AAS3248

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de Proyectos

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:
Gandica Romero, Maylin Carol

Para optar al título de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizado con la asesoría del profesor:
López, Emmanuel

Caracas, Mayo de 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de Proyectos

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:
Gandica Romero, Maylin Carol

Para optar al título de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizado con la asesoría del profesor:
López, Emmanuel

Caracas, Mayo de 2011

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Maylin Carol Gandica Romero, titular de la cedula de identidad N° 13.748.515, para optar al grado de **Especialista en Gerencia de Proyectos,** cuyo título es "**Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Empresa Distribuidora de Productos de Consumo Masivo**"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que por lo tanto, lo considero apto para ser sometido a evaluación por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 17 días del mes de mayo de 2011.

Ing. Emmanuel López C
C.I. N° 3.189.57

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a mi Dios por guiarme e iluminarme en el camino de mi vida, y en quien he conseguido la fuerza necesaria para alcanzar mis metas y convertir en realidad mis sueños.

A mi hijo por ser lo más hermoso que tengo en la vida, por quien lucho y trato de ser cada día mejor.

A mis padres, con todo el amor del mundo, por el apoyo incondicional que siempre me han brindado. Por enseñarme a ser quien soy y ayudarme cada día a seguir adelante.

A mi hermano por ser un regalo en mi vida, para quien trato de ser el mejor ejemplo y dar las mejores enseñanzas.

A mi esposo por incentivarme a culminar mí trabajo y darme su apoyo incondicional.

A los que no están, pero que siempre llevo en un lugar muy especial de mi corazón

Maylin

Agradecimiento

A mi tutor, Emmanuel López, por su paciencia, apoyo y haberme guiado durante la realización de este trabajo.

A mis familiares y amigos por interesarse en mi trabajo, brindándome su apoyo y dándome fuerzas y la motivación necesaria para seguir adelante.

A mis compañeros de postgrado por haber convertido este reto en algo ameno.

Y por sobre todas las cosas a Dios por abrirme los caminos y haber hecho posible que culminara este trabajo con gran satisfacción.

A todos Gracias.

Maylin

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL ASESOR II
DEDICATORIA III
AGRADECIMIENTO IV
ÍNDICE GENERAL V
ÍNDICE DE TABLAS VIII
ÍNDICE DE FIGURAS IX
RESUMEN X
INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I: EL PROBLEMA 3
1.1 Planteamiento del Problema 3
1.2 Justificación del Estudio 6
1.3 Objetivo General 7
1.4. Objetivos Específicos 7
1.5. Alcance y Delimitaciones 8
1.6. Limitaciones 8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 9
2.1. Antecedentes del Estudio 9
2.2. Fundamentos Teóricos 13
2.2.1. Cuadro de Mando Integral (CMI) 13
2.2.2. Elementos del Cuadro de Mando Integral 15
2.2.3. El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión Estratégica 20
2.2.4. El Cuadro de Mando Integral y la Gerencia de Proyectos 22
2.2.5. Glosario de Términos 24
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO 28
3.1. Metodología del Estudio 28

3.2. Tipo de Investigación..... 30
3.3. Diseño de la Investigación..... 30
3.4. Unidad de Análisis..... 31
3.5. Población y Muestra..... 31
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... 32
3.7. Operacionalización de los Objetivos..... 32
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.... 34
4.1. Objetivo 1: Describir los Procesos y Actividades Asociados a las Operaciones de la Empresa Objeto de Estudio..... 34
4.1.1. Procesos Primarios..... 36
4.1.2. Procesos Secundarios..... 39
4.1.3. Procesos de Apoyo..... 40
4.2. Objetivo 2: Conocer y Analizar los Elementos que Conforman el Cuadro de Mando Integral..... 43
CAPITULO V: LA PROPUESTA. DESARROLLAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA INVERSIONES JM..... 46
5.1. Objetivo de la Propuesta..... 46
5.2. Justificación de la Propuesta..... 46
5.3. Estructura de la Propuesta..... 47
5.3.1. Objetivo 3: Desarrollar cada uno de los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral para la empresa objeto de estudio..... 47
5.3.1.1. Lineamientos Estratégicos (Misión, Visión y Valores)..... 47
5.3.1.2. Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos Estratégicos..... 49
5.3.1.3. Indicadores de Gestión y Metas..... 51
5.3.1.4. Iniciativas Estratégicas..... 55
5.3.1.5. Responsables y Recursos..... 58
5.3.2. Objetivo 4: Desarrollar el Tablero de Control para la Empresa Objeto de Estudio..... 58

5.3.3. Objetivo 5: Proponer Lineamientos Básicos a seguir para la Implantación Exitosa del Cuadro de Mando Integral..... 60
5.4. Factibilidad de la Propuesta..... 61
CONCLUSIONES..... 62
RECOMENDACIONES..... 64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Matriz FODA Inversiones JM..... 4
Tabla N° 2: Estructura de la Muestra Seleccionada..... 31
Tabla N° 3: Operacionalización de los Objetivos..... 33
Tabla N° 4: Procesos de Inversiones JM con Necesidad de Mejora..... 41
Tabla N° 5: Objetivos Estratégicos de Inversiones JM..... 49
Tabla N° 6: Tabla Resumen de Objetivos Estratégicos por Perspectivas..... 51
Tabla N° 7: Indicadores de Gestión de Inversiones JM..... 52
Tabla N° 8: Iniciativas Estratégicas de Inversiones JM..... 56
Tabla N° 9: Tablero de Control Desarrollado para Inversiones JM..... 59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral..... 6
Figura N° 2: Beneficios de Implantar el Cuadro de Mando Integral..... 15
Figura N° 3: Ejemplo de Mapa Estratégico..... 18
Figura N° 4: El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica..... 21
Figura N° 5: Esquema Metodológico..... 29
Figura N° 6: Procesos Realizados por Inversiones JM..... 35
Figura N° 7: Proceso de Compras..... 36
Figura N° 8: Proceso de Logística de Inventarios (entradas)..... 37
Figura N° 9: Proceso de Ventas..... 37
Figura N° 10: Proceso de Facturación..... 38
Figura N° 11: Proceso de Logística de Inventarios (salidas)..... 38
Figura N° 12: Proceso de Transporte..... 39
Figura N° 13: Proceso Servicios Informáticos..... 39
Figura N° 14: Proceso Servicios Contables..... 40
Figura N° 15: Proceso Servicios Legales..... 40
Figura N° 16: Proceso de Recursos Humanos..... 41
Figura N° 17: Proceso de Servicios Generales..... 41
Figura N° 18: Mapa Estratégico o de Relación Causa-Efecto de Inversiones JM 50
Figura N° 19: Acercando la Estrategia a las Actividades Operativas..... 56
Figura N° 20: Impacto de Iniciativas Estratégicas en Objetivos Definidos..... 57

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de Proyectos

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Autor: Ing. Maylin C. Gandica R.
Asesor: MSc. Emmanuel López.
Año: 2011

RESUMEN

La empresa objeto de estudio es una distribuidora de productos de consumo masivos, con poco menos de diez años de fundada, que posee sus oficinas y almacenes en la ciudad de Caracas, desde donde distribuyen sus productos al Distrito Capital y a los Estados Miranda, Vargas, Aragua, Carabobo y Falcón. Aunque la empresa se considera rentable y su directiva tiene una visión de lo que espera alcanzar, no cuentan con una herramienta de gestión integral que les permita valorar resultados y medir su desempeño, traduciendo de forma precisa la estrategia de la organización en parámetros distintos a los financieros. De continuar esta situación, es probable que la compañía no pueda gestionar eficazmente las amenazas de su entorno con la consecuente pérdida de clientes, disminución de ingresos e incremento de costos. Es por ello que el objetivo de esta investigación fue Diseñar un Cuadro de Mando Integral, considerándolo como una herramienta de medición, de gestión estratégica y de comunicación, que permitirá a la empresa maximizar su rentabilidad, explotar sus capacidades diferenciadoras y mantener la satisfacción de clientes actuales y potenciales. Los objetivos de este estudio contemplaron una descripción de los procesos y actividades asociados a las operaciones de la empresa, conocer y analizar los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral, el desarrollo de cada uno de los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral, específicamente para la empresa objeto de estudio, el desarrollo del Tablero de Control y la propuesta de lineamientos básicos a seguir para la implantación exitosa del Cuadro de Mando Integral. Para alcanzar los objetivos se realizó una investigación proyectiva, enmarcada dentro de la investigación aplicada del tipo investigación y desarrollo, apoyada en un diseño no experimental, de campo y transeccional. La propuesta desarrollada permitirá a la empresa, entre otros aspectos, obtener una visión clara de las relaciones causa - efecto de su estrategia, comunicándola a todos los niveles de la organización para conseguir una mayor alineación de todas las personas involucradas. La propuesta de un sistema de control de gestión, basado en la aplicación del Cuadro de Mando Integral, es técnica y económicamente factible de implantar en la empresa objeto del estudio.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Sistema de Control de Gestión.

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy el mercado demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva a un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. Se hace necesario utilizar indicadores financieros y no financieros, que contribuyan a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo.

En la economía actual, activos intangibles como la calidad de los procesos, conocimiento y dominio del mercado, capacitación de los empleados, las culturas innovadoras, entre otros, representan la clave para crear valor, ya se trate de un empresario joven dominado por la alta tecnología o de un fabricante con muchos años de veteranía en el sector, la necesidad de ejecutar la estrategia de la empresa con eficacia es crucial en una era de globalización, conocimiento del cliente y rápidos cambios.

Tradicionalmente las organizaciones no se suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para su implementación. En este sentido, el Balanced Scorecard constituye una de las metodologías más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la empresa. Esta metodología utiliza como herramienta de gestión el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral agrupa objetivos e indicadores estratégicos bajo cuatro (4) perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo, que representan la estructura de los mapas estratégicos, a través de los cuales relaciona y transforma los activos intangibles en activos tangibles, utiliza indicadores para describir los activos intangibles de la empresa, de tal forma que permite monitorear y controlar aquellas actividades intangibles que añaden valor a la misma. Posteriormente se definen las metas, que darán las claves para definir los cambios en la organización y, finalmente, las iniciativas estratégicas, que son las acciones que provocaran los cambios buscados.

El contenido y resultados de la investigación realizada, se estructuraron dentro del presente documento en cinco capítulos, descritos, brevemente, a continuación:

Capítulo I, denominado "**El Problema**", presenta el planteamiento del problema que dio origen al estudio, la justificación del estudio, los objetivos del estudio como elementos que resaltaron la importancia de su realización, así como el alcance, delimitaciones y limitaciones del estudio.

Capítulo II, contiene el "**Marco Teórico**" donde se presentan las investigaciones o trabajos anteriores relacionados con el presente estudio y los fundamentos teóricos que lo sustentaron.

Capítulo III, "**Marco Metodológico**", comprende la metodología de la investigación, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la operacionalización de los objetivos.

Capítulo IV, "**Presentación y Análisis de Resultados**", se presentan los datos obtenidos de la investigación y se analiza la información resultante, dando respuesta a los dos (2) primeros objetivos específicos formulados en el estudio.

Capítulo V, "**La Propuesta: Desarrollar el Cuadro de Mando Integral para la Empresa Inversiones JM**", se presenta la propuesta de la investigación, así como su objetivo, justificación, estructura y factibilidad, dando respuesta a los tres (3) últimos objetivos específicos formulados en el estudio.

Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas utilizadas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En un mundo cada vez más competido, las empresas se encuentran en una constante lucha por lograr que el esfuerzo y recursos invertidos generen ganancias y no se traduzcan en pérdidas, por lo que se ven en la necesidad de definir nuevos caminos, realizando un profundo análisis interno y del entorno que las rodea, de manera de establecer planes de acción dirigidos a lograr estar siempre por encima de sus competidores.

Actualmente, la habilidad que tenga una empresa de movilizar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles. Los activos intangibles son la fuente más importante de la empresa, que le otorgan ventajas competitivas sobre sus competidores. Aquella empresa que posea procesos operativos excelentes, conozca con todo detalle su segmento de mercado, posea el conocimiento para desarrollar un producto único, motive a sus empleados, este a la vanguardia de las tecnologías e innove, tendrá garantizado su éxito.

La distribuidora de productos de consumo masivo donde fue realizada la investigación, que en lo sucesivo se denominará Inversiones JM (el nombre original ha sido omitido a petición de sus propietarios), no escapa a esta realidad y está consciente que para alcanzar el éxito financiero, debe mantener buenas relaciones con sus clientes, y esto dependerá del grado de satisfacción y fidelidad que éstos tengan con los servicios y productos suministrados; para ello, la empresa debe brindar servicios y productos de calidad, contando con buenos procesos internos, personal bien entrenado y poseer buena tecnología.

Inversiones JM, fundada en Caracas, hace poco menos de 10 años, es una empresa familiar que comenzó sus operaciones como una distribuidora de agua mineral para comercios de familiares y amigos, ubicados en el Distrito Capital. Actualmente, comercializan productos de consumo masivo y materia prima para panaderías, pastelerías, restaurantes, supermercados, entre otros, ubicados en el Distrito Capital y los Estados Miranda, Vargas, Aragua, Carabobo y Falcón. Sus almacenes y sede administrativa se encuentran en la ciudad de Caracas.

Con un crecimiento no planificado, ha sido dirigida con base en la intuición e improvisación de sus propietarios, dejándose adsorber por las operaciones diarias y el solventar eventualidades no consideradas que van surgiendo, lo que ha originado la existencia de una serie de fallas en el seno de las principales funciones de la empresa y una gestión, exclusivamente financiera, centrada en el corto plazo.

La tabla N° 1, representa la matriz FODA de la empresa Inversiones JM, que permitió conocer factores internos y externos que influyen de forma positiva o negativa en la empresa.

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS -Enfoque en calidad de servicio al cliente como característica competitiva. -Mínimo tiempo de respuesta en el servicio. -Amplio portafolio de productos nacionales. -Buena relación con proveedores, con los cuales existen políticas de flexibilidad de pago, en moneda nacional. -Equipo de ventas muy competitivo. -Buen conocimiento de su segmento de mercado.	**OPORTUNIDADES** -Los nuevos entrantes poseen barreras altas ya que es necesario realizar grandes inversiones. -Los competidores son pocos y poseen tiempos de respuesta en el servicio mayores a la empresa objeto de estudio. -Gran parte del territorio nacional no cuenta con empresas de este sector, por lo que originan oportunidades de expansión.

