AAS4177

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

EL BALANCED SCORECARD PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL RESTAURANT CHACAO BISTRÓ

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Lorena Y. Díaz Brito

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Prof. Ricardo Petit

Caracas, Julio de 2012

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

Postgrado Área de Humanidades y Educación
Programa: Desarrollo Organizacional

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana **Lorena Y. Díaz Brito**, Cédula de Identidad N° 11.742.008, en la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado para optar al grado de: Especialización en Desarrollo Organizacional.

Después de haber revisado el contenido del referido Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en Caracas a los veintisiete (27) días del mes de abril de dos mil doce (2012).

Atentamente
Asesor: Ricardo Petit
C. I. N° 4.538.127

DEDICATORIA

A Dios

Por siempre poder sentirte en mi camino, y ser parte de mi fortaleza cuando debía continuar, a mis alumnas por inspirarme cada día a ser mejor y a mi familia por su apoyo. A todos mil gracias.

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros de estudios, por convertirse en grandes amigos y ser un gran apoyo en el día a día.

Al Profesor Ricardo Petit, por ser nuestro guía metodológico y hacernos creer que este sueño se iba a convertir en realidad.

A la Profesora Ana Teresa, por su gran dedicación a esta especialización y hacer que nuestra experiencia fuera cada día más enriquecedora.

A todos los profesores que hacen posible este postgrado.

A Dorkis y a Jorge por siempre estar pendiente de nosotros y darnos su apoyo, gracias.

INDICE GENERAL

p.p

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
ÍNDICE GENERAL
LISTA DE CUADROS
RESUMEN

INTRODUCCIÓN..... 11

CAPÌTULOS

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Planteamiento del Problema..... 13
Formulación del problema..... 17
Justificación del problema de investigación..... 18
Objetivos
General..... 22
Específicos..... 22

II MARCO ORGANIZACIONAL

Historia..... 23
Visión..... 23

Misión..... 23

Estructura del Restaurant Chacao Bistró..... 24

III MARCO TEÓRICO

Antecedentes Relacionados con la Investigación..... 29
Control de Gestión..... 33
El Balanced Scorecard y la Misión de la Organización..... 39
El Balance Scorecard..... 42
Indicadores y Objetivos Estratégicos..... 46
Las Acciones para la Consecución de Objetivos Estratégicos de la Organización..... 54
Perspectivas Financieras del Balanced Scorecard..... 58
Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard..... 62
Perspectiva del Proceso Interno del Balanced Scorecard..... 65
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard..... 72
Rol del Gerente en la aplicación del Balanced Scorecard para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos..... 75
Los Sistemas de Control Aplicados por el Gerente para la Implementación del Balanced Scorecard..... 77

IV MARCO METODOLÓGICO

Tipo de la Investigación..... 80
Diseño de la Investigación..... 81
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos..... 82
Procedimiento de Recogida de Datos..... 85

V ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de Resultados..... 89
Diagnóstico..... 90
Objetivos de Cambio..... 92
Diseño Del Balance Scorecard..... 94
Componentes de la Metodología..... 95
Planeación del Sistema a Controlar..... 95

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 117

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 123

LISTA DE CUADROS

CUADRO p.p

1. Indicadores de Actuación y Resultados..... 52

2. Factores Críticos..... 92

3. Sistema de Indicadores..... 93

4. Identificar las Variables..... 94

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO p.p

1. Estructura organizativa del Restaurante Chacao Bistró..... 24

2. Dimensión de los Indicadores..... 53

3. Mapa Estratégico..... 55

4. Objetivos Estratégicos..... 56

6. Mapa Estratégico..... 110

7. Sistematización del Modelo..... 115

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EL BALANCED SCORECARD PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL RESTAURANT CHACAO BISTRÓ

Autora: Díaz Brito, Lorena Y. **Asesor: Petit Ricardo**
Año: 20/07/2012
RESUMEN

La administración del Restaurant Chacao Bistró requiere un modelo administrativo para mejorar el manejo y organización, este requerimiento surge ante el crecimiento que ha tenido y lo difícil que ha sido adaptarse y mantener ese crecimiento a través del tiempo para que el negocio se consolide y pueda de forma eficiente convertirse en una empresa reconocida en el país y por ende ser un referente de la gastronomía. En este sentido, surge el propósito de la presente investigación cuya metodología es aplicada de modalidad investigación desarrollo, ya que se busca generar conocimientos y la búsqueda de soluciones para permanecer en un mercado tan cambiante, su objetivo general consistió en proponer el Balance Scorecard para el Control de Gestión del Restaurant Bistró Chacao y los específicos se dirigieron a: Describir los procesos actuales del control de gestión en la gerencia operativa y financiera del Restaurant Chacao Bistró durante el año 2011, Determinar los indicadores necesarios para la medición de los resultados financieros en el control de gestión del Restaurant Chacao Bistró, Analizar los componentes para el establecimiento de los indicadores de gestión en la gerencia de administración y finanzas del Restaurant Chacao Bistró y por último Diseñar un el Balanced Scorecard para el Control de Gestión del Restaurant Chacao Bistró. Así pues, para el Restaurant Chacao Bistró el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que permite a la organización monitorear tanto los resultados financieros y gerenciales para el crecimiento futuro. Se concluye que: no existen normas y procedimiento para el desarrollo de un control de gestión que permita definir los indicadores y objetivos para un adecuado proceso de retroalimentación. Asimismo no existen métodos para el desarrollo del control de gestión. Se Recomienda que: el concurso de todo el personal del Restaurant Chacao Bistró, de acuerdo a los principios de la planificación estratégica, lo cual exige cambios en la cultura organizacional,

Descriptores: Control, Gestión, Balance Score Card.

