisión de alimentos
- Cambio climático
- Salud de los ecosistemas
- Preservación de la biodiversidad, entre otros.

Esto representa grandes oportunidades de creación de valor, pero también un riesgo que se hace especialmente en sectores altamente contaminantes, tales como la petroquímica, siderúrgica, minería, petrolera, papelera, entre otras.

Así pues, la adopción de una adecuada estrategia medioambiental traerá consigo una serie de beneficios que se convertirán en ventajas competitivas, tales como:

- Mantener una relación fluida y constante con los clientes a fin de conocer sus necesidades, expectativas y nivel de compromiso.
- Establecer sistemas de aseguramiento de calidad, que garanticen la satisfacción de los clientes, mediante procesos óptimos y ecológicos

realizados con tecnología de punta y personal capacitado y comprometido con la visión y misión.

- Involucrar a toda la organización en el compromiso con la mejora continua mediante el estudio de nuevos procedimientos, medidas y prácticas dirigidas a mejorar el comportamiento ambiental.
- Establecer nexos con los proveedores y clientes a objeto de realizar alianzas que promuevan la mejora y protección del medio ambiente, así como campañas de concientización mediante el esfuerzo conjunto.
- Promover planes de formación y educación medioambiental, tanto dentro como fuera de la organización.
- Participación activa con la administración pública, organizaciones ecologistas y científicas a fin de establecer un sistema de comunicación efectiva que mantenga a la empresa actualizada tanto en materia legal como de buenas prácticas e innovación tecnológica en materia ambiental.
- Dar a conocer las políticas y actuaciones medioambientales de la empresa.

### ***El Posicionamiento de la Empresa Frente al Medio Ambiente***

Básicamente la empresa puede situarse frente a dos estrategias:

- De costos o
- De diferenciación

En el cuadro siguiente, se resumen los objetivos y resultados de cada una de las estrategias.

### ***Estrategia de Costos***

Mediante una adecuada gestión medioambiental es posible conseguir ahorros, previniendo la contaminación, durante los procesos de producción, en lugar de mediante la instalación de costosos equipamientos al final de éstos.

#### **Cuadro 4**

#### **Objetivos y Resultados del Posicionamiento Estratégico**

<b>POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESULTADOS</b>
Estrategia de Costos	Conseguir ahorros, previniendo la contaminación durante los procesos de producción en lugar de instalar equipos costosos al final de estos	Reducciones en: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Consumo de agua</li> <li>· Consumo de energía</li> <li>· Consumo de materiales</li> <li>· Producción de desechos</li> <li>· Emisiones de gases y vertidos</li> <li>· Costos de capital</li> </ul>
Estrategia de diferenciación	Incluir atributos medioambientales en los productos o una imagen global como empresa o marca de actuación respetuosa para aprovechar las ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Procesos innovadores</li> <li>· Ganar cuotas de mercado</li> <li>· Fidelizar clientes</li> <li>· Generar en los consumidores una disposición a pagar un precio mayor</li> <li>· Transmitir información creíble</li> <li>· Mejoras en la imagen global</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por la autora (2008).

La reducción del consumo energético, del agua y la adecuada gestión de los procesos y residuos mejoraran la eficiencia empresarial, disminuyendo los costos. Este aspecto se notará con mayor fuerza en la medida que los gobiernos intervengan para obligar a las empresas a internalizar sus externalidades medioambientales negativas, que durante muchos años han resultado gratuitas o de muy bajo costo.

Una actitud medioambiental proactiva le permite a las empresas descubrir abundantes formas de reducir sus costos y en consecuencia de incrementar su capacidad de creación de valor. En ocasiones, dadas las evidentes sinergias entre mejoras medioambientales y económicas, puede parecer que el medio ambiente no ha de ser un factor que origine la reducción de costos.

Sin embargo, tal como puede comprobarse en la abundante literatura sobre el tema, los motivos medioambientales han puesto de manifiesto muchas posibilidades de mejora. Mediante una adecuada gestión de la variable medioambiental se pueden lograr importantes ahorros por reducciones en:

- Consumo del agua: La disminución de los costos incurridos por este concepto pueden provenir bien por una reducción de su consumo o bien por una adecuada gestión, que incluirá el establecimiento de procesos de depuración y reutilización.
- Consumo de energía: El uso racional y la implantación de nuevos procesos que permitan tanto el ahorro de energía comprada, como la utilización de fuentes alternas o su generación a partir de materiales que anteriormente constituían desechos, puede traducirse en grandes ahorros: Reaprovechamientos y recuperación.

- Consumo de materiales: Al igual que en los casos anteriores, mediante la optimización de procesos se puede lograr una significativa disminución de materiales utilizados en el proceso productivo, incluidos los materiales que puedan ser tóxicos o peligrosos o de embalaje. Así mismo, la reutilización de materiales, desechos y desperdicios puede derivar en ahorros.
- Generación de desechos, emisiones de gases y vertidos. Las mejoras introducidas en los procesos productivos pueden hacer que disminuya la generación de desechos o que éstos puedan ser reutilizados, optimizando así el costo de materiales, por otra parte, la disminución de la emisión de gases y vertidos disminuye la probabilidad de multas y sanciones y el costo derivado de los cánones de vertidos y derechos de emisión.
- Costos de capital: Tanto la banca como los inversores están teniendo en cuenta, de forma creciente, la actuación ambiental de las empresas en su toma de decisiones. En el caso de la banca, fundamentalmente por el mayor riesgo de que el crédito resulte impagado, tanto porque la empresa tenga que hacer frente a responsabilidades medioambientales como porque tenga que asumir ciertos pasivos ambientales. Los inversores o fondos de inversión, por análisis de riesgo o por su creciente tendencia a incluir motivaciones éticas a la hora de decidir en qué empresas deben colocar sus ahorros, porque un comportamiento hace más atractivas a las empresas.
- Costos de servicios: Tales como seguros por presentar menor riesgo de incidencias tanto internas (prevención de riesgos laborales) como externas (accidentes con consecuencias medioambientales). Las compañías de seguros están considerando el riesgo medioambiental a

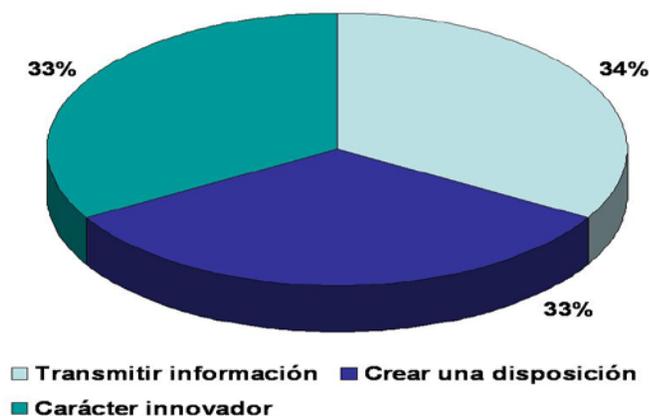
la hora de valorar las primas de seguros.

- Otros costos originados por accidentes o situaciones que originen responsabilidades medioambientales presentes y futuras, por procedimientos legales, multas o aquellos asociados con un deterioro de su imagen, las inversiones en equipos medioambientales no productivos, entre otros. Las empresas han de tener en cuenta todos aquellos costos, a veces muy difíciles de cuantificar incluso de forma aproximada, en los que puedan evitar incurrir mediante una adecuada integración de medioambiente en su estrategia y gestión cotidiana.

### ***Estrategia de Diferenciación***

La inclusión de atributos medioambientales en los productos o una imagen global como empresa o marca de actuación respetuosa con el entorno pueden originar una ventaja competitiva que posibilite aumentar los precios y/o conseguir nuevos clientes.

Para que la diferenciación medioambiental de un producto, como estrategia, tenga éxito se deben dar tres condiciones, tal como se muestran en la figura 5.



**Figura 15: Condiciones de la Diferenciación Medioambiental.** Fuente: Elaborada por la autora (2008).

- La empresa debe poder transmitir información creíble sobre los atributos medioambientales de sus productos,
- La empresa debe encontrar o saber crear una disposición entre sus clientes a pagar por una mayor calidad medioambiental, y
- El carácter innovador de sus productos debe ser defendible contra los intentos de imitación de sus competidores.

También es importante distinguir entre el comportamiento de los clientes industriales y el de los clientes finales. El precio que los primeros están dispuestos a pagar depende de la relación entre el valor del producto o servicio que adquieren y sus costos totales, en tanto que para los clientes finales el precio que están dispuestos a pagar se encuentra fuertemente condicionado por atributos como la marca o la imagen de la empresa proveedora, lo que puede favorecer la venta del valor ambiental a clientes industriales.

Una buena gestión de los aspectos medioambientales puede ser decisiva en el volumen de negocio de una empresa. En la mayoría de los sectores empresariales, la capacidad de innovar es la clave del éxito competitivo y el medio ambiente se está convirtiendo en un importante motor de la innovación en un número creciente de sectores y empresas.

Los aspectos ambientales pueden incidir positiva o negativamente en el volumen del negocio de las empresas. Una mala imagen ambiental, unos procesos productivos agresivos con el medio ambiente o unos productos poco respetuosos con éste pueden llevar a los clientes a prescindir de su consumo, o a hacer que las empresas se planteen un comportamiento respetuoso y responsable, con el fin de poder cumplir con sus objetivos ambientales.

Así mismo, una adecuada e innovadora gestión ambiental puede generar un aumento de la participación en los mercados, abriendo nuevas posibilidades de conseguir la fidelización de los clientes que no sólo implica asegurar sus compras repetidas, sino que también debe abarcar la posibilidad de ir añadiendo otros productos y servicios que incorporen las innovaciones ecológicas que puedan ser explotadas por la empresa y que generen un valor para los clientes.

La incorporación de nuevos servicios relacionados con la gestión ambiental, recogida de los productos al final de su ciclo de vida, gestión de residuos, reciclaje de productos, asesoría técnica y legal, entre otros, ofrecen una buena posibilidad de aumentar las cuotas de mercado y propiciar la fidelización de los clientes.

La creciente preocupación de los clientes finales, unido al aumento de la transparencia informativa a hecho que éstos accedan a la información sobre las actuaciones ambientales de las empresas, llevándolos a rechazar a las que no son respetuosas con el entorno.

La presentación de evaluaciones que certifiquen el compromiso con el reciclaje, la adecuada gestión de materiales tóxicos y peligrosos o la disminución en el consumo energético de los productos son elementos importantes a considerar en la estrategia que permita aumentar el volumen de ventas.

El vertiginoso incremento de las certificaciones medioambientales se debe, en buena medida, a las exigencias de los clientes industriales y de la administración. Hoy día, la certificación medioambiental todavía tiene un valor competitivo, pero parece que la tendencia lleva a que en poco tiempo las empresas no certificadas encuentren serias dificultades para mantenerse

en el mercado. Cuando esto sea así, no bastará con la certificación, sino que, como ya pasa en ocasiones, los clientes industriales evaluarán la calidad y los resultados de los sistemas de gestión medioambiental implantados.

### ***Análisis Estratégico***

Como paso previo a la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA), las organizaciones deben realizar un análisis detallado de todos aquellos factores o aspectos que puedan afectar su posicionamiento, tales como:

- En el entorno tecnológico hay que analizar la aparición de tecnologías más limpias y la generalización de programas de fomento de la investigación y desarrollo medioambiental y los programas de subsidios del Estado para las energías alternas.
- En el entorno político-legal hay que analizar las diferentes leyes, reglamentos, normativas y procedimientos de carácter medioambiental, aplicables a la empresa.
- En el entorno económico, se deben analizar las medidas fiscales y financieras adoptadas por los gobiernos, tanto para incentivar la mejora medioambiental como para penalizar las actuaciones negativas, disposición a pagar, las fuentes de financiamiento, entre otras.

La construcción de una matriz FODA o DOFA permitirá clarificar las fortalezas y oportunidades para aprovecharlas y las debilidades y amenazas para tratar de superarlas. En el cuadro 5, se presenta una lista de los principales aspectos externos que pueden afectar el posicionamiento ambiental de la empresa, bien sea positiva o negativamente (oportunidades y

amenazas) y en el cuadro 6, los principales factores internos que pueden condicionar la actuación empresarial (fortalezas y debilidades).