DEBILIDADES	AMENAZAS
-Falta de lineamientos estratégicos establecidos. -No cuentan con una herramienta de gestión, más allá de la vista financiera. -Carencia de establecimiento de responsabilidades para cada cargo de la estructura organizativa. -Desmotivación del personal. -Debilidades en los procesos macro de la empresa. -Carencia de herramientas tecnológicas para la ejecución de los procesos macro de la empresa. -Problemas de comunicación interna. -Grandes pérdidas de productos por mal manejo de inventarios.	-El riesgo país. -La escasez de productos. -La variabilidad de precios de adquisición de mercancía. -Variedad de productos sustitutos. -Larga trayectoria de los competidores.

Tabla N° 1: Matriz FODA Inversiones JM. Fuente: El Investigador (2011)

Lo anteriormente descrito refleja las principales consecuencias de la carencia de una herramienta de control de gestión, más allá de la vista financiera, que establezca lineamientos estratégicos a seguir y sea un modelo de planificación que permita organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia y la evaluación del desempeño, permitiéndole tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

El Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la empresa, da respuesta a las necesidades que afronta Inversiones JM, sus basamentos fueron utilizados para generar una herramienta que genere información confiable de los procesos que en la empresa se llevan a cabo.

El Cuadro de Mando Integral, a través de la elaboración de los mapas estratégicos, relaciona y transforma los activos intangibles en activos tangibles como el dinero. Mediante

sus 4 perspectivas básicas (financiera, del cliente, procesos y aprendizaje y desarrollo) utiliza indicadores para describir los activos intangibles de la empresa, de tal forma que permite monitorear y controlar aquellas actividades intangibles que añaden valor a la misma.

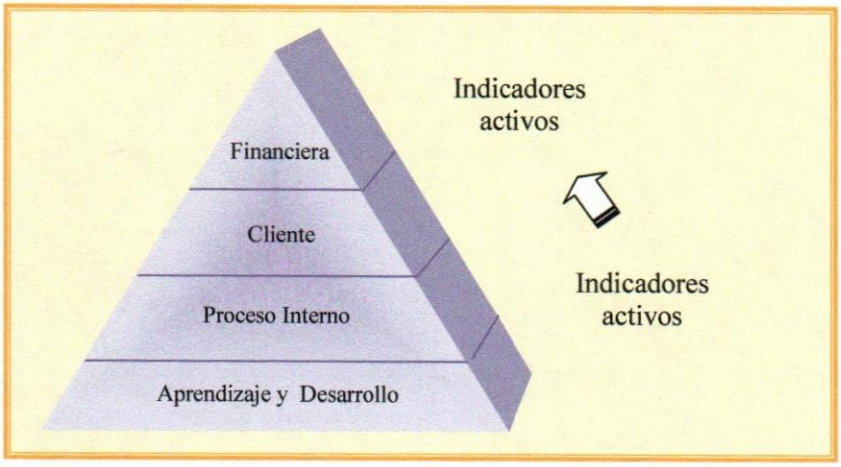

Figura Nº 1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
Fuente: El Investigador (2011)

Las situaciones planteadas, y para concretar el planteamiento del problema de investigación, se formularon las siguientes interrogantes: ¿Está consiente la directiva de la empresa de la importancia de contar con un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión, más allá de la vista financiera? ¿Qué elementos de la empresa deben incluirse para generar un Cuadro de Mando Integral? ¿Qué factores deben considerarse para lograr la implantación exitosa del Cuadro de Mando Integral?

1.2. Justificación del Estudio

La importancia de este estudio radica en el hecho de que la empresa requiere contar con una herramienta de control de gestión, que le permita convertir su estrategia en acciones controlables y medibles, incorporando nuevas perspectivas, además de la financiera, a través de las cuales pueda analizar el negocio en su totalidad, favoreciéndola

en el presente a la creación de valor futuro, debe ayudar a la empresa a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministrar la dirección futura, creando una ventaja competitiva sobre sus competidores, maximizando su rentabilidad, explotando sus capacidades diferenciadoras y manteniendo la satisfacción de clientes nuevos y actuales, todo esto sin olvidar la importancia de alinear a todos los miembros de la empresa con este proceso de cambio.

Es muy importante la realización de este estudio, ya que, en la actualidad, la empresa no presenta pérdidas significativas, pero a futuro, si a estos factores no se les otorga la prioridad que requieren, la empresa puede entrar en una etapa crítica y hasta llegar a desaparecer del mercado.

1.3. Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo.

1.4. Objetivos Específicos

- Describir los procesos y actividades asociados a las operaciones de la empresa objeto de estudio.

- Conocer y analizar los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral.

- Desarrollar cada uno de los elementos que conforman un Cuadro de Mando Integral, específicamente para la empresa objeto de estudio.

- Desarrollar el Tablero de Control para la empresa objeto de estudio.

- Proponer lineamientos básicos a seguir para la implantación exitosa del Cuadro de Mando Integral.

1.5. Alcance y Delimitaciones

Ámbito geográfico: Inversiones JM es una empresa distribuidora de productos de consumo masivo y materia prima para panaderías, restaurantes, supermercados, etc. Poseen sus oficinas y almacenes principales en la Ciudad de Caracas, desde donde distribuyen al Distrito Capital y los Estados Miranda, Vargas, Aragua, Carabobo y Falcón.

El estudio realizado contempló el Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, sin llegar a la implantación ni la evaluación de los resultados posteriores a su aplicación; por tanto su acción y administración depende del modo como se promueva su importancia y su aceptación por todos los niveles de la empresa.

1.6. Limitaciones

La principal limitante presentada durante el desarrollo del estudio fue romper los paradigmas de algunos miembros de la empresa, ya que se resistían a cambiar la forma habitual de cumplir sus labores, así como también lograr el entendimiento de conceptos básicos asociados al Cuadro de Mando Integral.

También resulto una limitante lograr que algunos miembros de la empresa entendieran la importancia y la necesidad de contar con una herramienta de control de gestión y no lo entendieran como un retrabajo, por considerarlo como un fin y no como un medio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Sustentar teóricamente el estudio implica exponer y analizar las teorías, investigaciones y antecedentes, en general, que deben ser considerados para el correcto enfoque del estudio. Al respecto, Lerma (2004) expone: "*el marco teórico será una descripción detallada de cada uno de los elementos esenciales de la teoría, de tal manera que la formulación del problema y su solución sean una deducción lógica de ella*" (p.58).

2.1. Antecedentes del Estudio

Conocer los antecedentes ayuda a estructurar formalmente la idea de la investigación, a continuación se presentan cinco (5) investigaciones relacionadas con el presente estudio que contribuyeron con éste.

Barillas (2010), en su Trabajo Especial de Grado titulado "Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Empresa Distribuidora de Sistemas de Anclaje y Fijación", expone como objetivo de su investigación proyectiva, no experimental, de campo y transeccional, diseñar un Cuadro de Mando Integral para una empresa especialista en sistemas de anclaje y fijación. Sus objetivos específicos fueron diagnosticar la situación actual de los principales lineamientos estratégicos (Misión, Valores, Visión) de la compañía AFINCA, describir la cadena de valor de la empresa, desarrollar objetivos en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, agrupándolos en un diagrama de relaciones causa – efecto, establecer indicadores de gestión para el logro de los objetivos desarrollados y establecer un conjunto de requisitos básicos para la comunicación e implantación del Cuadro de Mando Integral. La importancia de este estudio estuvo radicada en el hecho de que AFINCA requería contar con un sistema de gestión que generara indicadores confiables

para los procesos que ejecutan, con perspectivas que equilibraran la historia de las cifras financieras con impulsores de resultados futuros, es por ello que la finalidad de ésta investigación fue desarrollar un Cuadro de Mando Integral considerándolo como: una herramienta de medición, una herramienta de gestión estratégica y una herramienta de comunicación.

Tineo, E. (2009), en su Trabajo Especial de Grado titulado "**Diseño de un Sistema de Indicadores para la Superintendencia de Plantas Orocual PDVSA Distrito Norte, basado en el Cuadro de Mando Integral**", expone como objetivo de su investigación cuantitativa, no experimental, de campo y descriptiva, diseñar un sistema de indicadores para la Superintendencia de Plantas Orocual PDVSA Distrito Norte, basado en el Cuadro de Mando Integral. Sus objetivos específicos fueron describir los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la Superintendencia de plantas Orocual, desarrollar el modelo de relación de unidad en estudio con los clientes y proveedores, diagnosticar la situación actual de los principales lineamientos estratégicos, analizar los indicadores actualmente utilizados por la unidad en estudio, que representan en forma real el comportamiento de los diferentes procesos y actividades que realizan, desarrollar un mapa estratégico con relación causa-efecto entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la unidad en estudio y proponer indicadores de gestión enfocados en medir el desempeño en la ejecución de los objetivos estratégicos de la unidad en estudio. Este Trabajo Especial de Grado se enfocó en utilizar el Cuadro de Mando Integral como un instrumento de gestión que permite monitorear y evaluar el desempeño de una unidad de negocios proporcionando información acerca de su efectividad y eficiencia global. Se realizó un análisis interno y externo de la organización, detectándose la falta de lineamientos estratégicos, los cuales fueron definidos y propuestos como una oportunidad de mejora. Se conceptualizó el modelo de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral estableciendo objetivos estratégicos, generando relaciones causa – efecto e indicadores de gestión, los cuales sirvieron para mejorar la gestión operacional y administrativa de la Superintendencia de Plantas Orocual.

Gualdrón (2007), en su Trabajo Especial de Grado titulado "Rediseño del Sistema de Indicadores de Gestión de Desempeño de la Gerencia de Monitoreo y **Control de Movilnet",** expone como objetivo de su investigación cuantitativa, no experimental, de campo y descriptiva, rediseñar el sistema de indicadores de gestión de desempeño de la Gerencia de Monitoreo y Control de Movilnet, implantado en enero de 2006, como parte del proceso de Gestión de Calidad, regido por la Norma ISO 9001:2000. Dicha Gerencia, cuya función es detectar, brindar atención de primera línea y gestionar todas las fallas que se presentan en la Red de Movilnet, utiliza el Sistema de Indicadores de Gestión para medir el desempeño individual de su personal, así como los procesos clave llevados a cabo en la misma. La importancia del presente estudio estuvo radicada en el hecho de que la Gerencia de Monitoreo y Control detectó que el Sistema de Indicadores no estaba cumpliendo de manera cabal con su objetivo de medir confiable y eficientemente los procesos, lo cual generó desconfianza en las mediciones, por lo que fue necesario rediseñar el Sistema para hacerlo compatible con las nuevas herramientas que se estaban implementando y que influían en la manera en que se estaban ejecutando los procesos, de manera de poder contar con indicadores confiables que midan realmente la eficiencia de los mismos. Para llevar a cabo el estudio, en la primera fase se realizó un levantamiento de información, en el cual se analizaron los cambios en los procesos actuales, producto del cambio de algunas aplicaciones utilizadas en la gerencia, y que influyen en lo que se desea medir. En la segunda fase, se hizo el rediseño de los indicadores existentes, tomando como referencia el análisis hecho en la primera fase. En tercera y última fase, se diseñó la integración con las nuevas herramientas y aplicaciones, de manera de definir y garantizar el proceso de extracción de los datos de dichas herramientas.

Pérez (2007), Trabajo Especial de Grado titulado "Plan de la Calidad para el Proceso de Atención y Servicio al Cliente caso Kentron Sistemas de Información C.A.", Kentron Sistemas de Información C A, es una empresa dedicada al desarrollo de software administrativo, teniendo una constante comunicación con sus clientes, cuya gestión es apoyada por la Coordinación de Atención y Servicio al Cliente de reciente creación, la cual requería de un Plan de la Calidad para la mejora de sus procesos, que son: la atención del

incidente, procesamiento, seguimiento y cierre. El presente trabajo tuvo como objetivo general diseñar un Plan de la Calidad para los Procesos de Atención y Servicio al Cliente de Kentron Sistemas de Información C A, bajo la Norma ISO 10005:2005, a fin de establecer el flujo correcto de las actividades y todo lo que involucre su ejecución, orientado a garantizar su eficiencia y a su vez obtener la satisfacción total del cliente por medio del servicio prestado. El tipo de investigación utilizada fue proyectiva, con un alcance descriptivo y bajo un diseño de campo, bibliográfico, no experimental y transeccional. Dado que la organización estaba dentro del ámbito de la informática, se utilizaron los fundamentos establecidos por ITIL para procesos de Gestión de Servicios TI, donde se obtuvo la definición de los procesos de atención y servicio al cliente, los cuales detallan cada uno de sus elementos, que sirvieron para establecer los requisitos necesarios para la conformación del Plan de la Calidad. La importancia del Plan de Calidad para Kentron Sistemas de Información C A radica en que la Coordinación de Atención y Servicio al Cliente podrá estar al mismo nivel de definición con respecto al resto de la unidades, así como también un mejoramiento en el desempeño de sus actividades, otorgando seguridad a sus responsables y proporcionando a la organización información acertada que permitirá medir su eficiencia, mejorar la toma de decisiones y planificación, mayor confianza de los clientes y crecimiento económico.

Dávila (2006), Trabajo Especial de Grado titulado **"Propuesta de un Sistema de Control de Gestión aplicando la Metodología del Balanced ScoreCard para la Gerencia de Proyectos de la Empresa Oriente Consultores C.A."**, enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, bajo un diseño no experimental transeccional. La empresa Oriente Consultores tiene como una de sus actividades principales la ejecución de Ingeniería de Consulta, la cual realiza a través de su Gerencia de Proyectos. La alta competitividad reinante en el mercado de ingeniería, los cambios tecnológicos, la complejidad de los procesos, las altas exigencias de los clientes, la escasez de personal calificado técnicamente, propiciaron que la empresa contemplara como materia de alta prioridad el desarrollo de un Sistema de Control de Gestión que ayudara a contrarrestar las amenazas del sector, que permitiera aprovechar las oportunidades y que a su vez

contribuyera a potenciar las debilidades, de tal manera de convertirlas en ventajas o verdaderas fortalezas. Por esta necesidad el objetivo principal de esta investigación fue desarrollar una propuesta de Sistema de control de Gestión, basado en la Metodología del Balanced Scorecard, para la Gerencia de Proyectos de Oriente Consultores.