### **Cuadro 5**

#### **Principales Factores Externos que pueden afectar el Posicionamiento Ambiental de la Empresa**

<b>ASPECTOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Presión de los grupos de interés	X	X
Marco legal y regulación ambiental	X	X
Atractivos del sector	X	X
Globalización	X	X
Cambo climático	X	X
Innovación tecnológica	X	X
Escasez de recursos		X
Competencia	X	X
Entrada de nuevos productos con mejoras ambientales		X
Poder de negociación de los compradores	X	X
Oportunidades de financiamiento	X	X
Tasas y aranceles		X
Comportamiento ambiental del sector productivo	X	X
Ordenación territorial	X	X

**Fuente:** Elaborado por la autora (2008).

### ***Factores Clave del Éxito***

En el cuadro 7, se presenta un resumen de los factores clave del éxito para la gestión ambiental, asociándolos con cada una de las cuatro perspectivas definidas.

#### ***Excelencia***

La búsqueda de la excelencia en la gestión ambiental debe conducir al liderazgo ambiental, a través del ejemplo. Ha de garantizarse el uso de las mejores prácticas y el máximo de compromiso de los trabajadores con el

desempeño, la difusión y promoción, en todos los niveles de la política ambiental, los valores y metas.

### **Cuadro 6**

#### **Principales Factores Internos que pueden Condicionar la Actuación Empresarial**

<b>ASPECTOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Estilo de dirección	X	X
Capacidad de reacción y adaptación	X	X
Imagen y reputación	X	
Capacidad tecnológica	X	X
Capital humano (Know How)	X	X
Enfoque estratégico	X	X
Investigación, desarrollo e innovación	X	X
Alineación de objetivos personales y organizacionales	X	X
Clima organizacional	X	X
Localización geográfica	X	X
Sistemas de comunicación e información	X	X
Mercadeo y distribución	X	X
Logística de aprovisionamiento	X	X
Relaciones con grupos de interés	X	X
Gestión del ciclo de vida de los productos	X	X

**Fuente:** Elaborado por la autora (2008)

Deberá promoverse la mejora continua del desempeño ambiental en todos los niveles de la organización, realizando una actualización periódica de la política, directrices y metas con el fin de mantener su conformidad con el plan estratégico.

Debe tenderse a la adhesión de las normas internacionales de certificación medioambiental y sus respectivas actualizaciones para garantizar el perfeccionamiento constante de los indicadores para tomarlos cada vez más precisos.

## Cuadro 7

### Factores Clave del Éxito

FACTOR CLAVE DEL ÉXITO	PERSPECTIVA
Excelencia	Desarrollo sustentable
	Grupos de interés
	Procesos internos
	Aprendizaje y crecimiento
Compromiso y responsabilidad	Desarrollo sustentable
	Grupos de interés
	Procesos Internos
	Aprendizaje y desarrollo
Conformidad legal	Desarrollo sustentable
	Grupos de interés
	Procesos Internos
	Aprendizaje y desarrollo
Gestión del capital humano	Procesos internos
	Aprendizaje y crecimiento
Innovación	Desarrollo sustentable
	Grupos de interés
	Procesos Internos
	Aprendizaje y desarrollo
Evaluación y gestión de riesgos	Desarrollo sustentable
	Grupos de interés
	Procesos Internos
	Aprendizaje y desarrollo
Gestión de productos	Procesos internos
Información y comunicación	Desarrollo sustentable
	Grupos de interés
	Procesos Internos
	Aprendizaje y desarrollo

Fuente: Elaborado por la autora (2008).

### ***Compromiso y responsabilidad***

El compromiso ambiental debe ser incluido dentro de los valores de la empresa y comunicados correctamente a los accionistas, mediante la

generación de un clima laboral de paz y un ambiente de armonía con el entorno.

El compromiso con la sustentabilidad debe extenderse a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos, porque no se debe transgredir el artículo 4 de la Declaración sobre las responsabilidades de las generaciones actuales para con las generaciones futuras, en interpretación del principio de desarrollo sustentable (ONU, 1997), que reza así:

Las generaciones actuales tienen la responsabilidad de legar a las generaciones futuras un planeta que en un futuro no esté irreversiblemente dañado por la actividad del ser humano. Al recibir la Tierra en herencia temporal, cada generación debe procurar utilizar los recursos naturales razonablemente y atender a que no se comprometa la vida con modificaciones nocivas de los ecosistemas y a que el progreso científico y técnico en todos los ámbitos no cause perjuicios a la vida en la Tierra. (p. s/n)

De allí, que el concepto de desarrollo sustentable implica la asunción de una responsabilidad total y directa de los efectos de las acciones del hombre sobre el medio natural, independientemente del momento en que se manifiesten dichos efectos y con independencia de la generación sobre la que recaiga el costo del deterioro medioambiental.

### ***Conformidad legal***

Las actividades de la empresa deben estar en conformidad con la legislación vigente en materia de medio ambiente. Esto hace preciso la verificación permanente del cumplimiento de la legislación y adopción, cuando sea necesario, de medidas destinadas a la pronta corrección de eventuales no conformidades.

### ***Gestión del capital humano***

La capacitación, educación, y concientización deben promoverse y evaluarse continuamente con el fin de reforzar el compromiso del personal con el medio ambiente.

La política medioambiental, los valores y las metas deben ser difundidos y promovidos, en todos los niveles de la organización, porque el ambiente requiere de personal idóneo para mantener la armonía tanto dentro como fuera de la empresa.

### ***Innovación***

Constituye uno de los pilares sobre los cuales ha de construirse el éxito empresarial, porque ayudará a la creación de nuevos productos y servicios ecológicos, así como prácticas y tecnologías, que consideren todo el ciclo de vida y las mejores prácticas de seguridad, medioambiente y salud.

Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación que identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio posventa

Ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. Para los principales procesos de la organización, tales como:

- Cumplimiento de pedidos,
- Aprovisionamiento,
- Planificación y control de la producción

Todo ello, para poder medir y definir las medidas de costo, calidad, productividad y tiempo.

La investigación y desarrollo es un proceso interno crítico, que crea valor y se subdivide en.

- Identificación del mercado: Se realiza la investigación del mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. Incitan a las empresas a no satisfacer o agradar a los clientes, sino a asombrarlos, al encontrar respuestas a dos preguntas cruciales:
  - ¿Qué gama de beneficios valorarán los clientes en los productos del mañana?
  - ¿Cómo podemos adelantarnos, a través de la innovación, a los competidores para entregar estos beneficios al mercado?
- Creación del producto/oferta de servicios: Durante esta fase, el grupo de investigación y desarrollo podrá:
  - Realizar una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes
  - Llevar a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación, y
  - Realizar esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

Entre los indicadores para la investigación básica y aplicada, se encuentran::

- Porcentaje de ventas de los nuevos productos

- Porcentaje de productos de a marca (patentes protegidas)
- Introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia
- Introducción de nuevos productos en reacción con lo planeado
- Capacidades del proceso de fabricación
- Tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos
- Ratio del beneficio operativo antes de los impuestos y el costo total del desarrollo

Entre los indicadores para el desarrollo del producto, se encuentran:

- Porcentaje de productos para los cuales el primer diseño cumple totalmente las especificaciones funcionales del cliente.
- Cantidad de veces que el diseño necesitaba ser modificado
- Tiempo para llegar al mercado (tiempo de desarrollo)
- Tiempo del punto de equilibrio (mide el tiempo que transcurre desde el inicio del trabajo de desarrollo del producto hasta que el producto ha sido introducido y ha generado el suficiente beneficio para devolver la inversión que se realizó, inicialmente en su desarrollo.

Entre los indicadores de duración del proceso, se encuentran:

- Reducir el ciclo o los tiempos de producción de los procesos internos se ha convertido en un objetivo crítico del proceso interno.

- implementar el “justo a tiempo”, un indicador muy utilizado en:
  - Eficacia del ciclo de fabricación (ECF)= Tiempo de Proceso / Tiempo de producción efectivo, donde el
    - Tiempo de producción efectivo = Tiempo de proceso + Tiempo de inspección + Tiempo de transporte + Tiempo de espera y almacenaje

### ***Evaluación y gestión de riesgos***

Los riesgos inherentes a las actividades de la empresa deben ser identificados, evaluados y administrados de modo que se pueden prevenir accidentes y/o asegurar la reducción de sus efectos. Es preciso garantizar la implantación de mecanismos que permitan, de forma sistemática, identificar y evaluar la frecuencia y las consecuencias de eventos indeseables, con miras a prevenir y/o reducir al máximo sus efectos, y realizar, periódicamente, evaluaciones de riesgo a medida que se identifiquen cambios en los procesos.

### ***Gestión de productos***

El compromiso ambiental debe gestionarse desde la cuna a la tumba, así que los criterios ecológicos deben incorporarse en todos los productos de la empresa, desde la elección de materiales, pasando por todo el proceso de producción, hasta el embalaje y transporte a su destino final.

### ***Información y comunicación***

Deben implantarse mecanismos que garanticen el registro, actualización, almacenamiento y recuperación de informaciones relacionadas con los sistemas de gestión medioambiental, así como de mecanismos que estimulen la participación de los trabajadores en este proceso.

Las informaciones relativas a la seguridad, el medio ambiente y la salud deben comunicarse de forma clara, objetiva y rápida con el fin de producir los efectos deseados y debe extenderse más allá de las fronteras internas, creando un valor intangible, como empresa comprometida y transparente.

Se debe garantizar que el sistema de comunicación gestione adecuadamente lo relativo a:

- Políticas, valores, objetivos y programas,
- Legislación vigente y acciones resultantes de auditorias,
- Indicadores de desempeño,
- Informaciones colectivas de salud y exposición ocupacional,
- Evaluación y gestión de riesgos,
- Planes de contingencia,
- Inversiones realizadas y sus beneficios

### ***Normar Objetivos Estratégicos***

Partiendo de la visión, misión y estrategia definida, tal como se muestra en el cuadro 8, un resumen de la propuesta de objetivos estratégicos formulados para cada una de las perspectivas.

### ***Objetivos Estratégicos para el Desarrollo Sustentable***

La sustentabilidad como norte implica incorporar la variable medioambiental en el proceso de creación de valor, considerando los

siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar y diversificar los ingresos y para lograrlo es preciso aprovechar las oportunidades de negocio que brinda la incorporación de la gestión medioambiental, mediante el rediseño y la oferta de nuevos productos y servicios ecológicos, la captación de clientes sensibilizados y el aprovechamiento de nuevas fuentes de ingresos y financiamiento destinadas al apoyo de proyectos de interés ambiental.

### **Cuadro 8**

#### **Objetivos Estratégicos Medioambientales**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Desarrollo Sustentable	· Incrementar y diversificar los ingresos
	· Reducir costos a largo plazo
	· Reducir los impactos negativos
Grupos de interés	· Satisfacer a los grupos de interés y fidelizar clientes
	· Fomentar la adhesión a principios ecológicos
	· Crear mejoras en el entorno
Procesos Internos	· Ofrecer productos y servicios ecológicos
	· Implantar sistemas de gestión ambiental
	· Lograr transparencia informativa
	· Incorporar tecnologías limpias y ecológicas
Aprendizaje y crecimiento	· Incorporar tecnologías de información
	· Gestionar las competencias
	· Realizar alianzas estratégicas

**Fuente:** Elaborado por la autora (2008)

- Reducir costos a largo plazo, mediante la incorporación de tecnología productiva que integre el compromiso ecológico y la mejora en los procesos se puede obtener una importante reducción de costos derivados, fundamentalmente, de la disminución en el consumo de recursos o de una adecuada gestión de los residuos.

Por ejemplo, en el caso del agua, se puede recurrir a procesos de depuración y reutilización. En el caso de la energía, se recomienda su uso racional y la implantación de nuevos procesos que permitan tanto el ahorro de energía comprada, como la utilización de fuentes alternas o su generación a partir de materiales que anteriormente constituían desechos.

- Con la optimización de los procesos se puede lograr una significativa disminución de materiales utilizados, tanto directos como de embalaje y empaque. La reutilización de materiales y el reaprovechamiento de desechos y desperdicios también conducen a disminuir costos.
- La reducción de emisiones de gases y vertidos disminuye el costo derivado de los cánones de vertidos y derechos de emisión, también involucra la minimización del riesgo de multas y sanciones, tanto operativas como económicas, que se originan del incumplimiento de las regulaciones ambientales.
- Otros costos que pueden ser reducidos son los de capita y de primas de seguros por la disminución del nivel de riesgo. Unos procesos comprometidos con la salud, higiene y seguridad industrial, conducen a evitar accidentes e incidentes que impactan la salud, el ambiente y que a su vez generan costos.
- Reducir los impactos negativos mediante la innovación, la adopción de procesos seguros, que cuenten con tecnología productiva que integre el compromiso ecológico, conlleva a la minimización de casos de enfermedades y patologías asociadas con las emisiones, vertidos y ruidos molestos.

Asimismo, se puede lograr una importante mejora ambiental con la sustitución y/o adecuada gestión de materiales considerados como

tóxicos o peligrosos. Otro impacto que se puede evitar es el derivado de una mala imagen o reputación producto de un comportamiento adverso con el entorno.

### ***Objetivos Estratégicos para la Perspectiva de Grupos de Interés***

Un mundo para todos, mediante el uso de las estrategias siguientes:

- Satisfacción de los grupos de interés y Fidelización de los clientes a fin de cubrir sus necesidades y expectativas, en aspectos que van más allá de características de funcionalidad y durabilidad de los productos. Aquí es muy importante satisfacer las exigencias ambientales y de calidad, con el compromiso y lograr la Fidelización. Por eso es muy importante difundir la correcta actuación ambiental, así como explotar y explorar las nuevas posibilidades que el mercado ecológico brinda.
- Fomentar la adhesión a principios ecológicos con lo que se pretende involucrar a la sociedad en general en las buenas prácticas en materia medioambiental. En este punto, se puede aprovechar la difusión del compromiso de la empresa y las bondades de sus productos y servicios, dando la posibilidad de capturar nuevos mercados.
- Crear mejoras en el entorno, porque generará una matriz de opinión favorable que repercutirá positivamente en los indicadores de sostenibilidad, incrementando a su vez el nivel de adhesión a principios ecológicos, mediante la satisfacción de las necesidades que van más allá de las de consumo, generando una sensación de bienestar y una mayor calidad de vida.

### ***Objetivos Estratégicos para la Perspectiva de Procesos Internos***

Hacia un enfoque socialmente responsable, dado que al incorporar la

variable medioambiental en esta perspectiva, se podrían definir los objetivos estratégicos como:

- Ofrecer productos y servicios ecológicos que satisfagan las demandas y compromisos de los clientes. Se trata de buscar el liderazgo en productos innovadores, contando con información sobre la percepción de las nuevas tendencias del mercado, así como con una actitud innovadora.
- Implantar sistemas de gestión medioambiental incorporando criterios de calidad que permitan mejorar su actuación. Esto implica la reducción de los impactos negativos mediante un control de las actividades y operaciones que causan o podrían causar, impactos negativos en el ambiente. Para lograrlo deben establecer los procedimientos pertinentes y destinar los recursos necesarios.
- Lograr transparencia informativa que de credibilidad y proporcione una buena reputación.
- Incorporar tecnologías limpias y ecológicas para lograr una disminución en el consumo de materiales y energía, en la producción de residuos, vertidos y emisiones, la reutilización y reciclaje de materiales, el diseño de empaques, envases y etiquetados, entre otros. Por esto se considera que es un paso previo al establecimiento de un sistema de gestión medioambiental porque permite materializar el compromiso ecológico.

### ***Objetivos Estratégicos para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento***

Concientizando así el desarrollo sustentable dado que esta perspectiva reviste una vital importancia para alcanzar los objetivos de las perspectivas

de procesos internos, y por consiguiente de grupos de interés y desarrollo sustentable, sobre ella va a recaer buena parte del éxito o fracaso en su consecución.

Para lograr el éxito empresarial, es preciso coordinar los activos intangibles: Capital humano, capital informativo y capital organizativo o relacional con la estrategia, creando una alineación entre los objetivos personales y los empresariales.

Toda empresa que pretenda aprender, fortalecerse e innovar en materia medioambiental debe formularse objetivos estratégicos, tales como:

- Incorporar tecnologías de información que optimicen su recolección, procesamiento y evaluación. Esta también puede constituirse en una potencial fuente de ingresos por prestación de servicios de procesamiento de datos, a través de sistemas de gestión de la información o por la creación de marcas y patentes.
- Gestionar las competencias del capital humano de la empresa, recopilando y estructurando la información que favorezca el desarrollo de sus empleados, mantener una visión global de su organización y crear el adecuado entorno de trabajo para llevar a la empresa a una posición de liderazgo medioambiental.

La gestión de las competencias parte de un adecuado proceso de selección y reclutamiento del personal y pasa por el control de la eficiencia y el bienestar de los empleados dentro de su organización, identificando los ámbitos de mejora en las aptitudes que determinen su desarrollo profesional y personal, iniciando y siguiendo planes de desarrollo personal de formación, de carrera y de educación ambiental.

- La incorporación de programas de formación y educación medioambiental debe satisfacer tanto las necesidades internas de la empresa como las que existen fuera de ella, incluyendo la comunidad en la que opera, proveedores y clientes. Esto puede constituirse en un elemento importante para mejorar la imagen de la empresa y encontrar nuevas fuentes de ingreso.
- Realizar alianzas estratégicas que le permitan acometer de forma conjunta planes de mejora, tanto en materia de innovación y desarrollo de tecnología como de las condiciones de vida de las comunidades, aprovechando las competencias internas y externas.

### ***Preparación del Mapa Estratégico***

El mapa estratégico constituye el marco visual en el que se representan las relaciones entre los objetivos establecidos para cada una de las cuatro perspectivas, en él se ilustran las relaciones de causa – efecto que vinculan los resultados deseados de las perspectivas de los grupos de interés y la del desarrollo sustentable, con un rendimiento destacado en los procesos internos fundamentales que crean valor para los diferentes grupos de interés.

Así mismo, en el mapa estratégico se representan las capacidades requeridas para lograr los objetivos planteados en los procesos internos. A continuación, se presentan las relaciones de causa – efecto entre los diferentes objetivos estratégicos, para finalmente presentar el mapa de las relaciones estratégicas diseñado para incorporar la variable ambiental en el cuadro de mando integral.

Es preciso recordar que lo que se trata es de impulsar el desarrollo sustentable de la empresa para lo que se hace necesario partir de un capital

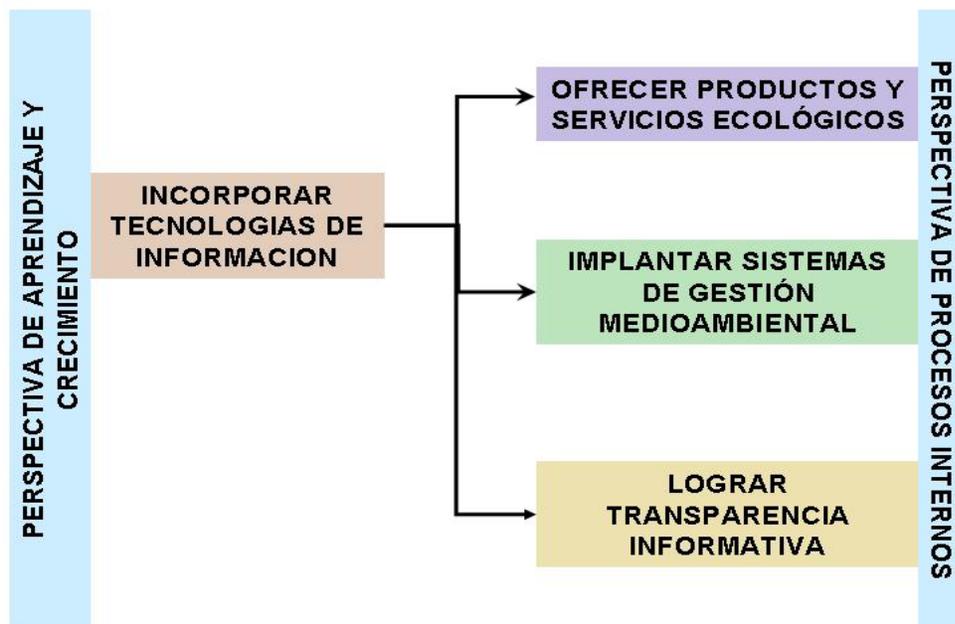
humano capaz de impulsar unos procesos eficaces y eficientes para satisfacer a los grupos de interés.

### **Relaciones de Causa – Efecto**

#### ***Incorporar tecnologías de información (AC<sub>1</sub>)***

La incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC) contribuirán a aumentar las posibilidades de mantener una comunicación efectiva y transparente, al proporcionar información oportuna y relevante para el proceso de toma de decisiones y favorecer la implantación de sistemas de gestión ambiental.

Una adecuada tecnología de información podrían conducir a la construcción de marcas y registro de patentes, así como a facilitar el desarrollo de nuevos productos, amén de contribuir a mejorar las comunicaciones con todos los grupos de interés. La figura 6 muestra los efectos de incorporar adecuadas tecnologías de información.



**Figura 16: Efectos de Incorporar Adecuadas Tecnologías de Información. Fuente: Elaborada por la autora (2008).**

### ***Gestionar las competencias (AC<sub>2</sub>)***

Partiendo del marco objetivo de creación de valor global, las organizaciones deben centrarse, en primera instancia, en la creación de un clima interno para la acción que entienda la gestión de las competencias como un factor clave del éxito y un objetivo neurálgico del proceso, toda vez que será el capital humano el encargado de realizar todos los procesos tanto productivos como administrativos.

Un personal altamente capacitado, motivado y comprometido reforzará el éxito de los procesos internos, toda vez que con su talento se gestionará la innovación, el desarrollo e implantación de procesos ecológicos y será quien garantice el éxito en la incorporación de las tecnologías de información y producción adecuadas, promoviendo la oferta de nuevos productos y servicios, implantando los sistemas de gestión ambiental requeridos, y la creación de equipos y comités de trabajo que promuevan ideas para la mejora del comportamiento medioambiental y que vinculen a la empresa con la administración pública y otras organizaciones e instituciones dedicadas a temas ambientales, pudiendo así establecer alianzas estratégicas.

La figura 17 muestra los efectos de la gestión de las competencias.

### ***Realizar alianzas estratégicas (AC<sub>3</sub>)***

Las alianzas estratégicas constituyen una forma de acumular capacidades que favorezcan el desarrollo interno y la incorporación de la tecnología, a través de ella se pueden aprovechar economías de escala, la complementariedad entre organizaciones, compartir riesgos y costos, potenciando el acceso a nuevos mercados y a ampliar el radio de acción.

Gracias a la concreción de las alianzas estratégicas, en una relación ganar – ganar, la incorporación de tecnologías limpias y ecológicas, y la

oferta de nuevos productos y servicios se verán favorecidos.

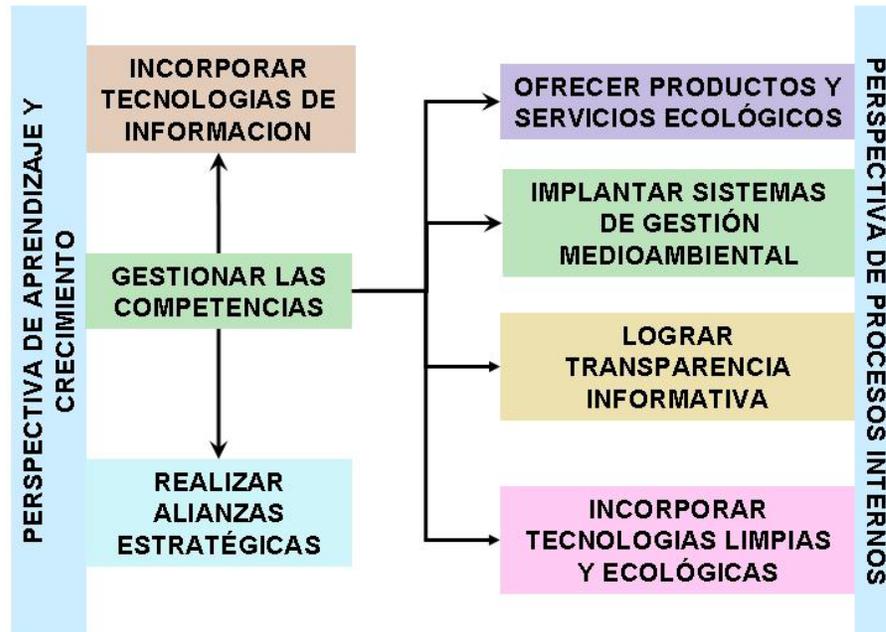


Figura 17: Efectos de la Gestión de las Competencias. Fuente: Elaborado por la autora (2008).