2.2. Fundamentos Teóricos

2.2.1. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Balanced Scorecard ha despertado gran interés entre directivos y empresarios, ya que contribuye a la resolución de problemas que presentan las empresas y preocupan a los directivos. Es una metodología de planificación y gestión que permite alinear a la organización con su estrategia. Esta metodología utiliza como herramienta de gestión el Cuadro de Mando Integral, que traduce la estrategia en términos operacionales, y acompaña la visión y la estrategia de las organizaciones con objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Kaplan y Norton (2000) definen el Cuadro de Mando Integral como "*una herramienta administrativa que consiste en una metodología que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica*".

El Cuadro de Mando Integral parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la herramienta reconoce que el aprendizaje organizacional

es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Permite dirigir una empresa en forma proactiva consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización: la dirección estratégica y la evaluación del desempeño. Es un sistema de información, comunicación, motivación y formación continua.

El propósito del Cuadro de Mando Integral es reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente la estrategia a corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse, finalmente, en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

La ventaja primordial del Cuadro de Mando Integral es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del CMI.

La figura N° 2 representa beneficios adicionales de la implantación del Cuadro de Mando Integral, integrados en cuatro conceptos:

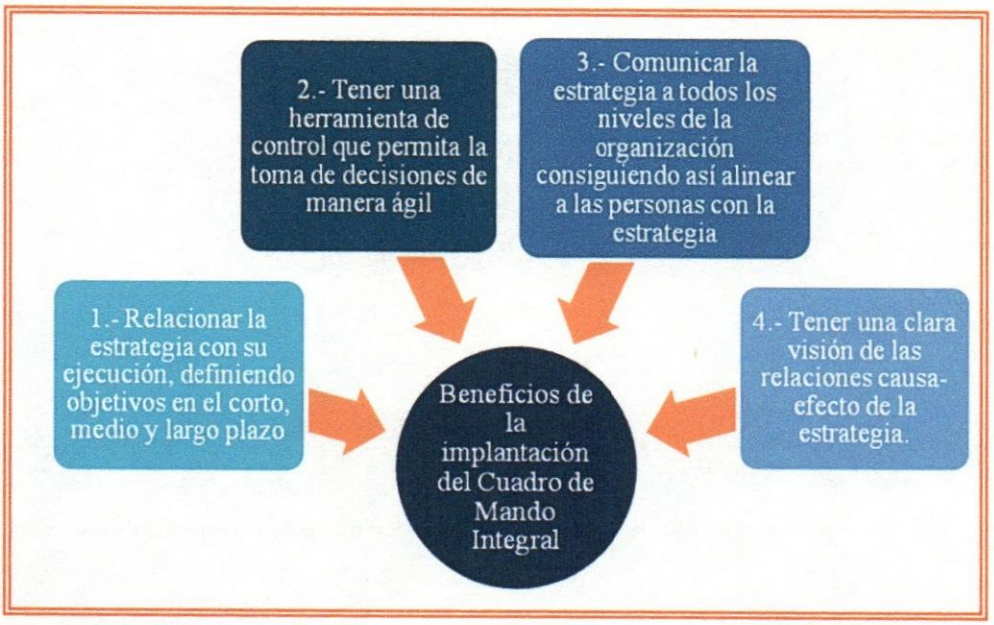

Figura N° 2: Beneficios de Implantar el Cuadro de Mando Integral
Fuente: El Investigador (2011)

2.2.2. Elementos del Cuadro de Mando Integral

1.- Lineamientos Estratégicos (Misión, Visión y Valores)

La aplicación del Cuadro de Mando Integral comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado estos elementos.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si existe una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el

primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En ocasiones, la estrategia suele ya estar definida, y solo se trata de plasmarla en un mapa estratégico.

2.- Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos Estratégicos

Los mapas estratégicos son la representación gráfica del conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral, ya que permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Los mapas estratégicos del Cuadro de Mando Integral muestran como la estrategia enlaza los activos intangibles a los procesos que crean valor.

Ayudan a englobar, priorizar y valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves de la organización. Las cuatro perspectivas básicas, comúnmente utilizadas son:

- Perspectiva Financiera: ¿Qué se debe hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas? Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

- Perspectiva del cliente: ¿Qué se debe hacer para satisfacer las expectativas de los clientes? La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.

- Perspectiva de Procesos: ¿En qué procesos se debe ser excelente para satisfacer esas expectativas? Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los

procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

- Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo: ¿Qué aspectos son críticos para mantener la excelencia? Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

No está restringida la aplicación de esas cuatro perspectivas. Hay empresas que separan en dos perspectivas distintos tipos de clientes, otras incluyen perspectivas adicionales. Usualmente, las perspectivas pueden ser cuatro o cinco, y de ser posible, no más de seis.

Las perspectivas representan la importancia de incluir objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves de la organización, así se garantiza una herramienta equilibrada y que no se centra únicamente en la rentabilidad financiera, sino en aspectos no financieros clave para alcanzar la rentabilidad financiera futura.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos reflejan aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos, relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como la experiencia.

La Figura N° 3, representa un ejemplo de mapa estratégico, con cada una de sus perspectivas y sus respectivos objetivos estratégicos.

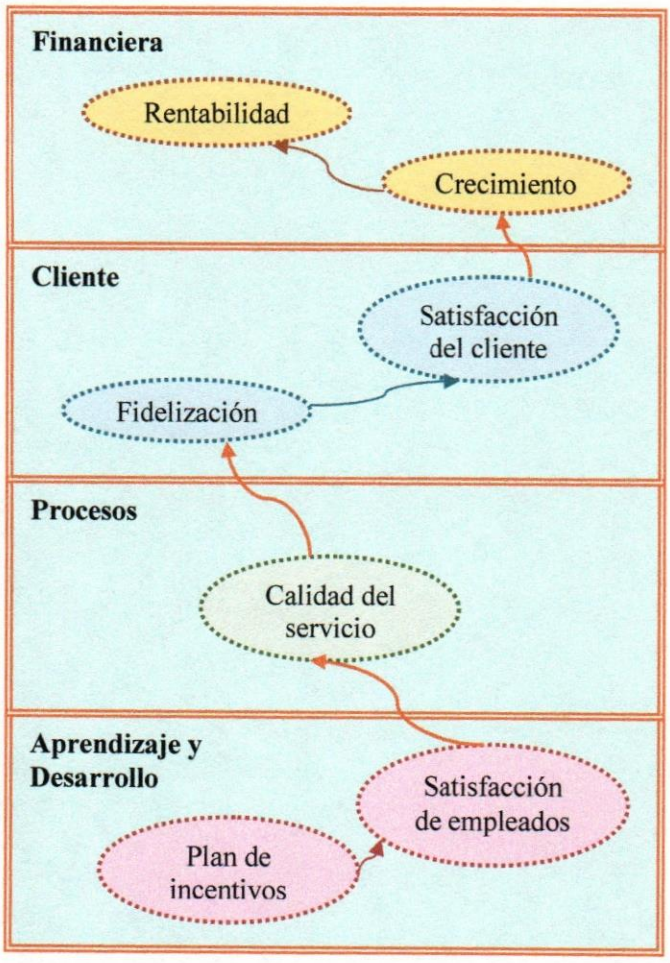

Figura N° 3: Ejemplo de Mapa Estratégico
Fuente: El Investigador (2011)

3.- Indicadores de Gestión y Metas

Los indicadores son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos. Los indicadores son el medio para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Los indicadores de gestión son un subconjunto de indicadores, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una

de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, es comprensible la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio para medirlos. Además, en un Cuadro de Mando Integral habrá más indicadores que objetivos, por lo que es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de Resultado**: denotan la conclusión de varias acciones tomadas. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del CMI sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

- **Indicadores Guía**: indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado, también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos.

Las metas son valores esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador, deberían definirse metas ambiciosas pero posibles.

4.- Iniciativas Estratégicas

Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En muchas organizaciones se encuentran un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo, que no se encuentran enfocadas en el cumplimiento de la estrategia, es importante priorizarlas en función de dichos objetivos. Se trata de elegir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado periodo de tiempo. Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento.

5.- Responsables y Recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener asignado un responsable, una persona a cargo de realizar seguimiento y velar por el cumplimiento.

Otro elemento clave del Cuadro de Mando Integral es la asignación de los recursos necesarios para la ejecución exitosa de las iniciativas estratégicas. Por esta razón es necesario establecer los equipos responsables de cada iniciativa, así como las funciones individuales de cada miembro del equipo y suministrar los recursos necesarios para su cumplimiento.

2.2.3. El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión Estratégica

El control de gestión, es el conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garantizan, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

La herramienta de control de gestión debe estar soportada sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como

los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser. El hecho de que la herramienta de control de gestión se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico.

Para poder hacer frente a los retos presentes, a los cambios del entorno y procesar oportunamente altos volúmenes de información, las organizaciones deben desarrollar herramientas de control de gestión, que estén alineadas con sus lineamientos estratégicos (visión, misión y objetivos estratégicos).

El desarrollo de una herramienta de control de gestión exitosa, debe realizarse en función de los lineamientos estratégicos definidos por la organización en su planeación estratégica, con esto se lograra que los objetivos a alcanzar estén en sintonía con la visión y misión de esta.

El nuevo enfoque para una herramienta de control de gestión, está basado en la planeación estratégica, y consiste en el desarrollo de técnicas que permitan identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa, y expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño. La Figura N° 4 representa el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión estratégica de la organización.

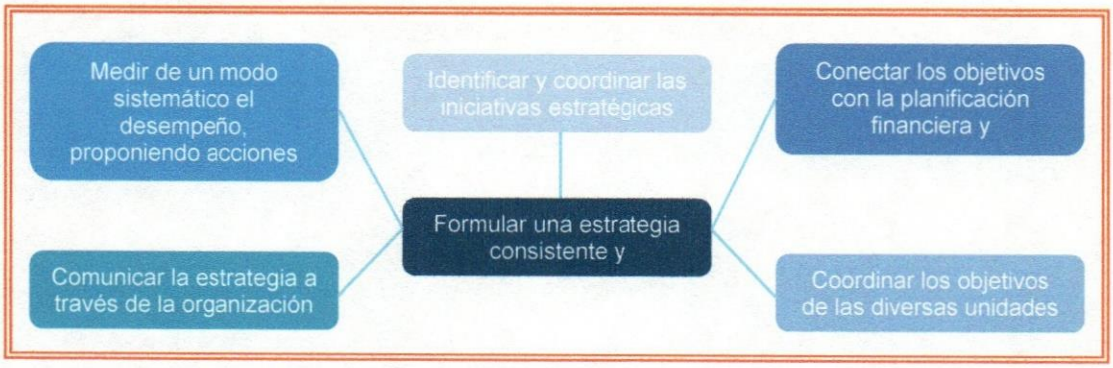

Figura N° 4: El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica
Fuente: El Investigador (2011)

2.2.4. El Cuadro de Mando Integral y la Gerencia de Proyectos

El Project Management Institute (PMI) (2009) define un proyecto como "*una planificación, que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, para alcanzar unos objetivos específicos dentro de unos límites de presupuesto y tiempo*".

Para Amendola (2002), la aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos, toma en consideración algunos puntos de contacto con la actividad empresarial, a saber:

- Los proyectos centran su actividad en objetivos y resultados.
- Los proyectos contienen y se fundamentan en procesos, algunos de los cuales son susceptibles a medición.
- Para muchos proyectos el resultado es directamente destacado en términos de la contribución financiera que son capaces de propiciar, ya sea en forma de incremento en las ventas, aumento de producción, maximización del valor económico agregado o el retorno de la inversión.
- Las tareas individuales del proyecto son especificadas, medidas y dimensionadas en el tiempo.
- La necesidad de establecer sistemas de control, es creciente, al igual que la demanda de Gerentes de Proyectos con conocimientos operativos de éstos sistemas.

Además, considerando el PMBOK (guía estándar en la gestión de proyectos, desarrollado por el *Project Management Institute*, PMI por sus siglas en inglés), éste enfatiza en la necesidad del proyecto de tener un objetivo claro y definido. Se destaca que, dentro de las mejores prácticas en la dirección del proyecto, el primer aspecto que hay que definir es la misión o razón de ser del proyecto. Otra razón importante es que el proyecto es conducido por personas de la misma forma que operan las organizaciones.

Por todo esto se puede afirmar que el proyecto contiene conexiones directas con las dimensiones del Cuadro de Mando Integral. Cuando se destaca la necesidad de establecer una misión y objetivos, se considera la actividad esencial del CMI. Cuando se habla de tareas especificadas, medidas y dimensionadas, se está definiendo la perspectiva de procesos internos; el énfasis en el impacto monetario de los resultados del proyecto corresponde a la perspectiva financiera; el hecho de que las actividades son ejecutadas por personas en un equipo que aprende y se dimensiona, define la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La claridad del PMBOK de detallar *stakeholders (*grupos o individuos interesados o afectados por un proyecto, PMI 2009) se corresponde con la presencia del cliente.

Igualmente, tomando en cuenta que el CMI es una herramienta que permite la gestión por procesos, aportando ésta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente, el PMBOK, cuarta edición, presenta también un sistema de gestión por procesos donde se definen los 42 procesos de la Gerencia de Proyectos organizados en 9 áreas de conocimiento (gestión de la integración, del alcance, del tiempo, de los costes, de la calidad, del recurso humano, de las comunicaciones, de los riesgos y de las adquisiciones), así mismo, se definen los 5 grupos de procesos de la Gerencia de Proyectos, aplicables a los proyectos (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre).