La figura 8 muestra los efectos de realizar las alianzas estratégicas,

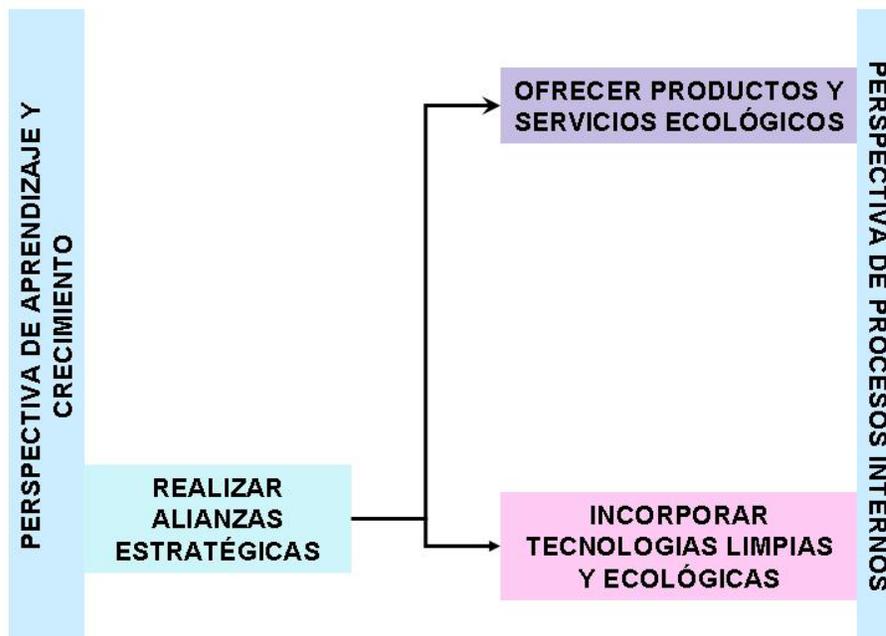


Figura 18: Efectos de Realizar las Alianzas Estratégicas. Fuente: Elaborada por la autora (2008).

En la figura 9 se representan las relaciones de causa – efecto entre los objetivos estratégicos de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos.



Figura 19: Relaciones de Causa – Efecto entre los Objetivos Estratégicos de las Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento y de los Procesos Internos. Fuente: Elaborada por la autora (2008).

### ***Ofrecer productos y servicios ecológicos (PI<sub>1</sub>)***

La nueva oferta de productos y servicios ecológicos mejoraría sustancialmente el posicionamiento estratégico de la empresa, al ser una fuerte ventaja competitiva potencial; con ellos se puede conseguir satisfacer de diferentes grupos de interés, mejorando la imagen y reputación como empresa ambientalmente respetuosa, ganar nuevas cuotas de mercado y hacerse merecedor de reconocimientos.

La satisfacción de los clientes puede conducir a la Fidelización, además, una adecuada promoción de los productos ecológicos puede impulsar la adhesión a principios ecológicos y a conductas comprometidas con el cuidado del ambiente.

La figura 10 muestra los efectos de ofrecer productos y servicios ecológicos.

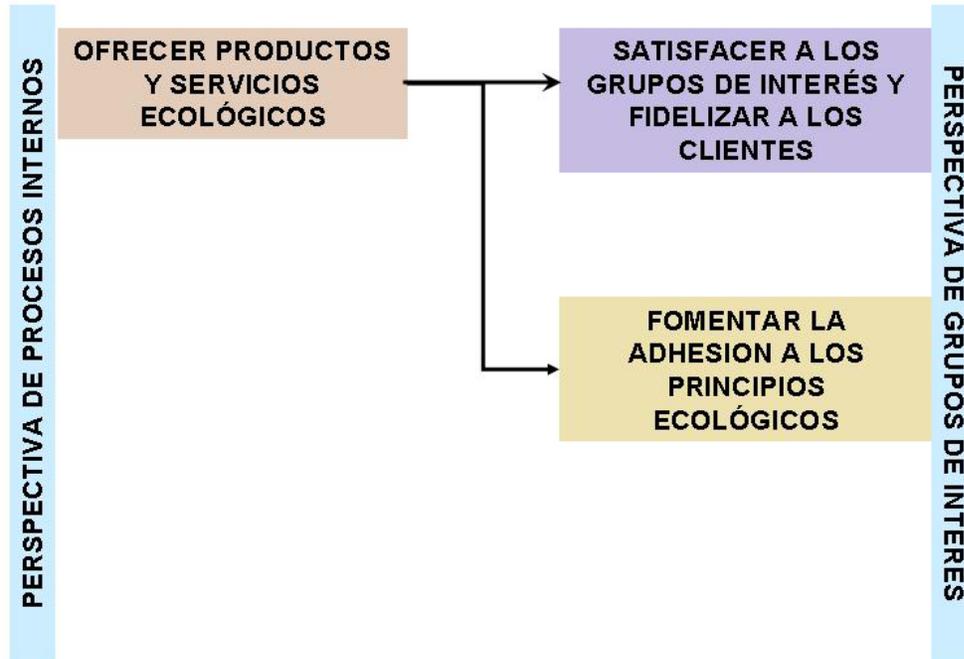


Figura 20: Efectos de Ofrecer Productos y Servicios Ecológicos. Fuente: Elaborada por la autora (2008).

### ***Implantar sistemas de gestión ambiental (PI<sub>2</sub>)***

Los sistemas de gestión ambiental estarán fundamentalmente dirigidos a apoyar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones. Su implantación conjugada con las competencias y niveles de actuación adecuados, va a favorecer la oferta de productos y servicios ecológicos, el fomento a la adhesión de principios ecológicos y la transparencia informativa.

Así mismo, se derivará el correcto desempeño ambiental, la satisfacción de los grupos de interés, la fidelización de los clientes, así como también impulsará la transparencia informativa como medio para difundir el compromiso ambiental, mejorando la imagen y la estructura de relaciones con los diferentes grupos de interés y podría conducir a la obtención de certificaciones ambientales, tal como se visualiza en la figura 11.

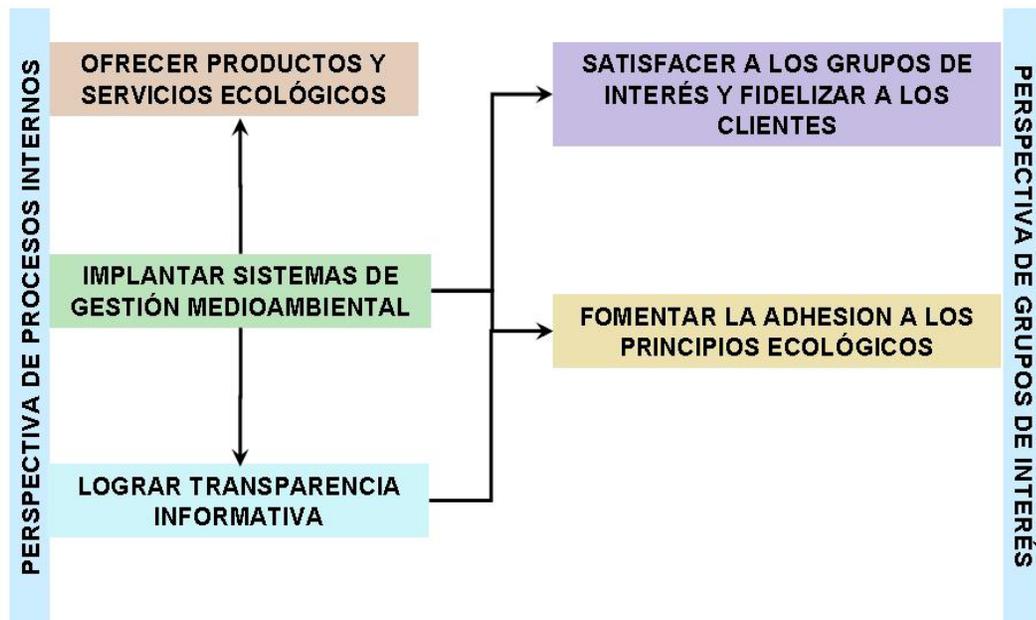


Figura 21: Efectos de Implantar Sistemas de Gestión Medioambiental. Fuente: Elaborada por la autora (2008).

### ***Lograr la transparencia informativa (PI<sub>3</sub>)***

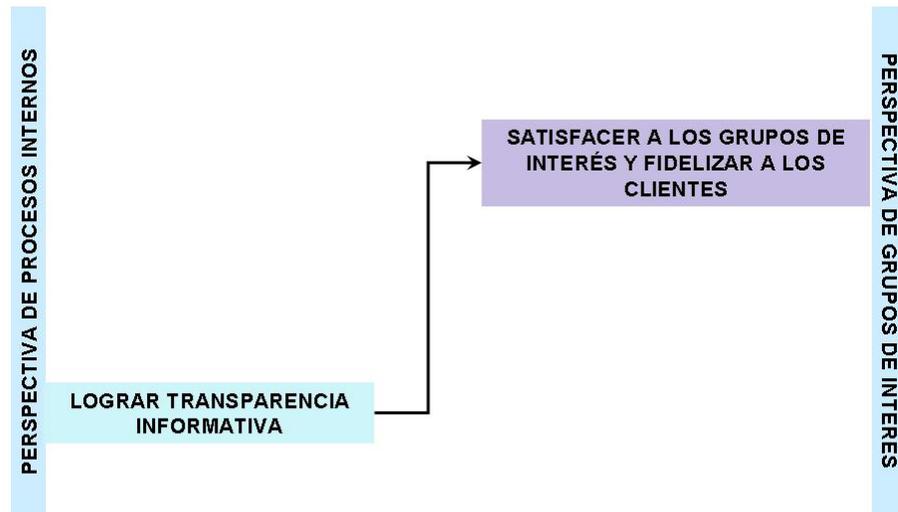
Para lograr mejoras en la imagen, así como la percepción la imagen de un buen vecino, de una actuación medioambientalmente correcta, no es suficiente con hacerlo, es preciso comunicarlo, por ello, para lograr la satisfacción de grupoide interés y la fidelización de los clientes es preciso comunicar la información de manera transparente y creíble.

La transmisión del compromiso ecológico fortalecerá la imagen de la empresa tanto en la comunidad como en los consumidores, favoreciendo la captación de nuevos clientes y la Fidelización de los ya existentes, así como la movilización hacia el consumo responsable, tal como se visualiza en la figura 22.

### ***Incorporar tecnologías limpias y ecológicas (PI<sub>4</sub>)***

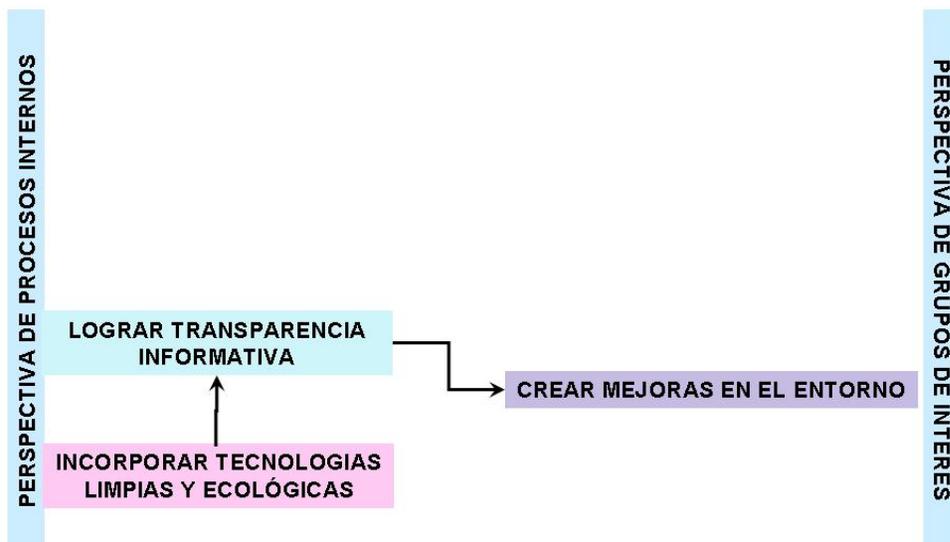
La utilización de tecnologías de producción respetuosas con el medioambiente, en primer termino, generará mejoras en el entorno al

disminuir los niveles de contaminación, la generación de residuos y permitir la reducción de consumos, lo que a su vez favorecerá la transparencia informativa al ser capaces de dar a conocer la actuación empresarial.



**Figura 22: Efectos de Lograr Transparencia Informativa.** Fuente: Elaborada por la autora (2008).

Las mejoras tecnológicas, que en principio exigirán una inversión para la adaptaron de los procesos a los principios ecológicos, posteriormente se traducirán en un ahorro significativo mediante la reducción de los costos, tal como se visualiza en la figura 13.



**Figura 23: Efectos de Incorporar Tecnologías Limpias y Ecológicas.** Fuente: Elaborada por la autora (2008).

En la figura 14 se representan las relaciones de causa – efecto entre los objetivos estratégicos de las perspectivas de procesos internos y de grupos de interés.

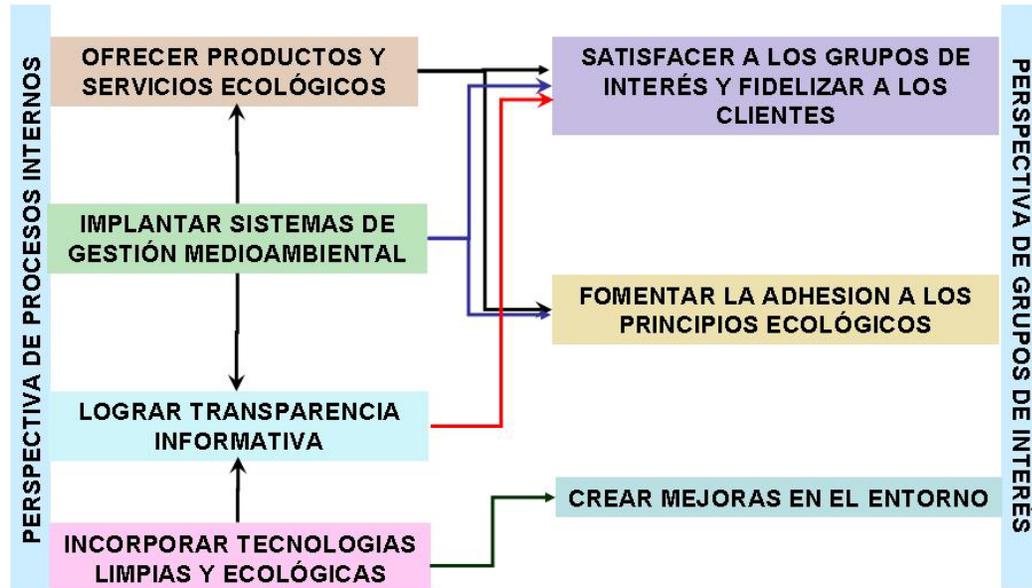


Figura 24: Relaciones de Causa – Efecto entre los Objetivos Estratégicos de las Perspectivas de Procesos Internos y de Grupos de Interés. Fuente: Elaborada por la autora (2008).

### ***Satisfacer a grupos de interés y fidelizar clientes (GI<sub>1</sub>)***

La satisfacción de los clientes, como primer grupo de interés que consume los productos y servicios de la empresa será lo que impulse el sostenimiento económico al posibilidad incrementar y diversificar los ingresos (DS<sub>1</sub>) como producto de la obtención de nuevas cuotas de mercado, de la introducción de nuevos productos, de un incremento en los precios y/o de su fidelización.

Así mismo, la satisfacción de otros grupos de interés puede derivar en la captación de nuevos clientes, en la obtención de mejores condiciones de financiamiento, de incentivos económicos, subvenciones o premios, amen de mejorar la imagen y reputación, tal como se visualiza en la figura 15.

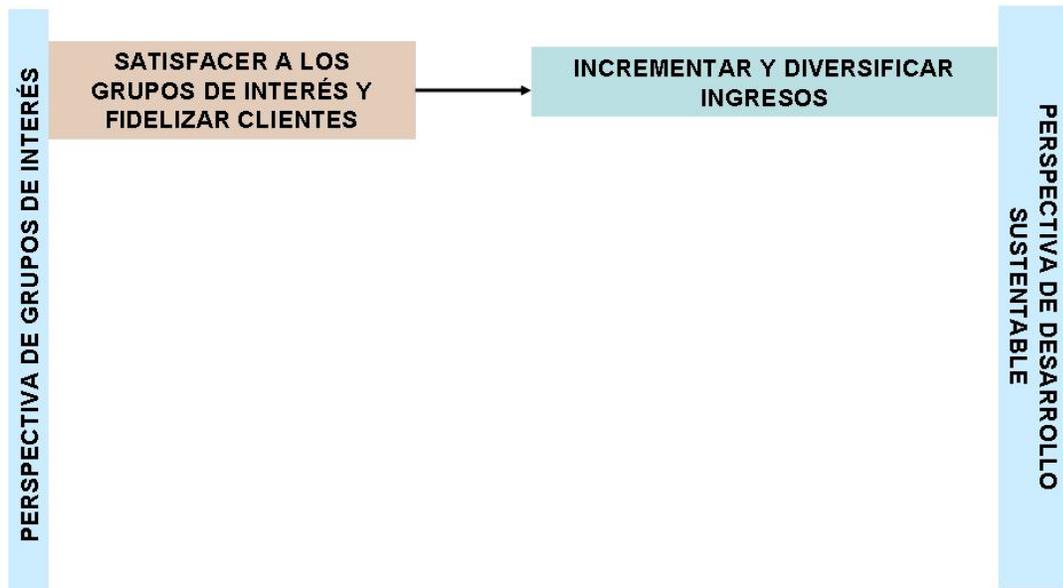


Figura 25: Efectos de Satisfacer a Grupos de Interés y Fidelizar Clientes. Fuente: Elaborado por la autora (2008).

### ***Fomentar la adhesión a principios ecológicos (GI<sub>2</sub>)***

El fomento a la adhesión de principios ecológicos constituye un objetivo de alto impacto ya que pretende la modificación de conductas inadecuadas, la concientización y la sensibilidad ambiental. Esto derivará, necesariamente en la satisfacción de diferentes grupos de interés, creando para la empresa una buena reputación; así mismo ayudará a crear mejoras en el entorno, y desde el punto de vista económico, la reducción de costos a largo plazo (DS<sub>2</sub>) e impactos negativos (DS<sub>3</sub>), tal como se muestra en la figura 26.

### ***Crear mejoras en el entorno (GI<sub>3</sub>)***

La creación de mejoras en el entorno ayudará a reducir tanto costos a largo plazo como los impactos negativos. Por ejemplo, el hecho de reducir la emisión de gases tóxicos mejorará la salud y seguridad en el trabajo y en la comunidad, por lo que los costos por enfermedades laborales o por indemnización a afectados serán evitados.

La recuperación de áreas de recreación, de bosques y otros aspectos

naturales mejorará la calidad de vida de la comunidad, y por ende, de los trabajadores y de la empresa misma, tal como se visualiza en la figura 17.

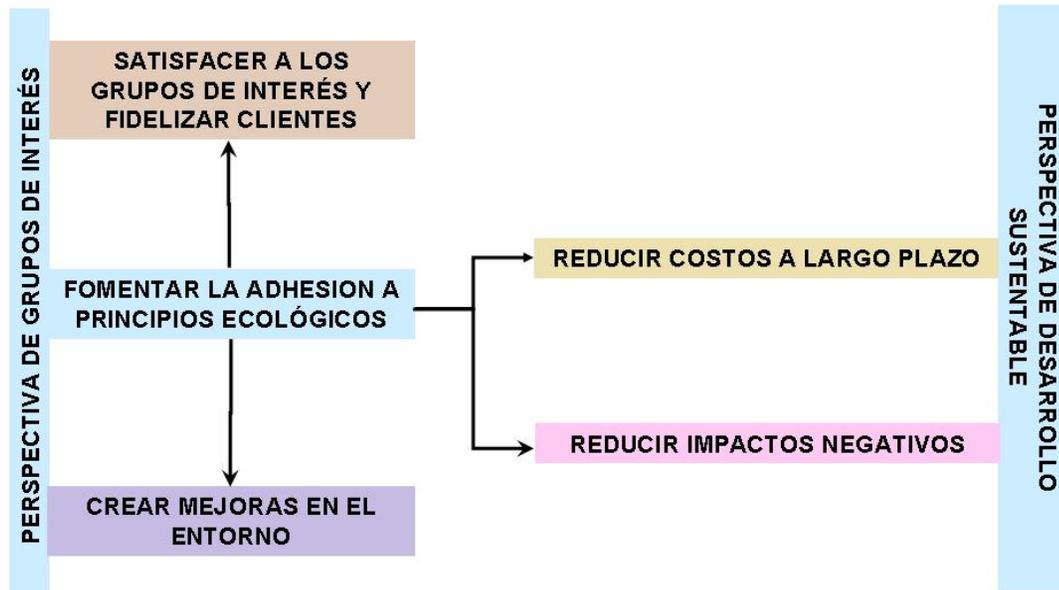


Figura 26: Efectos de Fomentar la Adhesión a Principios Ecológicos. Fuente: Elaborado por la autora (2008).

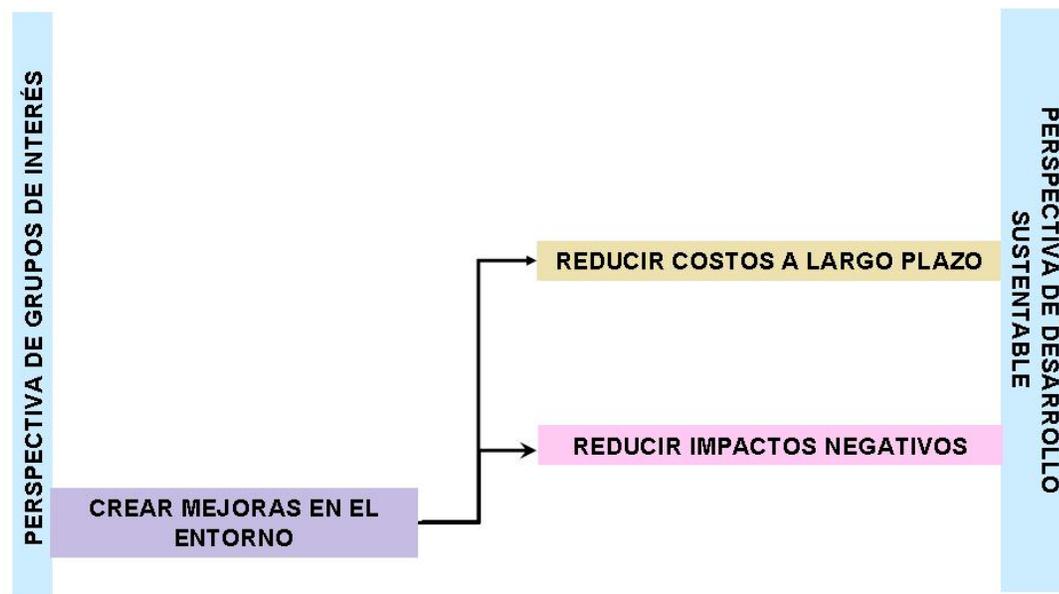
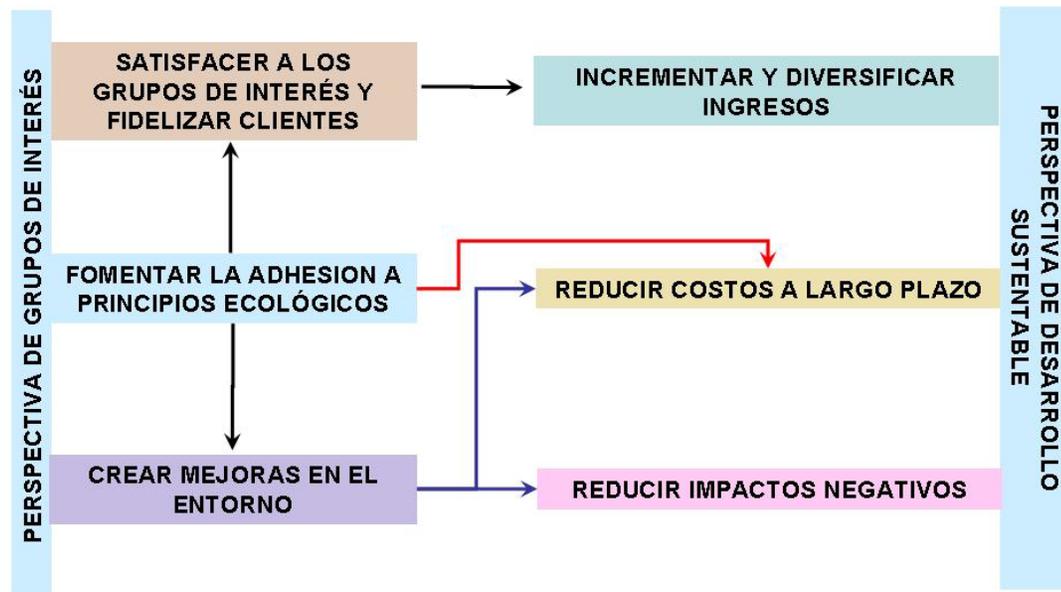