También, según Amendola (2005) es recomendable que la Oficina de Proyectos de la organización especifique el patrón de mapa estratégico que será utilizado como matriz para la gestión de cada uno de los proyectos, siendo el mapa estratégico una herramienta necesaria para el establecimiento del Cuadro de Mando Integral. Además, si se parte del supuesto que todos los proyectos de la empresa están basados en una misma metodología de gestión, la gran mayoría de los objetivos del patrón de mapa estratégico serán usados para alinear el proyecto a la estrategia de la empresa.

De la misma forma, la principal ventaja de los mapas estratégicos de todos los proyectos con un mínimo de alineación entre ellos por medio de objetivos e indicadores semejantes, es la posibilidad de comparar el desempeño de todos esos proyectos de la empresa, y también evaluar el desempeño de los Directores de Proyectos. También, es posible efectuar la comparación directa entre los proyectos ya finalizados, a través del histórico y los proyectos actuales. Esto permite evaluar las tendencias de los proyectos, mostrándose los estados más próximos a los que finalizan con fallos, es decir los proyectos que fracasaron.

Entonces, la adaptación del Cuadro de Mando Integral en una Oficina de Proyectos resulta fácilmente esquematizable: la visión, como meta a alcanzar los objetivos del proyecto en plazo, costes, riesgo y calidad, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de negocio del proyecto). Se hace muy importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (perspectiva financiera y clientes) y entre los inductores de resultados o desempeño (perspectiva de procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

2.2.5. Glosario de Términos

Matriz FODA: es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La estrategia empresarial se refiere al

conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

Lineamientos Estratégicos: constituyen los elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico de una empresa u organización. Ellos suministran un lenguaje para expresar las ideas que sirven para orientar la actividad futura de la empresa. Los lineamientos estratégicos se clasifican en: permanentes, semipermanentes y temporales.

Visión: define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Misión: define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

Valores: define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Planificación: consiste en determinar hacia donde debe ir la organización y como llegar allí. Requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción. La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las

consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Control: consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Gestión: conjunto de procesos planificados y desarrollados para coordinar (dirigir) las actividades dentro de una organización y conseguir alcanzar la máxima eficiencia interna y externa.

Gestión Estratégica: establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control. Significa además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de mando.

Eficiencia: consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Eficacia: mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. La mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Proceso: son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los procesos siempre producen una salida de mayor valor que el valor de las entradas.

Productividad: para generar productividad se debe ser eficaz y eficiente simultáneamente. La productividad es la que genera excedentes para el crecimiento de las organizaciones y de las personas que las componen. Es la relación entre lo producido y lo consumido. Cuantitativamente, es la razón entre la cantidad producida y la cantidad de recursos empleados en dicha producción.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen los diferentes métodos, técnicas, procedimientos y herramientas que se emplearon en el proceso de recolección, presentación y análisis de los datos, con la finalidad de cumplir con los objetivos del estudio planteado.

Una vez formulado el problema de investigación y definido los objetivos, se procedió a desarrollar cada uno de los aspectos relacionados con la metodología a seguir para elaborar el estudio con base en los objetivos planteados. En este sentido, Balestrini (2006) plantea que el fin esencial del Marco Metodológico, es:

> "Situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca al tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de los datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación". (p. 126).

3.1. Metodología del Estudio

La metodología se refiere al modo de realizar con orden lógico un estudio o investigación en donde se busca de manera sistemática encontrar un conocimiento causal de los problemas que se presentan en un escenario determinado.

Para ello, es necesario partir de un problema bien identificado y delimitado, para luego establecer las etapas del análisis del problema en estudio, el método de investigación,

fuentes de información y tratamiento de la información con la finalidad de cubrir los objetivos planteados. La Figura N° 5 representa la metodología empleada en el desarrollo de este estudio, se representó en un esquema que garantiza el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados.

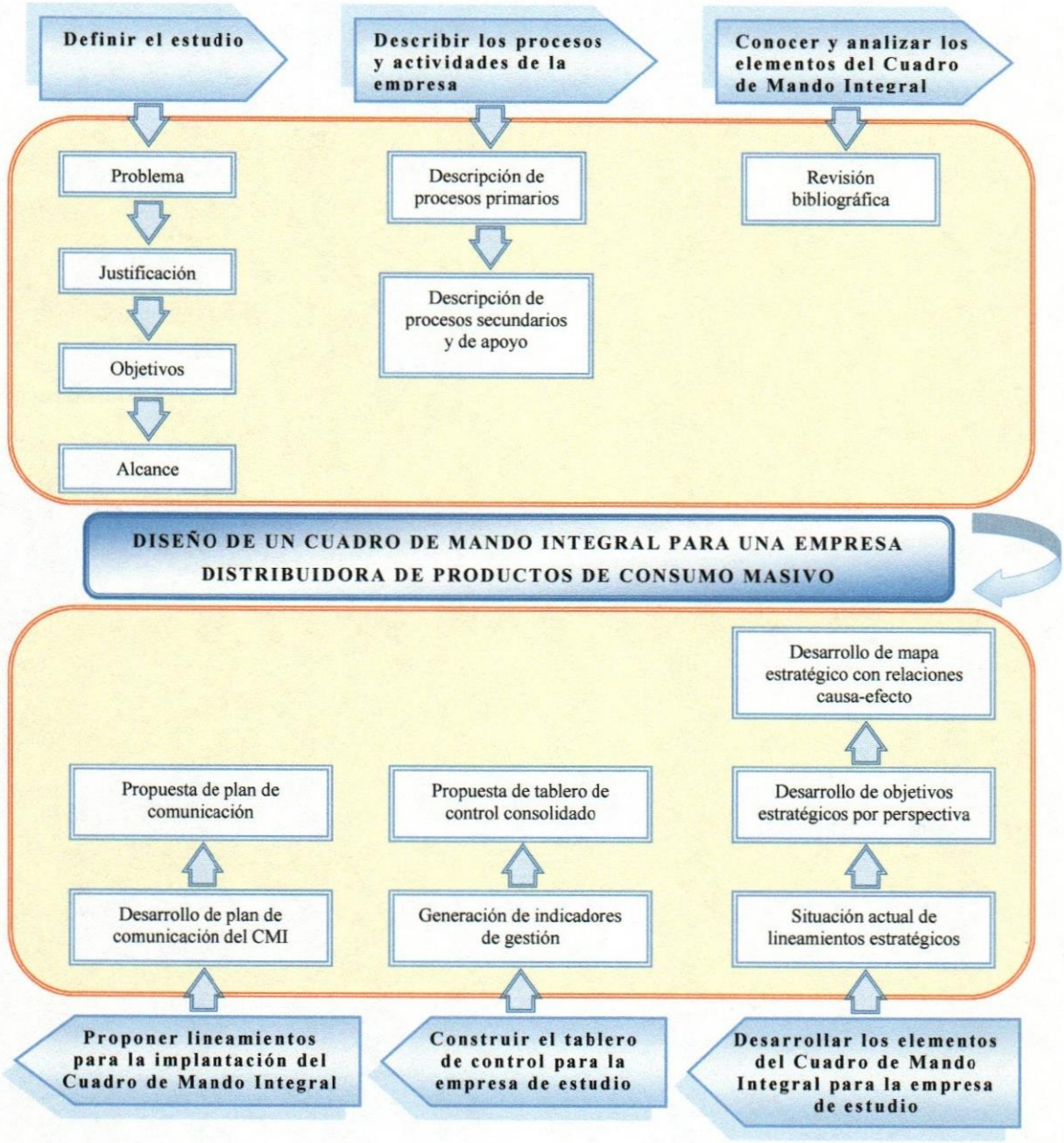

Figura N° 5: Esquema Metodológico
Fuente: El Investigador (2011)

3.2. Tipo de Investigación

La finalidad de establecer el tipo de investigación consiste en identificar la clase de información necesaria, así como, el nivel de análisis que se debe efectuar del tema de investigación.

El estudio realizado fue una investigación proyectiva concebida bajo la modalidad de proyecto factible, cuyo objetivo consistió en diseñar un Cuadro de Mando Integral, como herramienta para cumplir la estrategia, de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo. Adicionalmente, se enmarcó dentro de la investigación aplicada del tipo investigación y desarrollo, pues persiguió resolver un problema previamente planteado y partió de una necesidad para generar un producto para resolver esta necesidad.

3.3. Diseño de la Investigación

Se llevó a cabo un estudio no experimental, de campo y transeccional.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) explican el diseño no experimental como "la investigación que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (p. 205).

Martínez (s.f.), explica que la investigación de campo se refiere a "una investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados" (p. 1).

El estudio es transeccional debido a que la recolección de los datos ocurrirá en un solo momento, en un tiempo único.

3.4. Unidad de Análisis

Hernández, Fernández y Baptista (2006) explican que "la unidad de análisis de un caso investigado puede tratarse de un individuo, una pareja, una familia, un objeto,..., un sistema,..., una organización, entre otros" (p.224)

La unidad de análisis de esta investigación estuvo conformada por toda la estructura organizacional de la empresa de estudio.

3.5. Población y Muestra

Para objeto del estudio, la población estuvo conformada por todas las personas que laboran en la empresa Inversiones JM.

El tamaño de la muestra fue determinado de manera no probabilística, es decir, se seleccionaron por características específicas y tomando en consideración la contribución que pudiesen ofrecer al estudio, la Tabla N° 2, representa su estructura.

UNIDAD	POBLACIÓN	MUESTRA
Presidencia	02	01
Compras	02	01
Ventas	20	05
Facturación	06	02
Logística	20	05
Transporte	30	10
Total	**80**	**24**

Tabla N° 2: Estructura de la Muestra Seleccionada
Fuente: El Investigador (2011)

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En línea con el estudio realizado, las técnicas e instrumentos seleccionados para la recolección de datos fueron: la recopilación bibliográfica, la observación y la entrevista abierta.

La Observación consiste en mantener el papel de espectador activo ante las situaciones en las que se encuentra inmersa la empresa objeto de estudio, esto implica establecer una reflexión permanente, estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones que puedan presentarse.

La Entrevista es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como "*una reunión para intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado*" (p. 597). Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o abiertas, en tal sentido, se seleccionó la entrevista de tipo abierta, la cual se fundamenta en una guía general de asuntos o preguntas, que suele ser flexible y adaptable al contenido de cada punto discutido.

3.7. Operacionalización de los Objetivos

Balestrini (2002) indica que en "aquellos estudios que no se precisan como un requisito indispensable, la formulación de hipótesis, relacionados con los descriptivos, diagnósticos o evaluativos, se requiere localizar explícitamente, las variables sujetas a ser estudiadas". En este sentido, señala que "una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía". Korn (1973) citado por Balestrini (2002) explica que para operacionalizar las variables, se requiere: "(i) Definición Nominal de la variable a medir; (ii) definición real: enumeración de sus dimensiones y (iii) Definición operacional: selección de indicadores" (p. 113).

La Tabla N° 3 es un esquema donde se detallan los elementos que intervinieron en el desarrollo de la operacionalización de los objetivos planteados en la investigación.

Objetivo General: Diseñar un Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo				
Objetivos Específicos	**Variable(es)**	**Definición**	**Indicador(es)**	**Instrumento(s)**
Describir los procesos y actividades asociados a las operaciones de la empresa objeto de estudio.	Procesos	Es una sucesión de etapas lógicamente organizada que tienen como resultado un producto que alguien usa	Mapa de Proceso	-Recopilación bibliográfica -Observación directa -Entrevista abierta
Conocer y analizar los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral.	Cuadro de Mando Integral	Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo, proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación	-Lineamientos Estratégicos -Objetivos Estratégicos -Perspectivas -Relación causa-efecto -Indicadores, metas -Tablero de control	-Recopilación bibliográfica -Observación directa
Desarrollar cada uno de los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral, específicamente para la empresa objeto de estudio.	Cuadro de Mando Integral	Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo, proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación	-Lineamientos Estratégicos -Objetivos Estratégicos -Perspectivas -Relación causa-efecto	-Recopilación bibliográfica -Observación directa -Entrevista abierta
Consolidar la información desarrollada y construir el Tablero de Control para la empresa objeto de estudio.	-Indicadores de Gestión -Cuadro de Mando Integral	Son la relación existente entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas	-Indicadores, metas -Tablero de control	-Recopilación bibliográfica -Entrevista abierta
Proponer lineamientos básicos a seguir para la implantación exitosa del Cuadro de Mando Integral.	-Plan de Implantación -Cuadro de Mando Integral	Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo, proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación	-Estrategias -Metas -Responsables	-Recopilación bibliográfica -Entrevista abierta

Tabla N° 3: Operacionalización de los Objetivos. Fuente: El Investigador (2011)

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan y analizan los datos obtenidos en el presente estudio, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos explicados en el Capítulo III Marco Metodológico.

Seltiz, C. y Otros (1976) citado por Balestrini, M. (2002) explica:

> El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados (p. 169).

De acuerdo a los conceptos señalados, los datos recabados en el presente estudio, se presentan a continuación, dando respuesta a los dos (2) primeros objetivos específicos de la investigación.

4.1. Objetivo 1: Describir los procesos y actividades asociados a las operaciones de la empresa objeto de estudio

La empresa Inversiones JM no contaba con información formal de sus principales procesos, por lo cual, se procedió a realizar un análisis para generar un registro de los mismos. Este estudio se llevó a cabo mediante una observación directa y manteniendo una

recopilación de información continua de cada una de las actividades desarrolladas día a día por la empresa. La Figura N° 6 muestra la estructura de procesos que realiza la empresa, identificados como: Primarios, Secundarios y de Apoyo.

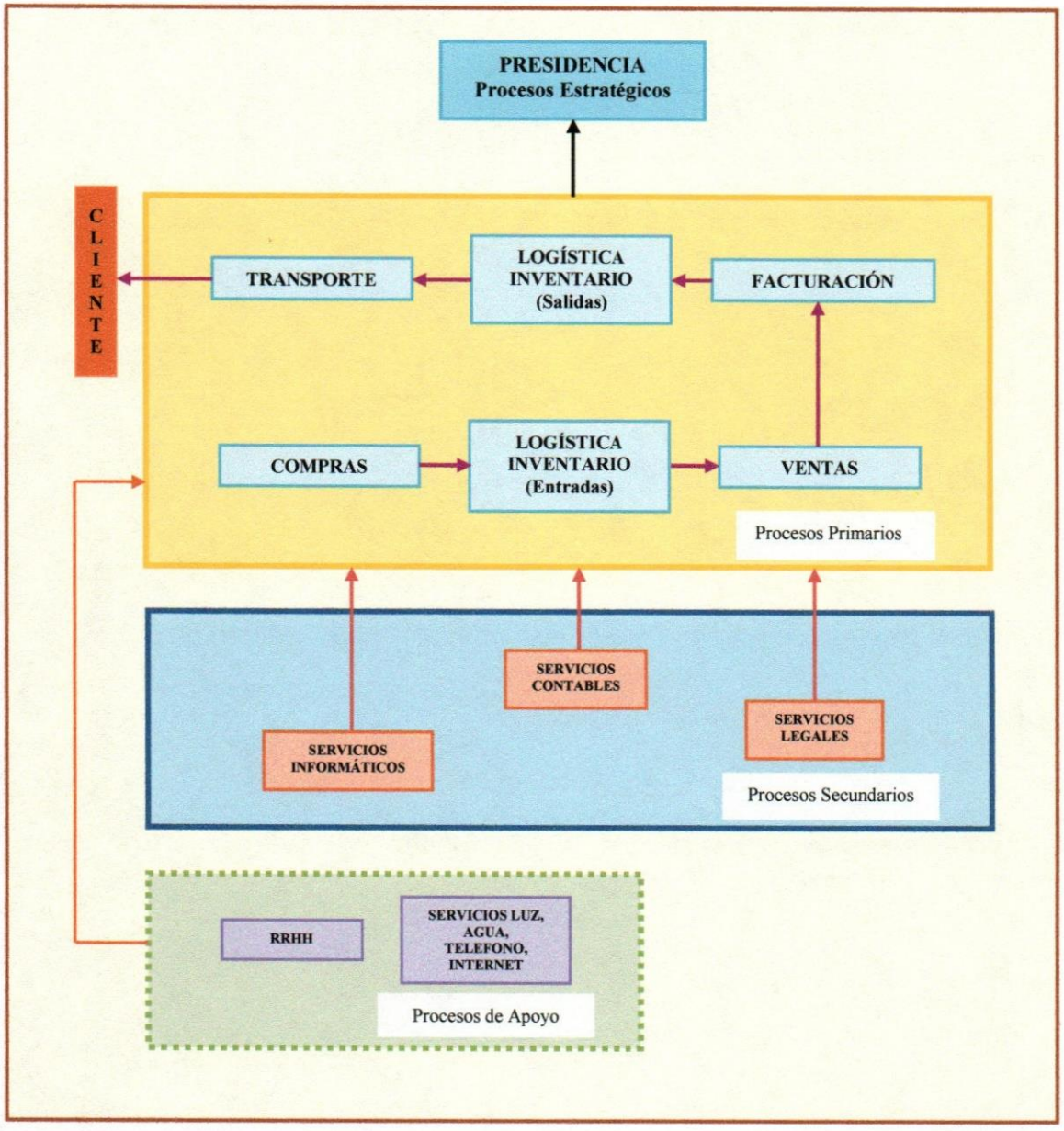

Figura N° 6: Procesos Realizados por Inversiones JM
Fuente: El Investigador (2011)

4.1.1. Procesos Primarios

Representan la estructura medular de acción de la empresa, son aquellos que definen la secuencia que genera valor, desde que se realiza una compra hasta que el producto es vendido.

Compras: contempla toda la estructura de compras de la empresa, este proceso es realizado por el Departamento de Administración de Compras con apoyo de la Presidencia y consiste en garantizar la adquisición de productos cumpliendo los requisitos de calidad especificados. Se utiliza información de reposición de inventario, así como análisis técnicos de mercado para la inclusión de nuevos productos y nuevos proveedores. Este proceso se encarga de contactar y negociar la compra con los proveedores. También, asume el seguimiento y control de las facturas por pagar.

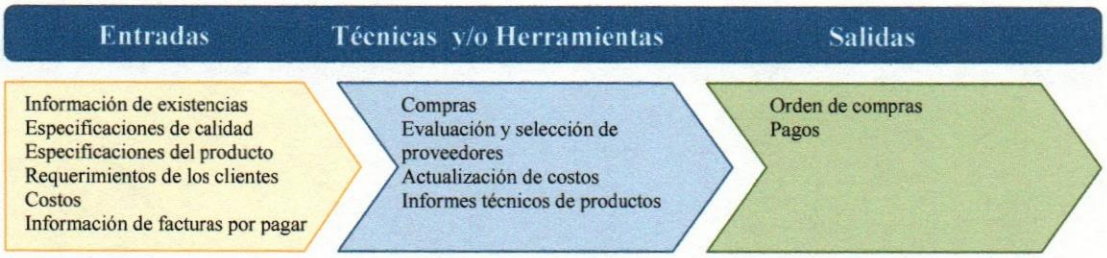

Figura N° 7: Proceso de Compras
Fuente: El Investigador (2011)

Logística de Inventario (Entradas): una vez formalizada la compra de productos, este proceso se encarga de la recepción de los mismos en los almacenes de depósito, la actualización y administración de mercancía en inventarios, identificando modificación en precios de compra y venta, categorización de productos, inclusión de nuevos productos y la organización física de inventarios.

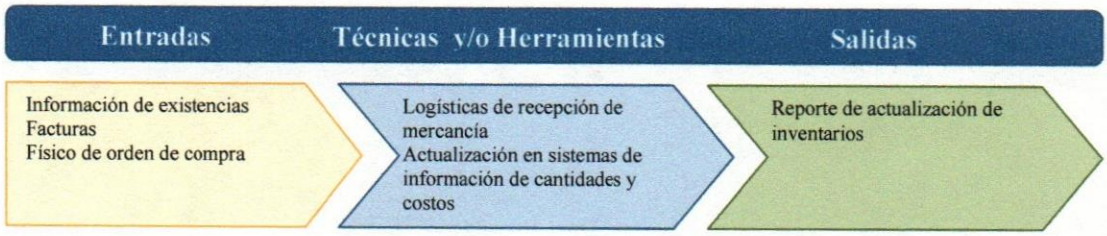

Figura N° 8: Proceso de Logística de Inventarios (entradas)
Fuente: El Investigador (2011)

Ventas: este proceso lo realiza el equipo de ventas, el cual se encarga de ofertar los productos a los clientes activos y a los potenciales. Las ventas se realizan por visitas presenciales estratégicas, ventas a distancia por comercio electrónico o vía telefónica. Igualmente, se formulan o reconsideran precios, se establecen márgenes de ganancia por categorías de productos y clientes. El resultado de éste proceso es la generación de una factura, de ésta forma se ejecuta una recopilación y almacenamiento de información del pedido del cliente. También asume el seguimiento y control de las cuentas por cobrar.

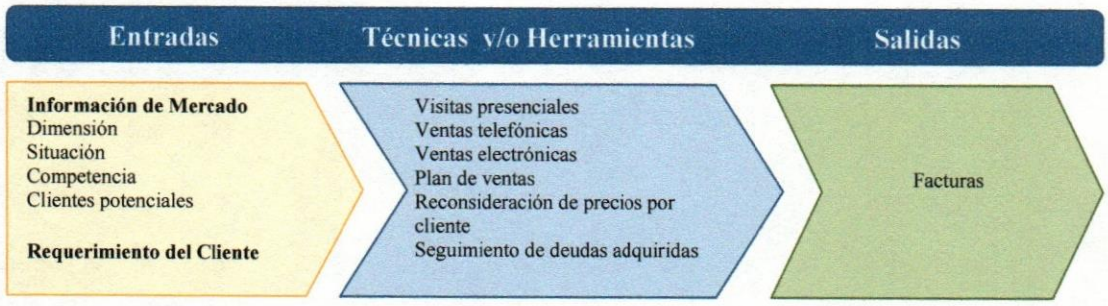

Figura N° 9: Proceso de Ventas
Fuente: El Investigador (2011)

Facturación: este proceso lo realizan los analistas de facturación, los cuales se encarga de registrar los pedidos realizados por los clientes, generar las facturas y realizar la desincorporación de productos de inventario. Adicionalmente, verifican las cuentas pendientes por pagar de los clientes, para autorizar la nueva facturación. Emiten la orden de preparación de pedidos al almacén.

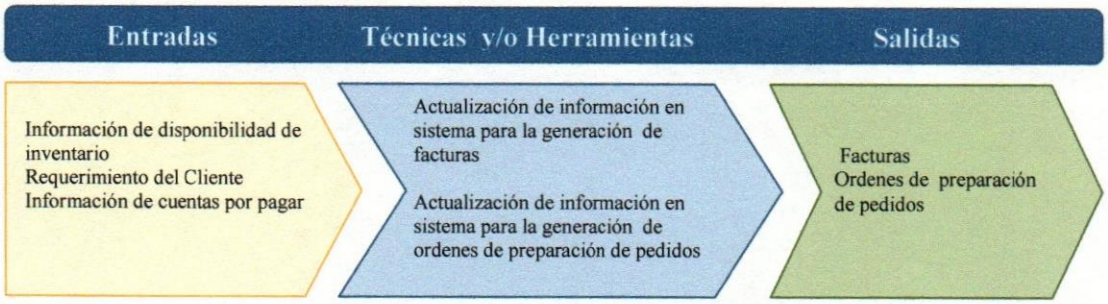

Figura N° 10: Proceso de Facturación
Fuente: El Investigador (2011)

Logística de Inventario (Salidas): luego de formalizada la venta y emitidas las ordenes de preparación de pedidos, el personal de almacén procede a armar los pedidos de los clientes, realizando la desincorporación física de mercancía de los almacenes para trasladarla hasta el área de carga de las unidades de transporte. El personal de almacén es responsable de mantener el orden y limpieza de los depósitos, así como garantizar la rotación FIFO (el primero en llegar es el primero en salir) de la mercancía.

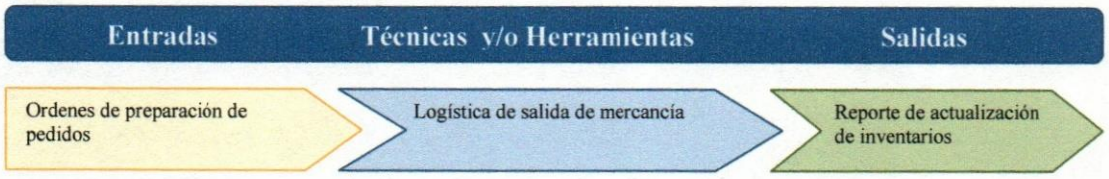

Figura N° 11: Proceso de Logística de Inventarios (salidas)
Fuente: El Investigador (2011)

Transporte: este proceso se ocupa de realizar los despachos en las diferentes ciudades donde existen solicitudes de pedidos de clientes, estableciendo la ruta más óptima, se utilizan las unidades de transporte de la compañía. Se ocupan además de retirar las devoluciones de mercancía de clientes, de darse el caso. Deben regresar a la empresa con la facturas firmadas por los clientes en conformidad con la mercancía recibida.

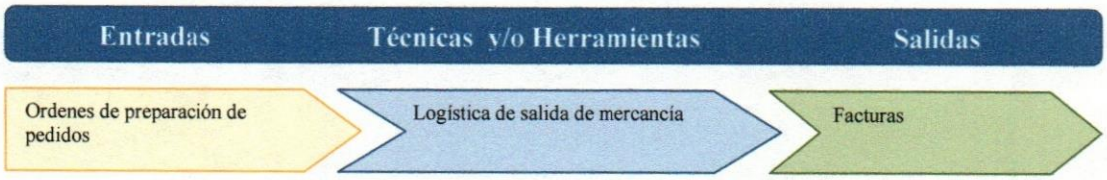

Figura Nº 12: Proceso de Transporte
Fuente: El Investigador (2011)

4.1.2. Procesos Secundarios

Se relacionan principalmente a la Coordinación de Contratación de servicios especiales, claves, que necesita la empresa para su efectiva operación.

Servicios Informáticos: se contratan los servicios de actualización y mantenimiento del software administrativo que controla las compras, ventas e inventario de la empresa.

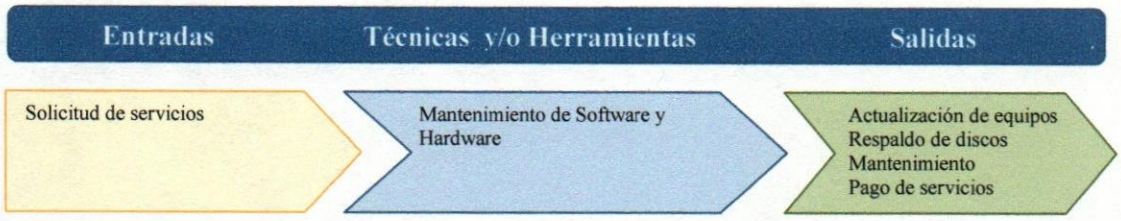

Figura Nº 13: Proceso Servicios Informáticos
Fuente: El Investigador (2011)

Servicios Contables: se contratan estos servicios para pagos de impuestos (IVA, ISRL, SSO, LPE, LPVH), registro y actualización de libros. La empresa recopila y captura la documentación necesaria en función de los requerimientos específicos de la operación contable a ejecutar, esta documentación es entregada a la compañía de servicios contables y éstos realizan todas las actividades administrativas del caso.

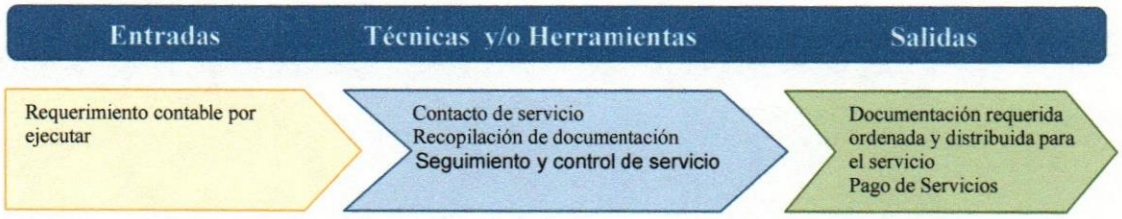

Figura Nº 14: Proceso Servicios Contables
Fuente: El Investigador (2011)

Servicios Legales: Se contratan los servicios de un bufete de abogados para asesoramiento de todo el marco legal al cual se enfrenta la empresa.