Figura 27: Efectos de Crear Mejoras en el Entorno. Fuente: Elaborado por la autora (2008).

En la figura 18 se representan las relaciones de causa – efecto entre los objetivos estratégicos de las perspectivas de grupos de interés y desarrollo sustentable.



**Figura 28: Relaciones de Causa – Efecto entre los Objetivos Estratégicos de las Perspectivas de Grupos de Interés y Desarrollo Sustentable.** Fuente: Elaborado por la autora (2008).

Así, al integrar las relaciones estratégicas representadas en las figuras 16 a la 28 se presenta el mapa estratégico para la gestión ambiental regido por los siguientes principios.



Figura 29: Mapa Estratégico de la Gestión Ambiental. Fuente: Elaborado por la autora (2008)

### ***Propuesta de Indicadores***

Esta etapa reviste gran importancia toda vez que será lo que en definitiva permitirá informar sobre los causantes del éxito actual y futuro de la empresa, al derivarse de los objetivos estratégicos formulados para cada una de las cuatro perspectivas. Por su parte, los indicadores sirven para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave que interesa controlar y al mismo tiempo posibilitan la visión de la empresa en sus aspectos:

- Estático (conocimiento de la situación en el momento que se efectúa el análisis) y

- Dinámico (estudio de la evolución en el tiempo de las variables consideradas).

La comparación de los resultados obtenidos con los previstos constituye el mundo de arranque de las acciones de mejora o corrección a emprender. A continuación se presenta una propuesta de indicadores diseñados para el control y evaluación de los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas, así como las acciones y metas que deberá trazarse la organización para alcanzar un adecuado nivel de desempeño,

### Cuadro 9

#### Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Desarrollo Sustentable

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES
1. Incrementar y diversificar ingresos (DS <sub>1</sub> )	Aprovechamiento de oportunidades de ayudas económicas-financieras	Obtención de mejores condiciones de financiación
		Acceso de subvenciones e incentivos fiscales
		Comercio de derechos de emisión
	Obtención de nuevas fuentes de ingresos	Captación de nuevos mercados (ecológicos)
		Nuevas patentes y licencias ecológicas
		Nuevos productos y servicios ecológicos
		Desarrollo de nuevas áreas de negocio relacionadas con el compromiso ambiental
Aumento de precios como consecuencia de mejoras ambientales en los procesos, productos y servicios	Eco marketing	
	Disposición de los clientes a pagar más por los productos y servicios	
	Incorporación de costos ambientales	
2. Reducir costos a largo plazo (DS <sub>2</sub> )	Reducción de costos directos	Variación (A) en niveles de reutilización de desechos y desperdicios
		Volumen de materiales reutilizados y recuperado
		Δ en el consumo de energía
		Δ en el consumo de agua
		Δ en tiempos de proceso y reprocesos

Fuente: Elaborado por la autora (2008)

### Cuadro 9 (Cont)

#### Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Desarrollo Sustentable

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES
2. Reducir costos a largo plazo (DS <sub>2</sub> )	Reducción de costos indirectos	Δ en tratamiento de residuos
		Δ en costos de transporte
		Δ en costos de almacenaje
		Δ en costos de seguros
		Δ en costos de financiamiento
		Δ en riesgos contingentes
		Δ de multas
		Comercio de derechos de emisión
3. Reducir otros impactos negativos (DS <sub>3</sub> )	Reducción de emisiones	Δ en emisión de gases inertes
		Δ en emisión de sustancias reductoras de la capa de ozono
		Δ en emisión de partículas en suspensión
	Reducción de vertidos	Δ en vertidos al agua
		Δ en vertidos al suelo
	Reducción de residuos	Δ en residuos sólidos
Δ en residuos líquidos		
Δ en residuos peligrosos		

Fuente: Elaborado por la autora (2008)

### Cuadro 10

#### Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Grupos de Interés

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES
1. Satisfacer a los diferentes grupos de interés (GI <sub>1</sub> )	Satisfacer a clientes	Nuevos clientes por razones ecológicas
		Aumento de la participación en el mercado ecológico
		Nuevos productos y servicios con criterios ambientales
		Interés de clientes potenciales
		Alianzas para acometer proyectos conjuntos
		Participación activa en el análisis del ciclo de vida
		Cambios en el comportamiento medioambiental (adhesión a comportamientos y valores medioambientales responsables)
		Contratos de compras a largo plazo
		Comunicación fluida y constante (incluida respuesta a iniciativas)

Fuente: Elaborado por la autora (2008)

**Cuadro 10 (Cont.)**

**Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Grupos de Interés**

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES
1. Satisfacer a los diferentes grupos de interés (GI <sub>1</sub> )	Fidelizar clientes	Antigüedad de las relaciones comerciales
		% de clientes que vuelven a comprar
		% de clientes que compran nuevos productos y servicios
		Ratificación de acuerdos
	Satisfacer a proveedores	Alianzas para acometer proyectos conjuntos
		Ratificación de acuerdos
		Participación activa en el análisis y gestión del ciclo de vida
		Cambios en el comportamiento (Adhesión a comportamientos y valores medioambientales responsables)
		Compromiso como proveedor seguro
		Comunicación fluida y constante
		Proveedores habituales que suministran nuevos productos con mejoras ecológicas
		Interés de proveedores potenciales
	Satisfacer a los administradores públicos	Alianzas para acometer proyectos conjuntos
		Premios y galardones recibidos
		Fomento e incentivo a las actividades emprendidas por la empresa
		Acometida de proyectos e iniciativas conjuntas
		Concesión de ayudas económico-financieras
		Ausencia de sanciones
		Comunicación fluida y constante
		Ratificación de acuerdos
Renovación derechos de explotación, emisión y vertidos		
Renovación de patentes, licencias, ayudas y subvenciones		
Satisfacer a clientes, accionistas e inversores	Financiamiento y promoción de proyectos, actividades e iniciativas ambientales	
	Comunicación fluida y constante	

**Fuente:** Elaborado por la autora (2008)

**Cuadro 10 (Cont.)**

**Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Grupos de Interés**

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES	
1. Satisfacer a los diferentes grupos de interés (GI <sub>1</sub> )	Satisfacer a clientes, accionistas e inversores	Ratificación y renovación de proyectos e inversiones	
		Δ en inversiones en tecnología limpia	
		Nuevas inversiones en innovación, desarrollo e investigación	
		Disposición a realizar nuevas inversiones y capitalizaciones	
	Satisfacer a trabajadores	% de participación en actividades e iniciativas de la organización	
		Δ del índice de accidentes e incidentes	
		Comunicación fluida y constante	
		Nº de ideas y sugerencias aportadas	
		Promoción y retención del capital intelectual	
		Antigüedad del personal	
		Retención del capital intelectual	
		Clima de paz laboral	
		Disposición a utilizar nuevas tecnologías	
		Aceptación voluntaria de cambios	
		Cambios en la conducta (tabaquismo, reducción, reutilización y reciclado de materiales)	
		Nuevos proyectos y presentados por grupos de trabajo	
		Satisfacer a instituciones financieras	Mejoras en las condiciones de financiamiento
			Nº de proyectos de conjuntos
	Comunicación fluida y constante		
	Renovación de pólizas de seguros		
	Satisfacer a las aseguradoras	Δ de tarifas y tasas por riesgo y siniestralidad	
		Nº de proyectos conjuntos	
		Comunicación fluida y constante	
		Renovación de pólizas de seguros	
	Satisfacer a grupos ecologistas	Acometida de proyectos conjuntos	
		Participación en foros	
		Reconocimientos	
		Comunicación fluida y constante	
Antigüedad en la adhesión de pactos y convenios			

Fuente: Elaborado por la autora (2008)

### Cuadro 10 (Cont.)

#### Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Grupos de Interés

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES
1. Satisfacer a los diferentes grupos de interés (GI <sub>1</sub> )	Satisfacción de académicos e investigadores	Interés en la realización de proyectos de investigación en temas medioambientales
	Satisfacer a la comunidad	Δ en el N° de denuncias
		Incorporación activa en proyectos de mejora
		Ambiente de "buen vecino" Comunicación fluida y constante (incluida respuesta a iniciativas)
2. Fomentar la adhesión a principios ecológicos (GI <sub>2</sub> )	Lograr y generar cambios de actitud ante las agresiones o amenazas al ambiente	Utilización de energías limpias
		Utilización de energías renovables
		Rechazo a productos agresivos con el ambiente
		Adhesión a protocolos
		Creación de foros e iniciativas ambientalistas
		Consumo responsable Disposición al final de la vida útil
3. Crear mejoras en el entorno (GI <sub>3</sub> )	Generar mejoras en el desempeño interno de la organización	Implantación de sistemas de ahorros de consumo de agua y energía
		Δ en niveles de ruido y vibraciones
		Instalación de plantas de tratamiento de aguas (depuradoras y potabilizadoras)
		Programas para la disminución del consumo de tabaco
		Implantación de sistemas de recogida selectiva de basura
		Mejoras en el impacto visual
	Generar mejoras en la comunidad	Creación de nuevos hábitats
		Restauración de paisajes
		Recuperación de acuíferos
		Δ de niveles de ruido y vibraciones
	Δ de residuos, emisiones y vertidos	
	Instalación de plantas de tratamiento de aguas (depuradoras y potabilizadoras)	
	Programas para la disminución del consumo de tabaco	

Fuente: Elaborado por la autora (2008)

### Cuadro 10 (Cont.)

#### Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Grupos de Interés

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES
3. Crear mejoras en el entorno (GI3)	Generar mejoras en la comunidad	Implantación de sistemas de recogida selectiva de basura
		Mejoras en el impacto visual
		Mejoras en los canales de comunicación con grupos de interés
		Programas de educación y sensibilización
		Acciones para la prevención, detección y control de riesgos de radiciones y contaminación
		Reubicación de unidades operativas y modificación de procesos para evitar o corregir impactos negativos
		Rechazo a procesos, productos o actividades contrarias a la protección ambiental

Fuente: Elaborado por la autora (2008)

### Cuadro 11

#### Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES
1. Ofrecer productos y servicios ecológicos (PI <sub>1</sub> )	Obtener nuevas patentes y licencias	Nuevas patentes y licencias sobre productos y servicios ecológicos o asociados a la gestión medioambiental
	Introducción de nuevos productos y servicios	Nuevos productos y servicios comercializados
		Introducción de nuevas marcas
		Distribución de nuevos software
		Servicio de asesoría y consultoría sobre gestión ambiental
2. Implementar sistemas de gestión medioambiental (PI <sub>2</sub> )	Diseño y planificación	Adecuación a las necesidades y realidad de la organización
	Implantar hardware y software	Nº de sistemas implantados
	Instalar estructuras y sistemas de control	Nº de estaciones de control
		Nº de certificaciones obtenidas
		Cantidad de productos con certificación ambiental
Incorporación de sistemas de calibración de equipos		