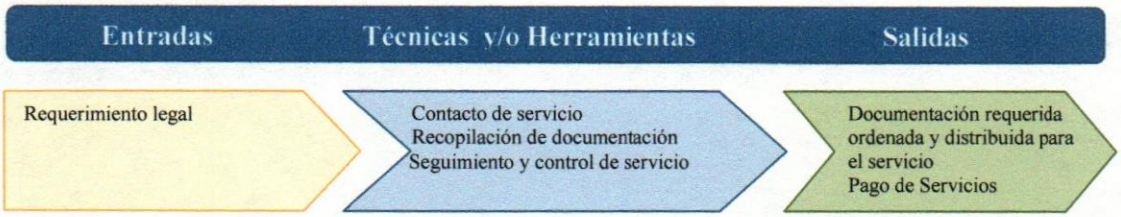

Figura Nº 15: Proceso Servicios Legales
Fuente: El Investigador (2011)

4.1.3. Procesos de Apoyo

Procesos que apoyan los procesos básicos ejecutados por la empresa.

Recursos Humanos: consiste en garantizar el reclutamiento, selección e ingreso del personal más idóneo para cada cargo de la empresa y las actividades de apoyo y estratégicas que garanticen el éxito del mismo. Garantizar un clima laboral de buen entendimiento entre el empleado y la organización para favorecer el bienestar y garantizar el logro de los objetivos propuesto por la empresa.

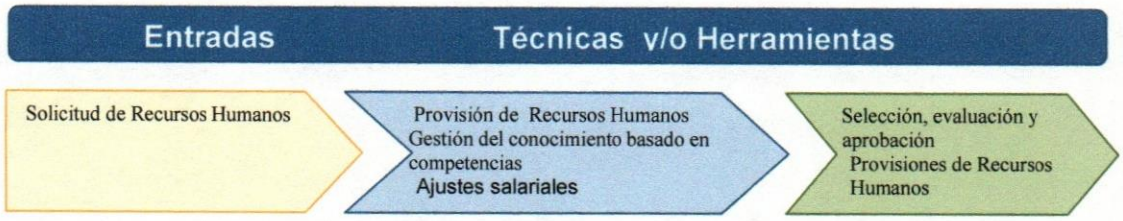

Figura N° 16: Proceso de Recursos Humanos
Fuente: El Investigador (2011)

Servicios Generales: se encarga del seguimiento y control de pago de servicios tales como: Luz, Teléfono, Agua, Alquileres.

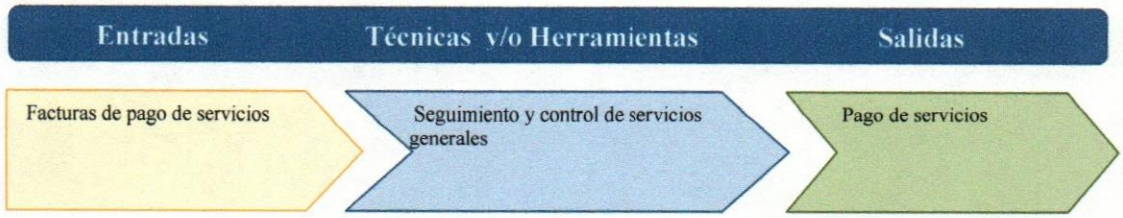

Figura N° 17: Proceso de Servicios Generales
Fuente: El Investigador (2011)

Una vez identificada la estructura de procesos, se presentaron los resultados a la población muestra de la empresa, a los cuales se les realizó una encuesta para determinar los procesos que requerían mejora. La tabla N° 4 muestra los resultados que arrojo dicha encuesta:

Procesos de Inversiones JM	% Importancia de Mejora
Logística de inventario entradas (proceso primario)	25%
Ventas (proceso primario)	23%
Logística de inventario salidas (proceso primario)	19%
RRHH (proceso de apoyo)	16%
Transporte (proceso primario)	10%

Compras (proceso primario)	4%
Facturación (proceso primario)	3%
Servicios informáticos (proceso secundario)	0%
Servicios contables (proceso secundario)	0%
Servicios legales (proceso secundario)	0%
Servicios luz, agua, etc. (proceso de apoyo)	0%

Tabla N° 4: Procesos de Inversiones JM con Necesidad de Mejora
Fuente: El Investigador (2011)

La Tabla N° 4 expone, según la perspectiva de la población muestra, que los procesos con mayor necesidad de mejora son:

- **Logística de Inventario Entradas (proceso primario):** principalmente por una necesidad de optimizar el proceso estableciendo lineamientos y parametros a seguir, que permitan el manejo correcto del inventario fisico y en sistema.

- **Ventas (proceso primario):** las razones de mejora coinciden en la necesidad de establecer estrategias de ventas, planes de mercadeo, capacitación y motivación al equipo de ventas, etc.

- **Logística de Inventario Salidas (proceso primario):** principalmente por una necesidad de optimizar el proceso estableciendo lineamientos y parametros a seguir, que permitan el manejo correcto del inventario fisico y en sistema, además del cumplimiento de acuerdos de servicio con clientes internos y externos.

- **RRHH (proceso de apoyo):** este proceso requiere de mejoras en los subprocesos de selección de personal, capacitción y adiestramiento de personal, derechos y beneficios de los trabajadores, entre otros.

4.2. Objetivo 2: Conocer y Analizar los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia en términos operacionales, y acompaña la visión y la estrategia de las organizaciones con objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Tal y como se describió en el Capítulo II Marco Teórico, sección 2.2.2, el Cuadro de Mando Integral debe estar conformado por una serie de elementos para que pueda ser un modelo de planificación y gestión que permita alinear a la empresa con su estrategia. Dichos elementos son:

1.- Lineamientos Estratégicos (Misión, Visión y Valores)

El punto de partida para la aplicación del Cuadro de Mando Integral es la definición de la misión, visión y valores de la organización, pues la estrategia de la esta, sólo será consistente si se han conceptualizado dichos elementos.

2.- Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos Estratégicos

Los objetivos empresariales inspiran la formulación estratégica dando lugar a los objetivos estratégicos, que son guía del comportamiento operacional y táctico de la empresa.

Los mapas estratégicos son el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de causales. Son el aporte más importante del Cuadro de Mando Integral, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera gráfica la estrategia de la empresa.

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas para la organización y las cuatro más comúnmente utilizadas son: "Finanzas", "Clientes", "Procesos Internos", y "Aprendizaje y desarrollo".

3.- Indicadores de Gestión y Metas

Los indicadores son el medio utilizado para visualizar si se cumplen o no los objetivos estratégicos propuestos. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- Indicadores guía: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Acerca del primer tipo de indicador, una vez obtenida la medición ya no es posible hacer absolutamente nada para cambiar su valor. El segundo tipo en cambio, los "inductores" o "indicadores de proceso o gestión", permiten monitorear de forma más temprana el comportamiento de un proceso, permitiendo con ello corregir su rumbo y poder alcanzar el resultado deseado.

Las metas son valores esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico

4.- Iniciativas Estratégicas

Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

5.- Responsables y Recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable, una persona a cargo de controlar su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación exitosa del Cuadro de Mando Integral es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas, es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia.

Para mayor entendimiento del significado e importancia de los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral se sugiere consultar el Capítulo II Marco Teórico, sección 2.2.2.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

DESARROLLAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA INVERSIONES JM

Se presenta, a continuación, la propuesta de la investigación, la cual se constituye en un sistema de control de gestión, basado en el diseño y desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Inversiones JM, dando respuesta a los tres (3) últimos objetivos específicos de la investigación.

5.1. Objetivo de la Propuesta

El objetivo de la propuesta es desarrollar un tablero de control para la empresa Inversiones JM, utilizando como herramienta el Cuadro de Mando Integral, que le permita articular el corto plazo con el largo plazo y monitorear de manera efectiva sus procesos, haciendo uso de un sistema equilibrado de indicadores de resultado y de actuación.

La propuesta también cumple el objetivo de proponer lineamientos básicos a seguir para la implantación exitosa del Cuadro de Mando Integral.

5.2. Justificación de la Propuesta

La importancia de esta propuesta radica en el hecho de que la empresa Inversiones JM contará con una herramienta de control de gestión, que le permitirá convertir su estrategia en acciones controlables y medibles, incorporando nuevas perspectivas, además de la financiera, a través de las cuales podrá analizar el negocio en su totalidad, favoreciéndola en el presente a la creación de valor futuro. Ayudará a la empresa a

balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministrar la dirección futura, creando una ventaja competitiva sobre sus competidores, maximizando su rentabilidad, explotando sus capacidades diferenciadoras y manteniendo la satisfacción de clientes nuevos y actuales, todo esto sin olvidar la importancia de alinear a todos los miembros de la empresa con este proceso de cambio.

5.3. Estructura de la Propuesta

La propuesta de un sistema de control de gestión, basado en la aplicación del Cuadro de Mando Integral, para la empresa Inversiones JM, se ha desarrollado cumpliendo con los tres (3) últimos objetivos específicos propuestos para esta investigación, la cual quedo definida de la siguiente manera:

5.3.1. Objetivo 3: Desarrollar cada uno de los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral para la empresa objeto de estudio

Una vez conocidos los procesos que se llevan a cabo en Inversiones JM y los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral, en el capítulo anterior, se procedió a desarrollar cada uno de estos para dicha empresa, para ello se realizaron reuniones y entrevistas con la población muestra y se mantuvo la observación directa en cada una de las actividades realizadas.

5.3.1.1. Lineamientos Estratégicos (Misión, Visión y Valores)

La empresa objeto de estudio no contaba con un registro de información sobre sus lineamientos estratégicos, existían algunos bosquejos y activos documentales de trabajos previos realizados pero no eran formales, por esta razón se realizaron reuniones, entrevistas y recopilación de todo material bibliográfico existente para establecer formalmente la misión, visión y valores de la empresa.

MISIÓN

Proveer productos de consumo masivo de primera, brindando un servicio de excelente calidad a todos nuestros clientes, para facilitar su labor en búsqueda de un desarrollo mutuo y armonioso, beneficiando a la sociedad.

VISIÓN

Ser una empresa distribuidora de productos de consumo masivo líder y en continuo crecimiento, consolidando presencia a nivel nacional, que se distinga de sus competidores por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad.

VALORES

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en equipo
- Orientación al cliente
- Nos interesamos y respetamos a las personas
- Analizamos los hechos y brindamos nuestra opinión
- Nos comunicamos abierta y honestamente
- Nos comprometemos con la comunidad
- Responsabilidad social
- Ante todo, actuamos con integridad

5.3.1.2. Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos Estratégicos

Como primer paso se establecieron los objetivos estratégicos, para ello se realizaron reuniones de discusión con la Presidencia, detallando y determinando los pasos a ejecutar para avanzar hacia la misión estratégica.

La Tabla N° 5 muestra los objetivos estratégicos definidos para la empresa.

Objetivos Estratégicos de Inversiones JM
Maximizar el valor de los accionistas
Incrementar la rentabilidad (Reducción de Costes de Estructura)
Promover un crecimiento sostenido
Mejorar satisfacción de clientes con el servicio
Mantener la fidelidad de clientes
Disminuir la cartera de morosidad de clientes
Incrementar posicionamiento en el territorio nacional
Mejorar calidad de procesos internos
Realizar alianzas estratégicas con proveedores de productos
Optimizar cadena de suministro
Mantener el mejor talento humano
Mantener adiestrado y actualizado al personal
Desarrollar la orientación hacia la atención del cliente

Tabla N° 5: Objetivos Estratégicos de Inversiones JM
Fuente: El Investigador (2011)

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se elaboró el mapa estratégico, el cual representa las relaciones causa- efecto, de dichos objetivos, asociados a las distintas

perspectivas del Cuadro de Mando Integral. La figura N° 18 representa el Mapa Estratégico o Diagrama Causa-Efecto de Inversiones JM.

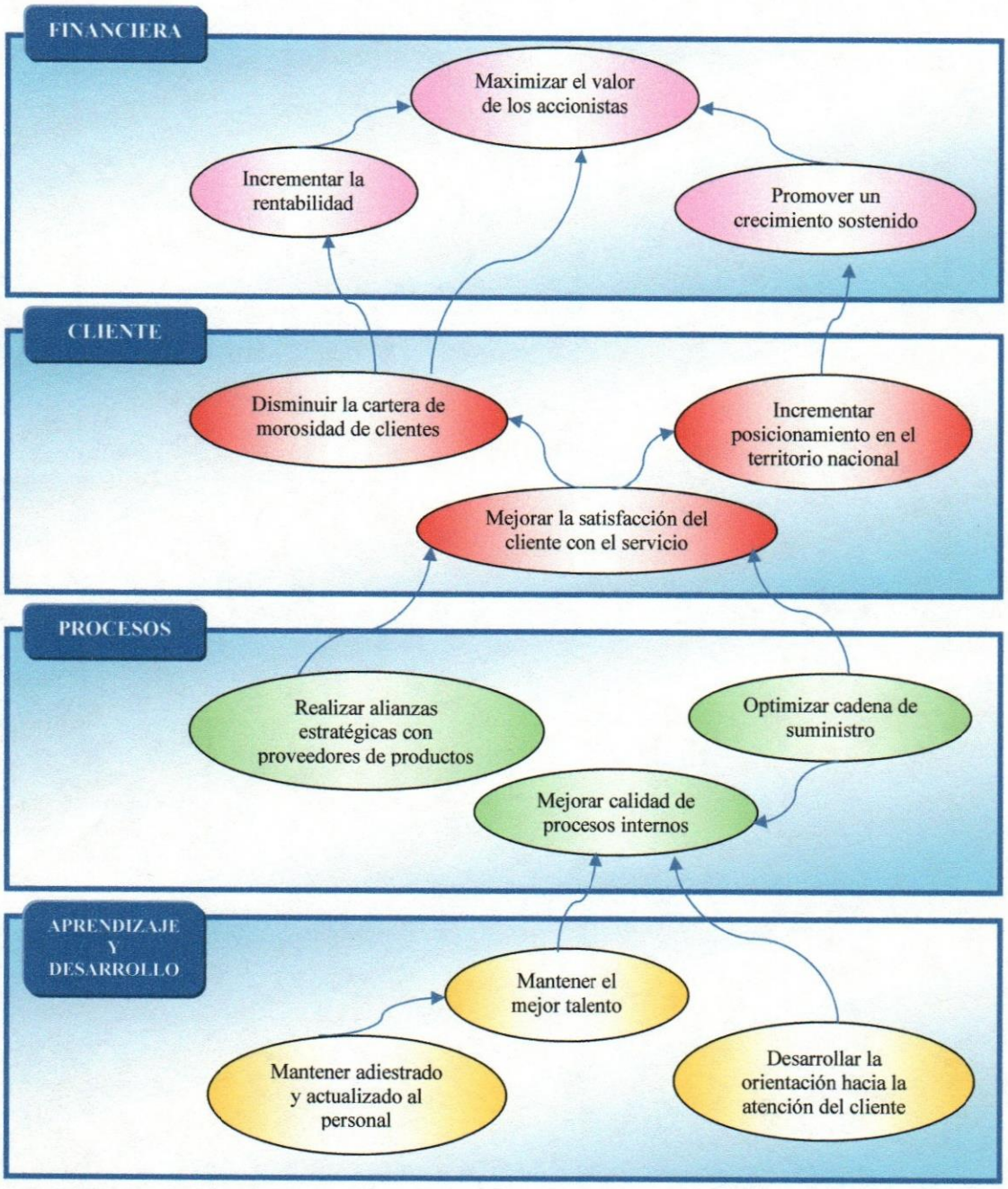

Figura N° 18: Mapa Estratégico o Relación Causa-Efecto de Inversiones JM
Fuente: El Investigador (2011)