Fuente: Elaborado por la autora (2008)

### Cuadro 11 (Cont.)

#### Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES
3. Lograr transparencia informativa (PI <sub>3</sub> )	Difusión de compromisos, políticas, planes y estrategias	Charlas, intranet, tablonas, y folletos informativos, entre otros Páginas web, foros, memorias, y otros medios de comunicación impreso o audiovisual
	Comunicación de actuaciones	Intranet, boletines, tablonas y folletos informativos, entre otros. Páginas web, foros, charlas, memorias y otros medios de comunicación, impreso o audiovisual
4. Incorporar tecnologías limpias y ecológicas (PI <sub>4</sub> )	Sustitución de equipos y componentes de alto consumo de recursos o que causan impactos negativos	Disminución de materiales peligrosos
		Δ en el uso de sustancias reductoras de
		Nuevos moldes / troqueles y piezas que optimicen el uso del material
	Instalación de nuevos equipos y dispositivos para la prevención, control y reparación de daños	Δ en consumos por nuevos sistemas de empaque, embalaje y etiquetado
		Mejoras en la calidad del agua
		Mejoras en la calidad del aire
		Δ incidencia de fugas
Optimización en el uso de energía	Δ en derrames	
	Δ de incendios	
	Δ niveles de recogida de basura	
Utilización de nuevas fuentes de energía	Sistema de recogida selectiva implantados	
	Aprovechamiento de ciclos combinados y del calor residual	
	Energías renovables	
	% de energía provenientes de energías renovables	
	% de combustibles sustituido	

Fuente: Elaborado por la autora (2008)

### Cuadro 12

#### Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES
1. Incorporar tecnologías de información (AC <sub>1</sub> )	Utilización de canales de comunicación, hardware y software adecuados	Percepción de los usuarios Δ en el tiempo de respuesta y efectividad ante situaciones de riesgo y emergencias
	Sistemas de monitoreo y control de niveles de indicadores	Mejoras en las relaciones de comunicación y conocimiento compartido

Fuente: Elaborado por la autora (2008)

## Cuadro 12 (Cont.)

### Objetivos Estratégicos, Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

O.E.	METAS/ACCIONES	INDICADORES
2. Gestionar competencias (AC <sub>2</sub> )	Establecimiento de adecuados sistemas de selección, promoción, capacitación y evaluación de personal	Incorporación de personal con formación en temas medioambientales
		Inversiones en Innovación, Desarrollo e Investigación
		Rendimiento de la inversión en Innovación, Desarrollo e Investigación
		Cursos de formación impartidos a diferentes grupos de interés
		Programas de actualización en gestión de riesgos, de operaciones, temas gerenciales y aspectos legales relevantes
		Participación en proyectos, actividades e iniciativas ambientales internos y externos (Asesoría, consultoría, equipos y comités de trabajo, promoción de ideas y sugerencias, entre otros)
		Indices de conocimientos obtenidos en las encuestas
		Creación de grupos de acción voluntaria
		Difusión espontánea de los valores y actuaciones de la empresa
3. Realizar alianzas estratégicas (AC <sub>3</sub> )	Desarrollo de ideas de proyectos conjuntos con diferentes grupos de interés	Liderazgo en el sector
		Premios y galardones
	Inversiones en promoción y acometida, ejecución y control de proyectos conjuntos	Admisión a grupos relevantes de actuación medioambiental y social
		Conducción de foros y otras iniciativas de mejora
	Consecución de mejoras a lo largo del ciclo de vida de los productos	Interés despertado en grupos de expertos e investigadores
Participación de los grupos de interés en acciones e iniciativas lideradas por la empresa		
	Reconocimiento en medios académicos y educativos (alianzas educación - sector productivo)	

Fuente: Elaborado por la autora (2008)

## CONCLUSIONES

La implantación de un modelo de cuadro de mando integral para la gestión ambiental Financiera de la empresa CVG Venalum y las empresas que conviven en ese ámbito, constituye un eficiente medio para generar información oportuna y relevante, que apoye una acertada toma de decisiones, en los aspectos relacionados con el desempeño ambiental.

La incorporación de la teoría de los partícipes, los supuestos de la responsabilidad social y del desarrollo sustentable en el modelo de Cuadro de Mando Integral por Kaplan y Norton, permitió superar las limitaciones detectadas en el mismo, al no reconocer de manera explícita el compromiso ético-ambiental de las organizaciones, a consecuencia esto se redefinieron los planteamientos básicos de su propuesta redefiniendo las perspectivas tradicionales (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) por perspectivas de desarrollo sustentable, de grupos de interés, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Estas perspectivas responden, respectivamente, a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo mantener un desarrollo sostenible que permita crear valor a largo plazo?
- ¿Cómo perciben los diferentes grupos de interés la actuación ambiental de la empresa?
- ¿En qué se puede sobresalir y mejorar?
- ¿Cómo se puede seguir mejorando y creando valor para los diferentes grupos de interés?

La perspectiva de desarrollo sustentable ha de conducir a la creación de un valor global en la triple cuenta de resultados: económicos, sociales y ambientales, en tanto que la de grupos de interés busca dar respuesta a las demandas de los accionistas que abogan por un compromiso ético y responsable de las empresas.

En las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento se debe incorporar el compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sustentable.

Para lograr una adecuada gestión ambiental es preciso trazarse una estrategia clara, que parte desde la definición de una visión empresarial que conduzca a una posición de liderazgo ambiental, mediante una actitud proactiva, con una visión enfocada a lograr la satisfacción de los diferentes grupos de interés y la preservación del medio ambiente.

El aprovechamiento de las capacidades y los recursos son determinantes para alcanzar ventajas competitivas sustentables, bien reduciendo costos (con mejoras en el diseño de los productos, tecnología y procesos ecológicos) o bien diferenciándose con los atributos medioambientales de sus productos y servicios.

Para destacar y apalancar sus ventajas competitivas, las empresas deben centrarse en los puntos neurálgicos que le conducirán al éxito, o factores claves del éxito, constituidos fundamentalmente por: excelencia, compromiso y responsabilidad, conformidad legal, gestión del capital humano, innovación, evaluación y gestión de riesgos, gestión de productos e información y comunicación, lo que les permitirá garantizar el compromiso con las mejores prácticas en la protección del medio ambiente, contando con un capital humano capacitado, motivado y comprometido para emprender

procesos innovadores, que consideren y gestionen adecuadamente los riesgos a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos.

La información y la comunicación son determinantes y deben ser gestionadas, tanto en lo interno como en las relaciones con otras partes interesadas, toda vez que serán el insumo prioritario para mantener la coordinación, el control y la retroalimentación de las actividades.

Una vez internalizados los factores claves del éxito, se debe fomentar la alineación de los objetivos personales hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, que se han definido para cada perspectiva como sigue:

- Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Incorporar tecnologías de información adecuadas, gestionar las competencias y realizar alianzas estratégicas que mejoren la posición competitiva de la empresa,
- Para la perspectiva de procesos internos: Ofrecer productos y servicios ecológicos, implantar sistemas de gestión ambiental, lograr la transparencia informativa e incorporar tecnologías de producción limpias y ecológicas,
- Para la perspectiva de grupos de interés: Satisfacer a los diferentes grupos de interés y fidelizar a los clientes, fomentar la adhesión a

Principios ecológicos y crear mejoras en el entorno, y

- Para la perspectiva de desarrollo sustentable: Incrementar y diversificar ingresos, reducir costos a largo plazo y reducir otros impactos negativos; así, con los dos primeros objetivos se estarán afrontando los impactos económicos y con las mejoras en el entorno los impactos sociales y ambientales.

Los objetivos estratégicos se enlazan entre sí en una serie de relaciones de causa – efecto que permiten describir la trayectoria estratégica de la gestión ambiental. Estas relaciones se representan en el mapa estratégico, donde se evidencia cómo las mejoras en la formación y el aprovechamiento de las capacidades y recursos conducen a mejorar procesos internos críticos, realzando la proposición de valor entregada a los clientes y destacando el compromiso social y ambiental de empresa, lo que va a potenciar la sustentabilidad.

Finalmente, para cerrar el ciclo de planificación, ejecución y control es necesario contar con una serie de indicadores que permitan el seguimiento y evaluación periódica de las metas y acciones desplegadas para conseguir los objetivos estratégicos.

Para cada uno de los objetivos estratégicos definidos se identificó un conjunto de indicadores que permitan, tanto a los directivos como a los trabajadores, medir el avance de la estrategia. Estos indicadores cumplen dos funciones básicas: una descriptiva (aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo) y una valorativa (apreciar los efectos de una actuación). Así pues, con la identificación de los indicadores se cierra el modelo de cuadro de mando

integral para la gestión ambiental en la empresa, al permitir el control estratégico, táctico y operativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, E. (2006). *Diccionario de Derecho Ambiental*. España: IUSTEL Portal de Derecho.
- Amat, O. y Soldevila, P. (2005). *Curso Multimedia de Contabilidad y Gestión de Costes: Ejercicios Resueltos de Contabilidad de Costes*, España: Ediciones Gestión 2000.
- Barnetch & Funes (2007). *Contabilidad: Un Enfoque Integral*. México: Editorial Trillas
- Bono, E. y Tomas, J. (2006). *Residuos Urbanos y Sustentabilidad Ambiental*. España: Universidad de Valencia.
- Carrera (2006). *Técnicas de Redacción e Investigación Documental*. Venezuela: Editorial Panapo.
- Cisneros, M. (2006). *Como Elaborar Trabajos de Grado*, España: Global Ediciones.
- Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987). *Informe "Nuestro Futuro Común"*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.zaragoza.unam.mx/> [Consulta: 2008, Enero 17]
- Duran, G. (2007). *Empresa y Medio Ambiente: Políticas de Gestión Ambiental*. España: Ediciones Pirámide, S.A.
- ELEORIENTE (2003), *Manual de Organización*. Venezuela: Material Mimeografiado.
- Faga y Ramos Medina (2006). *Como Profundizar en el Análisis de sus Costos para tomar Mejores Decisiones Empresariales*. España: Ediciones Granica.
- Fundación Biodiversidad (2001). *Informe Meadows*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.fundacion-biodiversidad.es/>. [Consulta: 2008, Febrero 15].
- Garrido, S. (2007). *Dirección Estratégica*. 2ª Edición, México: McGraw Hill Interamericana.
- González Cedeño, N. (2005). *Las Estructuras de Costos Formales como Herramienta Generadora de Rentabilidad en las Empresas Prestadoras del Servicio de Distribución de Productos Farmacéuticos en el Estado Lara*. Trabajo de grado no publicado. Venezuela: Universidad

- Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), [Documento en Línea]. Disponible en: [bibadm.ucla.edu.ve](http://bibadm.ucla.edu.ve). [Consulta: 2007, Abril 10]
- Granero, J. (2007). *Como Implantar un Sistema de Gestión Ambiental: Según la Norma ISO 14001:2004*. España: Fundación Confemetal.
- Gupta & Govindarajan (2004). *Gerencia Estratégica de Costos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hamdan Nayua, M. (2006). *Sistema de Costos de Comercialización y Distribución para Empresas Comerciales bajo el Enfoque de Cadena de Valor. Caso: Casa de Modas S.R.L.* Trabajo de grado no publicado. Venezuela: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), [Documento en Línea]. Disponible en: [bibadm.ucla.edu.ve](http://bibadm.ucla.edu.ve). [Consulta: 2007, Abril 10]
- Hernández Sampieri, y otros (2006). *Metodología de la Investigación.*, 4ª Edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- Horngren, Ch. (2006). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Huicochea, A. (2007). *Contabilidad de Costos*. México: Editorial Trillas.
- Jordán, M. (2005) *Adopción de la Norma Internacional de Contabilidad No. 41 en las Empresas Agropecuarias del Municipio Ospino del Estado Portuguesa. Caso: Ganado Bovino de Ceba*. Tesis no publicada. Barquisimeto: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" [Documento en Línea]- Disponible en: <http://bibadm.ucla.edu.ve/>. [Consulta: 2007, Marzo 10]
- Koontz, H. (2007). *Elementos de Administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Ley de Aguas* (2007). Gaceta Oficial N° 38.595 del 2 de enero de 2007 [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.vitalis.net/Ley%20de%20Aguas.htm>. [Consulta: 2008, Abril 27].
- Ley de Diversidad Biológica* (2000). Gaceta Oficial N° 5.468 (Extraordinaria) de fecha 24 de Mayo del 2000. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.mipunto.com/venezuelavirtual/leyesdevenezuela/ordinarias/Leydediversidadbiologica.html> [Consulta: 2008, Abril 27].
- Ley de Pesca y Acuicultura* (2003). Gaceta Oficial N° 37.727 de fecha 8 de julio de 2003. [Documento en Línea]. Disponible en:

<http://www.mijuicio.com/leyes/especiales/122.pdf> [Consulta: 2008, Abril 27].