La Tabla N° 6 muestra, a modo de resumen, los objetivos estratégicos definidos para Inversiones JM por cada una de las perspectivas.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos de Inversiones JM	Descripción
Financiera	**F1**	Maximizar el valor de los accionistas
	F2	Incrementar la rentabilidad
	F3	Promover un crecimiento sostenido
Clientes	**C1**	Mejorar satisfacción de clientes con el servicio
	C2	Mantener la fidelidad de clientes
	C3	Disminuir la cartera de morosidad de clientes
	C4	Promover el crecimiento en el territorio nacional
Procesos	**P1**	Mejorar calidad de procesos internos
	P2	Realizar alianzas estratégicas con proveedores de productos
	P3	Optimizar cadena de suministro
Aprendizaje y Desarrollo	**A1**	Mantener el mejor talento humano
	A2	Mantener adiestrado y actualizado al personal
	A3	Desarrollar la orientación hacia la atención del cliente

Tabla N° 6: Tabla Resumen de Objetivos Estratégicos por Perspectivas
Fuente: El Investigador (2011)

5.3.1.3. Indicadores de Gestión y Metas

A partir de los objetivos estratégicos definidos para cada una de las perspectivas, en la tabla N° 7 se establecen una serie de indicadores de gestión que permitirán a la empresa el cumplimiento de objetivos para la toma de decisiones oportunas a corto, mediano y largo plazo.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Descripción	Indicadores de Gestión
Financiera	F1	Maximizar el valor de los accionistas	Valor Económico Agregado (EVA)
	F2	Incrementar la rentabilidad	%(Costes totales estructura sobre las ventas totales)
	F3	Promover un crecimiento sostenido	% Nuevos productos ofertados al cliente
			Volumen de ventas
			% Nuevos clientes
Clientes	C1	Mejorar satisfacción de clientes con el servicio	Resultado encuesta de grado de satisfacción de cliente externo
	C2	Mantener la fidelidad de clientes	% (Clientes con compras sobre clientes visitados)
	C3	Disminuir la cartera de morosidad de clientes	% Volumen de cobranza
	C4	Promover el crecimiento en el territorio nacional	% Nuevas ciudades visitadas sobre el total ciudades visitadas
Procesos	P1	Mejorar calidad de procesos internos	% (Quejas resueltas sobre quejas recibidas)
			% (Clientes visitados sobre clientes por visitar)
			% Devoluciones de clientes
			% Pedidos preparados en tiempo meta (incluye carga de unidades de transporte)
			% Entregas a los clientes según acuerdos de servicio
	P2	Realizar alianzas estratégicas con proveedores de productos	% Proveedores Estratégicos (Prov. Estratégicos/Prov. Totales)
			% Cumplimiento de acuerdos de negociación con proveedores
	P3	Optimizar cadena de suministro	% Entregas de los proveedores según acuerdos de servicio
Aprendizaje y Desarrollo	A1	Mantener el mejor talento humano	% Rotación de personal
	A2	Mantener adiestrado y actualizado al personal	Empleados adiestrados
	A3	Desarrollar la orientación hacia la atención del cliente	Cursos realizados orientados a la atención del cliente

Tabla N° 7: Indicadores de Gestión de Inversiones JM
Fuente: El Investigador (2011)

Indicadores de la Perspectiva Financiera

- **Objetivo: Maximizar el Valor de los Accionistas.** Es el objetivo por excelencia de las empresas con ánimo de lucro, ya que busca maximizar el beneficio de sus propietarios. Se establece como indicador a este objetivo estratégico el Valor Económico Agregado, EVA (por sus siglas en inglés), con una periodicidad de evaluación trimestral. Este indicador definirá el importe que queda una vez cubiertos los gastos y satisfecha la rentabilidad mínima esperada por parte de los inversores. Si a todos los ingresos operacionales se le deducen la totalidad de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital se obtiene el EVA.

- **Objetivo: Incrementar la Rentabilidad.** Busca la meta genérica de incrementar la rentabilidad mediante la optimización de los gastos de estructura. El indicador desarrollado para alcanzar éste objetivo estratégico se relaciona con la reducción de costes de estructura, dado por la comparación entre los costes totales de estructura sobre las ventas, arrojando un valor porcentual para el registro (% Costes totales estructura / ventas totales).

- **Objetivo: Promover un Crecimiento Sostenido.** Para conseguir una posición de liderazgo en el mercado es necesario establecer un ritmo de crecimiento sostenible. Para este objetivo estratégico se establecieron tres (3) indicadores para determinar el crecimiento en el volumen de ventas, clientes nuevos y la incorporación de nuevos productos, todos medidos en valor porcentual.

Indicadores de la Perspectiva de Clientes

- **Objetivo: Mejorar Satisfacción de Clientes con el Servicio.** Es un objetivo estratégico de primer orden, se propone un nivel de servicio de excelencia, con el fin de satisfacer al cliente. El indicador desarrollado para este objetivo es el resultado que arroje la encuesta de grado de satisfacción que será aplicada al cliente externo.

- **Objetivo: Mantener la Fidelidad de Clientes.** Puede ser un requisito necesario aunque no suficiente para alcanzar un crecimiento sostenido, la idea es vincular a los clientes actuales y generar beneficios en base a su rentabilidad. Este objetivo estratégico se medirá con la frecuencia de compras de los clientes, estableciendo una relación entre los clientes con compras sobre los clientes visitados.

- **Objetivo: Disminuir la Cartera de Morosidad de Clientes.** El objetivo estratégico se relaciona con mejorar la gestión de cobranza del equipo de ventas. Se medirá con el valor porcentual del volumen de cobranza.

- **Objetivo: Promover el Crecimiento en el Territorio Nacional.** Este objetivo persigue el crecimiento de la empresa a través de su expansión por el territorio nacional, lo cual se vincula con la captura de nuevos clientes. Se medirá con el valor porcentual de nuevas ciudades del país visitadas.

Indicadores de la Perspectiva de Procesos

- **Objetivo: Mejorar Calidad de Procesos Internos.** La excelencia en la calidad de los procesos internos dan lugar al posicionamiento real en el mercado. Procesos más eficientes y eficaces permiten asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las perspectivas de nivel superior. Para este objetivo estratégico se establecieron cinco (5) indicadores para determinar el porcentaje de quejas de los clientes resueltas en tiempo meta, el porcentaje de clientes visitados, el porcentaje de devoluciones de los clientes, el número de pedidos preparados en tiempo meta y el porcentaje de entregas a los clientes según acuerdos de servicio.

- **Objetivo: Realizar Alianzas Estratégicas con Proveedores de Productos.** Tiene como meta establecer acuerdos con proveedores para lograr ventajas competitivas y lograr, entre otras cosas, entregas oportunas, mejor calidad y bajos costes. Para su medición se

utilizará el indicador porcentual de proveedores estratégicos versus el total de proveedores y el porcentaje de cumplimiento de acuerdos de negociación con dichos proveedores.

- **Objetivo: Optimizar la Cadena de Suministros.** Este objetivo persigue el éxito de todos los actores que forman parte de la cadena de suministros para minimizar costes y procurar entregas de pedidos a tiempo. Lograr la integración óptima de los proveedores como una estrategia para obtener un buen posicionamiento en la industria y el mercado. Para su medición se utilizará el indicador porcentual entregas de los proveedores según acuerdos de servicio.

Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

- **Mantener el Mejor Talento Humano.** Este objetivo se medirá con el porcentaje de rotación del personal.

- **Mantener Adiestrado y Actualizado al Personal.** Este objetivo se medirá con el número de empleados que reciban adiestramiento.

- **Desarrollar la orientación hacia la atención del cliente.** Para su medición se utilizará el indicador de número de cursos realizados orientados a la atención del cliente.

Las metas son valores esperados o deseados en un marco temporal específico. Para los indicadores estratégicos definidos anteriormente, las metas serán reflejadas en la Sección 5.1. denominada "Consolidar la Información Desarrollada y Construir el Tablero de Control para la Empresa Objeto de Estudio".

5.3.1.4. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son el motor que impulsan los cambios para la consecución de los objetivos estratégicos.

Las actividades que conforman el día a día deben alinearse coherentemente con la estrategia corporativa, estas forman parte de las iniciativas estratégicas encargadas de proveer los cambios para alcanzar las metas de los objetivos de negocio.

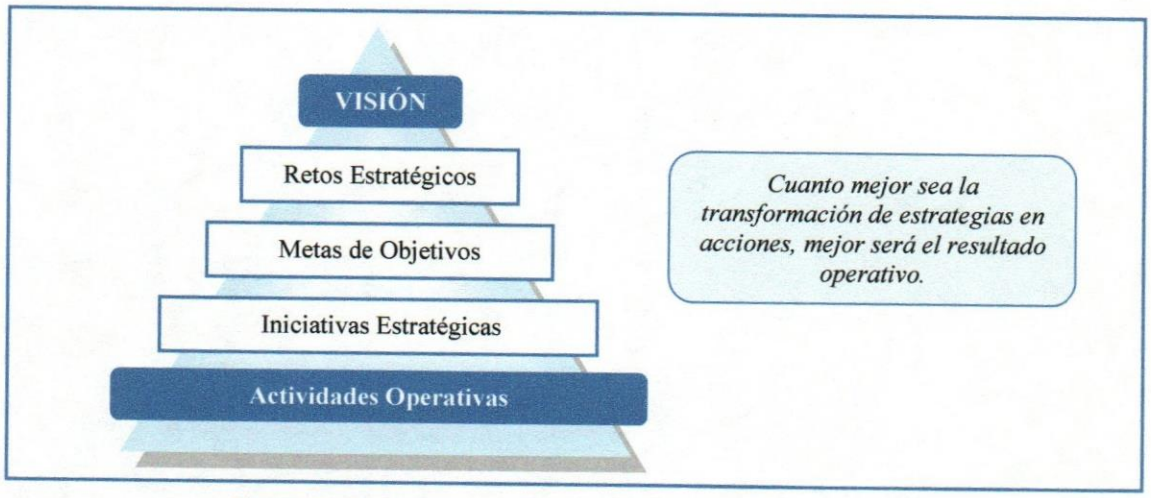

Figura N° 19: Acercando la Estrategia a las Actividades Operativas
Fuente: El Investigador (2011)

En discusión con los accionistas, presidencia y empleados con cargo supervisorio de la empresa, se establecieron un conjunto de iniciativas estratégicas para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. La tabla N° 8 muestra las iniciativas estratégicas propuestas, las actividades operativas y las áreas responsables de su ejecución.

Iniciativas Estratégicas	Actividades Operativas	Responsables
Reducción de costes de estructura	Revisar y actualizar estructuras de costos actuales, eliminando recursos o infraestructura no productiva	Presidencia, Finanzas y Compras
Generación de planes de mercadeo y ventas	-Desarrollar un portal Web y utilizar material POP -Incrementar equipo de ventas por zonas a nivel nacional -Desarrollar planes de investigación de mercado -Incluir nuevos productos o líneas de productos -Realizar promociones de pronto pago a los clientes, para disminuir la cartera de morosidad	Ventas y Finanzas
Inversión en modernización y tecnificación	-Invertir en nueva plataforma tecnológica para la gestión logística -Invertir en nuevas unidades de transporte	Presidencia y Logística
Documentar procesos,	Estandarizar y hacer del conocimiento de toda la	Todas las áreas

procedimientos y normas	empresa los procesos, procedimientos y normas.	
Seguimiento apropiado y continuo a clientes	-Realizar encuestas a los clientes para conocer la satisfacción con el servicio -Desarrollar un medio para que los clientes emitan sus quejas	Ventas
Implementar plan de comunicación efectivo del CMI	Realizar reuniones y mesas de trabajo de comunicación para enlazar a toda la empresa con la finalidad que cumple el CMI	Presidencia
Mejorar el clima organizacional	Contactar especialistas en clima organizacional	Presidencia
Planes de capacitación y evaluación de actividades personales	-Desarrollar plan de evaluación de desempeño -Desarrollar estudios para evaluar competencias -Establecer planes de capacitación	Presidencia

Tabla N° 8: Iniciativas Estratégicas de Inversiones JM
Fuente: El Investigador (2011)

La Figura N° 20 representa los impactos que tienen las iniciativas estratégicas planteadas en cada uno de los objetivos estratégicos definidos.

		Iniciativas Estrategicas							
Perspectiva	Objetivo Estrategico	Reducción de costes de estructura	Generación de planes de mercadeo y ventas	Inversión en modernización y tecnificación	Documentar procesos, procedimientos y normas	Seguimiento apropiado y continuo a clientes	Implementar plan de comunicación efectivo del CMI	Mejorar el clima organizacional	Planes de capacitación y evaluación de actividades personales
Financiera	Maximizar el valor de los accionistas	■	■	■	■	■	■	■	■
	Incrementar la rentabilidad	■				■	■		
	Promover un crecimiento sostenido		■	■			■		■
Clientes	Mejorar satisfacción de clientes con el servicio		■	■		■			■
	Mantener la fidelidad de clientes		■	■		■			■
	Disminuir la cartera de morosidad de clientes					■			■
	Promover el crecimiento en el territorio nacional		■	■		■			
Procesos	Mejorar calidad de procesos internos	■		■	■			■	■
	Realizar alianzas estratégicas con proveedores de productos	■	■			■			
	Optimizar cadena de suministro	■							
Aprendisaje y Desarrollo	Mantener el mejor talento humano				■			■	■
	Mantener adiestrado y actualizado al personal			■	■				■
	Desarrollar la orientación hacia la atención del cliente				■				■

Impacto

■ Impacto Positivo
□ Sin Impacto

Figura N° 20: Impacto de Iniciativas Estratégicas en Objetivos Definidos
Fuente: El Investigador (2011)

5.3.1.5. Responsables y Recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable, una persona a cargo de controlar su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación exitosa del Cuadro de Mando Integral es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas, es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por esta razón es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como las responsabilidades individuales y dotarlas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas.

5.3.2. Objetivo 4: Desarrollar el Tablero de Control para la empresa objeto de estudio

La Tabla N° 9 presenta la propuesta de Tablero de Control desarrollado para la empresa Inversiones JM. En ella se describen cada uno de los objetivos estratégicos, según las perspectivas, los indicadores de gestión definidos para lograr el cumplimiento de dichos objetivos, así como también el valor meta, la periodicidad de evaluación y los rangos de alerta de cada indicador.

Como referencia a la estructura de gestión que mantiene Inversiones JM actualmente, en la tabla se reflejan los valores actuales de los indicadores, que en su mayoría surgen de la propuesta ya que no se miden.

Perspectiva	Objetivos Estrategicos	Descripción	Indicadores de Gestión	Valor Actual	Valor Meta	Periodicidad	Rango de Alerta		
							Verde	Amarillo	Rojo
Financiera	F1	Maximizar el valor de los accionistas	Valor Económico Agregado (EVA)	No revelado	35% myor al período anterior	Trimestral	> 35%	Valor meta	< 35%
	F2	Incrementar la rentabilidad	%(Costes totales estructura sobre las ventas totales)	No revelado	15% menor al período anterior	Trimestral	< 10%	Valor meta	> 10%
	F3	Promover un crecimiento sostenido	% Nuevos productos ofertados al cliente	5%	10% mayor al período anterior	Trimestral	> 10%	Valor meta	< 10%
			Volumen de ventas	No revelado	20% mayor al período anterior	Mensual	> 20%	Valor meta	< 20%
			% Nuevos clientes	2%	15% mayor al período anterior	Mensual	> 15%	Valor meta	< 15%
Clientes	C1	Mejorar satisfacción de clientes con el servicio	Resultado encuesta de grado de satisfacción de cliente externo	Por realizar	Por definir	Anual	Por definir	Valor meta	Por definir
	C2	Mantener la fidelidad de clientes	% (Clientes con compras sobre clientes visitados)	60%	90%	Mensual	> 90%	Valor meta	< 90%
	C3	Disminuir la cartera de morosidad de clientes	% Volumen de cobranza	No revelado	95%	Mensual	> 95%	Valor meta	< 95%
	C4	Promover el crecimiento en el territorio nacional	% Nuevas ciudades visitadas sobre el total ciudades visitadas	0%	10%	Semestral	> 10%	Valor meta	< 10%
Procesos	P1	Mejorar calidad de procesos internos	% (Quejas resueltas sobre quejas recibidas)	No se mide	95%	Mensual	> 95%	Valor meta	< 95%
			% (Clientes visitados sobre clientes por visitar)	70%	90%	Mensual	> 90%	Valor meta	< 90%
			% Devoluciones de clientes	20%	5%	Mensual	< 5%	Valor meta	> 5%
			% Pedidos preparados en tiempo meta	60%	95%	Mensual	> 95%	Valor meta	< 95%
			% Entregas a los clientes según acuerdos de servicio	70%	95%	Mensual	> 95%	Valor meta	< 95%
	P2	Realizar alianzas estratégicas con proveedores de productos	% Proveedores Estratégicos	0%	20%	Trimestral	> 20%	Valor meta	< 20%
			% Cumplimiento de acuerdos de negociación con proveedores	No se mide	90%	Trimestral	> 90%	Valor meta	< 90%
	P3	Optimizar cadena de suministro	% Entregas de los proveedores según acuerdos de servicio	No se mide	90%	Trimestral	> 90%	Valor meta	< 90%
Aprendisaje	A1	Mantener el mejor talento humano	% Rotación de personal	No se mide	15%	Semestral	> 15%	Valor meta	< 15%
y	A2	Mantener adiestrado y actualizado al personal	Empleados adiestrados	0	2 por empleado	Trimestral	> 2 por empleado	Valor meta	< 2 por empleado
Desarrollo	A3	Desarrollar la orientación hacia la atención del cliente	Cursos realizados orientados a la atención del cliente	0	1 por empleado	Trimestral	> 2 por empleado	Valor meta	< 2 por empleado

Tabla Nº 9: Tablero de Control Desarrollado para Inversiones JM.

Fuente: El Investigador (2011)

5.3.3. Objetivo 5: Proponer Lineamientos Básicos a Seguir para la Implantación Exitosa del Cuadro de Mando Integral

Para que se logre la implantación exitosa del Cuadro de Mando Integral como sistema de control de gestión, se propone el cumplimiento de los siguientes lineamientos:

- El Cuadro de Mando Integral debe integrarse a la agenda estratégica de la empresa, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia, adicionalmente, la Directiva y Presidencia deben estar conscientes que este es un proyecto que requiere tiempo y recursos de la empresa.

- Entender que deben centrarse en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación del desempeño y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser de la herramienta.

- Implementar plan de comunicación efectivo del Cuadro de Mando Integral.

- Involucrar y adiestrar a todos los miembros de empresa con la herramienta, para el correcto entendimiento de su finalidad, importancia y beneficios.

- Detallar plan de responsables y asignación de recursos para los objetivos, indicadores e iniciativas.

- Incorporar el desarrollo del Cuadro de Mando Integral a los sistemas automatizados de la empresa y centrarse en el contenido, ya que el software sería solo un medio no un fin.

- Realizar una evaluación de indicadores pendientes, por definir o por complementar, cada uno de ellos con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a reportes.

Con todo esto la empresa obtendrá una herramienta de gestión desarrollada en un sistema estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna, que la llevará a reducir sus costos operativos y a generar un nuevo y competitivo ambiente de trabajo.

5.4. Factibilidad de la Propuesta

La propuesta de un sistema de control de gestión aplicando el Cuadro de Mando Integral para la empresa Inversiones JM posee alta factibilidad de ser implantada, ya que fue discutida y revisada por los miembros de la empresa durante toda su elaboración. Y es de suma importancia recalcar que están conscientes de que el no poseer un sistema de control de gestión adecuado hace casi imposible tomar decisiones preventivas y correctivas oportunas, así como lograr procesar el volumen de información que se maneja.

Por estas razones y todas las expuestas a lo largo de la investigación, la Junta Directiva de la empresa esta consiente de los problemas existentes y que el mejor camino para comenzar a solucionarlos es a través de un sistema de control de gestión como el propuesto.

Por otra parte es importante acotar que ya la empresa se encuentra definiendo planes y encaminando acciones para la implantación de la propuesta.

CONCLUSIONES

La investigación realizada concerniente al diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, permitió cubrir los objetivos planteados y establecer las siguientes conclusiones:

- Rodeadas de un entorno cada vez más competitivo, las empresas deben tener presente que los recursos intangibles son su mayor fuente para alcanzar el éxito y de su habilidad para manejarlos dependerá su diferenciación en el mercado.

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión, con basamentos en la metodología del Balanced Scorecard, que relaciona y transforma, a través de mapas estratégicos, los activos intangibles de la empresa en activos tangibles.

- El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia de la empresa en objetivos relacionados entre varias perspectivas, medidos por medio de indicadores de gestión y ligados a unas iniciativas de acción estratégicas, que permiten dirigir el comportamiento de los miembros de la empresa hacia un fin común.

- La empresa donde fue realizada la investigación, Inversiones JM, afronta varias dificultades, originadas principalmente por la carencia de un sistema de control de gestión, más allá de la vista financiera. El Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión, da respuesta a las necesidades que afronta dicha empresa objeto de estudio.

- Se diseñó una propuesta de Cuadro de Mando Integral para Inversiones JM, adaptado a sus necesidades, características y expectativas. Para lograrlo se realizó lo siguiente:

- ✓ La empresa no contaba con una definición formal de sus principales procesos, por lo que se realizó un análisis para generar un registro de los mismos. Fueron clasificados como: Primarios, Secundarios y de Apoyo. Se identificaron los procesos con necesidad de mejora.

- ✓ Se establecieron y desarrollaron los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral para la empresa en estudio, estableciendo los lineamientos estratégicos (misión, visión y valores), objetivos estratégicos y sus relaciones causa – efecto por perspectiva y los indicadores de gestión e iniciativas estratégicas para el logro de los objetivos estratégicos.

- ✓ Se desarrolló el Tablero de Control para Inversiones JM.

- Fueron propuestos lineamientos básicos a seguir para la implantación exitosa del Cuadro de Mando Integral.

- La implantación de la propuesta del trabajo de investigación realizado es altamente factible, ya que la empresa está consciente de sus necesidades de cambio.

RECOMENDACIONES

El Cuadro de Mando Integral debe ser un instrumento que simplifique y mejore la planificación y la gestión de la empresa a través de clarificar el modelo de negocio, priorizar lo importante y dar consistencia a los diferentes elementos presentados durante la investigación, consistencia de la que muchas empresas todavía carecen, y que les dificulta percibir los resultados que constituyen su realidad.

El Cuadro de Mano Integral es una herramienta de gestión muy útil para las organizaciones, sin embargo no hace el trabajo por sí solo. Por ello, es necesario que la empresa articule la estrategia con la organización, asegurándose de que ha sido transmitida, comprendida y aceptada, conociendo el nivel de satisfacción de las expectativas de los participantes, y finalmente determinando el grado de cumplimiento con el cliente, para verificar si se producen los resultados esperados.

El Cuadro de Mando Integral debe ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a una organización ante los clientes, como son: liderazgo de productos, relación con el cliente y la excelencia operativa.

Es importante que Inversiones JM realice una evaluación de los indicadores pendientes, por definir o por complementar y que se validen periódicamente los objetivos estratégicos de manera de adaptarlos a los nuevos tiempos o cambios producidos en la empresa, para que así siempre se mantenga vigente el fundamento principal del modelo de sistema de control de gestión propuesto, utilizando la herramienta del Cuadro de Mando Integral, que es convertir la visión en acción.

Se recomienda establecer responsables y asignación de recursos para los objetivos, indicadores e iniciativas.

Es recomendable la automatización del sistema de gestión propuesto, esto permitirá mayor fluidez en la información que se genere en los respectivos reportes, así como también se evitaran los procesos manuales, los cuales son hoy en día ineficientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amendola, Luis (2002). *Aplicación del Balanced Scorecard a la Gerencia de Proyectos.* Universidad Politécnica de Valencia. Escuela superior de Ingenieros Industriales. España.

Amendola, Luis (2005). *Modelo de Implementación del Cuadro de Mando Integral en una Oficina de Proyectos.* Departamento de Proyectos de Ingeniería e Innovación UPV. Universidad Politécnica de Valencia. España.

Balestrini, Mirian (1998). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (2da. Edición). Caracas, Venezuela. Servicios Editorial.

Balestrini, Mirian (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (4ta Edición). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados.

Balestrini, Mirian (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (7ma Edición). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados.

Francés, Antonio (2006). *Estrategia para la empresa en América Latina.* Ediciones IESA.

Gualdrón, G. (2007). *Rediseño del Sistema de Indicadores de Gestión de desempeño de la Gerencia de Monitoreo y Control de Movilnet.* Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. UCAB. Caracas. Venezuela.

Hernández S., Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la Investigación* (3ra. Edición). México D.F., México. Editorial Mac Graw Hill.

Hernández S., Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta. Edición). México D.F., México. Editorial Mac Graw Hill.

International Organization for Standardization (ISO) (2000). Norma ISO 9000:2000 Sistema de Gestión de Calidad. Ginebra. Suiza

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral.* Segunda Edición. Gestión 2000.

Lerma, H. (2004). *Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto Proyecto.* Ecoe Ediciones Ltda. Bogotá.Colombia.

Moya, R. (2002). *El Proyecto Factible: Una Modalidad de Investigación.* Sapiens, Caracas.

Nebrada, O. (2005) *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área de Operaciones de tecnología de Información en Banesco Banco Universal, C.A.* Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. UCAB. Caracas. Venezuela.

Nieven, P (2004). *El Cuadro de Mando Integral Paso por Paso.* Primera Edición. Gestión 2000.

Nolan T. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada.* Segunda Edición. Mac Graw Hill.

Oviedo, A. (2005). *Planificación estratégica con Balanced Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción.* Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. UCAB. Caracas. Venezuela.

Project Management Institute (2004). Guía del PMBOK, Tercera Edición. PMI.

Project Management Institute (2009). Guía del PMBOK, Cuarta Edición. PMI.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Editorial PANAPO. Caracas

Sescan. Servicio de la Atención Sanitaria (2002). *La Gestión por Procesos*. Toledo. España.

Tineo, E. (2009). *Diseño de un sistema de Indicadores de Gestión para la Superintendencia de Plantas Orocual PDVSA Distrito Norte, basado en el Cuadro de Mando Integral*. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. UCAB. Guayana. Venezuela.