*Ley Forestal, de Suelos y de Aguas* (1996). Gaceta Oficial N° 1.004 Extraordinario de fecha 26 de enero de 1966. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.vitalis.net/LFSA.htm> [Consulta: 2008, Abril 27].

*Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos e Insulares* (2001). Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.mipunto.com/venezuelavirtual/leyesdevenezuela/leyesorganicas/LEYORGANICADELOSESPACIOSACUATICOSEINSULARES.pdf>. [Consulta: 2008, Abril 27].

*Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo* (2005). Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005) [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.mintra.gov.ve/>. [Consulta: 2008, Abril 27].

*Ley Orgánica del Ambiente* (2006). Gaceta Oficial Extraordinaria 5833 del 22 de diciembre de 2006. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.minamb.gob.ve/files/Ley%20Organica%20del%20Ambiente/Ley-Organica-del-Ambiente-2007.pdf>. [Consulta: 2008, Abril 27].

*Ley Orgánica para la Planificación, Gestión y Ordenación del Territorio* (2005). Gaceta Oficial N° 38.388 de fecha 01 de marzo del 2006 [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.leyesvenezolanas.com/lopgot.htm>. [Consulta: 2008, Abril 27].

*Ley Penal del Ambiente* (1992). Gaceta Oficial N° 4358 de fecha 3 de enero de 1992 [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.vitalis.net/LPA.htm>. [Consulta: 2008, Abril 27].

*Ley sobre Sustancias, Materiales y Desechos Peligrosos* (2001). Gaceta Oficial N° 5.554 Extraordinario de fecha 13 de noviembre de 2001 [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.vitalis.net/LSMDP.htm>. [Consulta: 2008, Abril 27].

López y Nevado (2006). *Gestione y Controle el Valor Integral de su Empresa*. México: Ediciones Gestión 2000.

Lovelock, J. (2007). *La Venganza de la Tierra*. España: Editorial Planeta.

Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Editorial Trillas.

- Matheus, O. (2005). *Gerencia Basada en Actividades para la Efectividad de la Alianza Estratégica de Oster de Venezuela, S.A. con las Empresas Procesadoras de Plástico y Metal de las Regiones Central y Centroccidental de Venezuela*. Trabajo de grado no publicado. Venezuela: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), [Documento en Línea]. Disponible en: [bibadm.ucla.edu.ve](http://bibadm.ucla.edu.ve). [Consulta: 2007, Abril 10]
- Mauleon, M. (2006) *Logística y Costos*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Méndez, C. (2006). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso- de Investigación*, México: McGraw Hill Interamericana.
- Merino, J. (2006). *Eficiencia Energética*. España: Urmo, S.A. de Ediciones.
- Molina, J. y Tari, J. (2005). *Gestión de la Calidad y Gestión Medioambiental: Fundamentos, Herramientas, Normas ISO y Relaciones*. 2ª Edición, España: Ediciones Pirámide.
- Montemayor (2006). *Guía para la Investigación Documental*. México: Editorial Trillas.
- Organización de Naciones Unidas (ONU, 1997). *Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, en su 29ª Reunión celebrada en París del 21 de octubre al 12 de noviembre de 1997.
- Oropeza, H. (2006). *Costos: Curso Básico*. México: Editorial Trillas.
- Peñaloza y Del Rosario (2006). *Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación*. Venezuela: Universidad Católica "Andrés Bello".
- Rosas, M. (2006). *Guía Práctica de Investigación*. México: Editorial Trillas.
- Ruiz, A. (2008). *Educación, Medio Ambiente y Didáctica del Entorno: Teoría y Práctica*, España: Editorial Popular, S.A.
- Segovia, A. (2008). *Contabilidad Básica*, 2ª Edición, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Thomas, Miles y Fisk (2007). *El Directivo Perfecto. Guía de los Ejecutivos para Lograr un Desempeño Óptimo*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Thompson, M. (2007). *El Éxito que Perdura*. España: Ediciones Granica.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2005): *Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctoral*, Venezuela: FEDEUPEL.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Ediciones FEDEUPEL.

Wikipedia (2007). *Glosario de Términos Administrativo-Contables*. [Documento en Línea]- Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/> [Consulta: 2007, Marzo 10]

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I.- EL PROBLEMA</b> .....	8
Planteamiento del Problema .....	8
Objetivos de la Investigación .....	16
Justificación .....	17
Alcance y Limitaciones de la Investigación .....	20
<b>CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO</b> .....	21
Antecedentes de la Investigación .....	21
Bases Teóricas de la Contabilidad de Gestión a la Contabilidad de Gestión Ambiental .....	23
Evolución de la Contabilidad de Gestión .....	23
Gestión Medioambiental .....	34
Responsabilidad Social Empresarial .....	42
El Medio Ambiente como variable Estratégica en la Gestión Empresarial .....	46
Ecoeficiencia .....	53
La Empresa como Agente Implicado en la Degradación del Medioambiente .....	55
Cuadro de Mando Integral .....	59
Análisis de FODA .....	61
Marco Legal .....	66
Glosario de Términos Básicos .....	78
<b>CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO</b> .....	79
Diseño de la Investigación .....	79
Objeto de Estudio .....	80
Procedimientos de la Investigación .....	81
<b>CAPITULO IV.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN AMBIENTAL FINANCIERA EN CVG VENALUM</b> .....	89
Cuadro de Mando Integral y Desarrollo Sostenible .....	89
Perspectiva Financiera frente al Desarrollo Sustentable .....	90
Perspectiva de Clientes Frente a Grupos de Interés .....	93
La Variable Ambiental en el Cuadro de Mando Integral .....	94
Desarrollo del Cuadro de Mando Integral Incorporando la Variable Ambiental .....	96
Formulación de la Visión y Misión .....	97
Definición de la Estrategia .....	101
El Posicionamiento de la Empresa frente al Medio Ambiente .....	103
Normar Objetivos Estratégicos .....	119
Preparación de Mapa Estratégico .....	125
Propuesta de Indicadores .....	137
<b>CONCLUSIONES</b> .....	146
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS</b> .....	151

## INDICE DE CUADROS

### CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO

#### **CUADRO N°1.**

Evolución del Compromiso con el Desarrollo Sostenible o Sustentable.-----Pág. 39

#### **CUADRO N°2.**

Clasificación de las Revistas Científicas Seleccionadas. -----Pág. 86

### CAPITULO IV.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN AMBIENTAL FINANCIERA EN CVG VENALUM.

#### **CUADRO N°1.**

Beneficios de la Utilización del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Ambiental. -----Pág. 97

#### **CUADRO N°2.**

Objetivos y Resultados del Posicionamiento Estratégico. -----Pág. 104

#### **CUADRO N°3.**

Principales Factores Externos que pueden afectar el Posicionamiento Ambiental de la Empresa. ----- Pág. 111

#### **CUADRO N°4.**

Principales Factores Internos que pueden Condicionar la Actuación Empresarial. -----Pág. 112

#### **CUADRO N°5.**

Factores Clave de Éxito. -----Pág. 113

#### **CUADRO N°6.**

Objetivos Estratégicos Medioambientales. -----Pág. 120

#### **CUADRO N°7.**

Objetivos Estratégicos Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva del Desarrollo Sustentable. -----Pág. 138

#### **CUADRO N°8.**

Objetivos Estratégicos Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Grupo de Interés. -----Pág. 139

#### **CUADRO N°9.**

Objetivos Estratégicos Metas/Acciones e Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos. -----Pág. 143

## INDICE DE FIGURAS

### CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO

#### **FIGURA Nº 1.**

Temas claves que han motorizado la Evolución de la Contabilidad de Gestión.-----Pág. 28

#### **FIGURA Nº 2.**

La Organización como una Cadena de Valor Extendida. -----Pág. 29

#### **FIGURA Nº 3.**

Funciones Básicas de los Profesionales de Contabilidad.-----Pág. 33

#### **FIGURA Nº 4.**

Empresa y Desarrollo Sustentable o Sostenible. -----Pág. 42

#### **FIGURA Nº 5.**

Esquema del Proceso de Planificación Estratégica. -----Pág. 48

#### **FIGURA Nº 6.**

El Medio General y el Medio Específico de la Empresa.-----Pág. 51

#### **FIGURA Nº 7.**

Orientación Estratégica. -----Pág. 52

#### **FIGURA Nº 8.**

Dimensiones Básicas de la Ecoeficiencia.-----Pág. 55

#### **FIGURA Nº 9.**

La Empresa y los Sistemas Naturales.-----Pág. 57

#### **FIGURA Nº 10.**

De la Necesidad a los logros de un Sistema de Gestión Medioambiental.-----Pág. 64

### CAPITULO IV.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN AMBIENTAL FINANCIERA EN CVG VENALUM.

#### **FIGURA Nº 1.**

Redefinición de los Planteamientos Básicos del Cuadro de Mando Integral. --Pág. 90

#### **FIGURA Nº 2.**

Ciclo de Gestión Medioambiental. ----- Pág. 95

#### **FIGURA Nº 3.**

Etapas del Desarrollo del Modelo de Cuadro de Mando Integral.-----Pág. 98

#### **FIGURA Nº 4.**

De la Visión al Plan de Acción.-----Pág. 99

<b>FIGURA Nº 5.</b>	
Condiciones de la Diferenciación Medioambiental. -----	Pág. 107
<b>FIGURA Nº 6.</b>	
Efectos de Incorporar Adecuadas Tecnologías de Información. -----	Pág. 126
<b>FIGURA Nº 7.</b>	
Efectos de la Gestión de las Competencias.-----	Pág. 128
<b>FIGURA Nº 8.</b>	
Efectos de realizar las Alianzas Estratégicas.-----	Pág. 128
<b>FIGURA Nº 9.</b>	
Relación de Causa - Efectos entre los Objetivos Estratégicos de las Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento y Procesos Internos.-----	Pág. 129
<b>FIGURA Nº 10.</b>	
Efectos de ofrecer Productos y Servicios Ecológicos.-----	Pág. 130
<b>FIGURA Nº 11.</b>	
Efectos de Implantar Sistemas de Gestión Medioambiental.-----	Pág. 131
<b>FIGURA Nº 12.</b>	
Efectos de lograr Transparencia Informativa.-----	Pág. 132
<b>FIGURA Nº 13.</b>	
Efectos de Incorporar Tecnologías Limpias y Ecológicas. -----	Pág. 132
<b>FIGURA Nº 14.</b>	
Relación de Causa - Efectos entre los Objetivos Estratégicos de las Perspectivas de Procesos Internos y de Grupos de Interés.-----	Pág. 133
<b>FIGURA Nº 15.</b>	
Efectos de Satisfacer a Grupos de Interés y Fidelizar Clientes.-----	Pág. 134
<b>FIGURA Nº 16.</b>	
Efectos de Fomentar la Adhesión a principios Ecológicos.-----	Pág. 135
<b>FIGURA Nº 17.</b>	
Efectos de Crear Mejoras en el Entorno.-----	Pág. 135
<b>FIGURA Nº 18.</b>	
Relación de Causa - Efectos entre los Objetivos Estratégicos de las Perspectivas de Grupos de Interés y Desarrollo Sostenible.-----	Pág. 136
<b>FIGURA Nº 19.</b>	
Mapa Estratégico de la Gestión Ambiental.-----	Pág. 137