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard (BSC), es un sistema de control de gestión que permite a las organizaciones monitorear y controlar mediante indicadores de medición la implementación de los objetivos estratégicos. Es una teoría de gestión desarrollada por Kaplan y Norton, que ofrece la posibilidad de darle seguimiento a las estrategias formuladas en los planes empresariales de tal forma que exista una lógica entre las actividades y los resultados esperados por los directivos de las organizaciones, a través de las perspectivas empresariales las cuales están orientadas al personal a cargo de la empresa, a las operaciones de la organización, al marketing de la empresa y a la optimización de beneficios económicos para los accionistas.

En consideración a lo mencionado, el estudio en referencia considera que, la aplicación de la metodología estratégica del Balanced Scorecard buscó optimizar el rendimiento del Restaurant Chacao Bistró expresado en el valor económico agregado, factor de productividad total que cuantifica la creación de riqueza alcanzada por el Restaurant debido a la acción conjunta de todos sus miembros y recursos, a fin de obtener mayor rapidez y efectividad de respuesta en los mercados competitivos dedicados a la gastronomía, por lo tanto es conveniente profundizar en este tipo de conceptos gerenciales y empresariales.

En este contexto, surge la importancia de la presente investigación de tipo aplicada con modalidad investigación desarrollo, el cual consiste en proponer una Metodología para el Control de Gestión del Restaurant Chacao Bistró basado en el

Enfoque del Balanced Scorecard (BSC). Es relevante destacar que, el BSC es en una estrategia que ofreció al Restaurant Chacao Bistró aspectos enfocados hacia las diferentes áreas que la integran. Mostró la interrelación entre las perspectivas y la meta general de la organización mediante indicadores e inductores.

La presente investigación se sustentó en autores como Kaplan y Norton, Nils, Niven, entre otros, los cuales afirman en sus planteamientos teóricos que la aparición del BSC es el resultado de una necesidad de gestión de finales de siglo XX. La inestabilidad y complejidad del mercado, debidos en gran parte por el desarrollo tecnológico experimentado en las últimas décadas ha dejado al descubierto las equivocaciones de los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros de una entidad. Los sistemas que aparecieron en años anteriores para optimizar los procesos de gestión en las empresas se enfocaron en otros aspectos importantes de las organizaciones como son la calidad y los clientes, pero fracasaban al momento de explicar de modo integral el funcionamiento de la empresa y las causas de los resultados obtenidos.

El presente trabajo se estructuró en (5) cinco capítulos, se inició con una parte introductoria, en la cual se contempló el propósito de la investigación. El Capítulo I la propuesta del trabajo, Capítulo II marco organizacional, capítulo III marco de referencia conceptual, Capítulo IV desarrollo del producto o servicio, Capítulo V resultados, por último las conclusiones, recomendaciones y Bibliografía.

CAPÍTULO I

PLANTEAMINETO DEL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los cambios tecnológicos, socioculturales, y políticos producidos por la Globalización, colocan a las empresas en entornos cada vez más dinámicos e inestables, originando ambientes de incertidumbre que obligan a las empresas a buscar nuevas formas de gestión encaminadas al logro de las metas organizacionales establecidas que permitan optimizar el desempeño empresarial.

En consideración a lo expuesto, la gerencia de las empresas debe tomar en cuenta estos entornos y la competencia que genera, por ello, es necesario realizar análisis sobre los enfoques gerenciales que permitan alinear los objetivos y metas corporativas con las unidades de negocio, operacionales y de soporte a fin de poder enfrentar de manera eficaz estos ambientes.

Por tanto el Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Sistema Balancedado de Indicadores o Cuadro de Mando Integral se presenta como un sistema que facilita a los directivos de las organizaciones una serie de instrumentos que permiten emprender el camino hacia el éxito competitivo; además este sistema de gestión abarca la traducción de la estrategia y misión de cualquier organización en una serie de medidas de actuación que persiguen el logro de los objetivos financieros y no financieros, así como la habilidad para movilizar, invertir y explotar en activos

intangibles que requiere para el crecimiento futuro de la organización. Desde esta perspectiva, Rosales (2003), expresa que:

> La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos veinte (20) años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio, permitiendo, por un lado, identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa, y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante. (p. 189).

Por otro lado, las técnicas como el management, Six Sigma, Total Quality, EVA, ABCosting, CRM, ofrecen probadas alternativas para la mejora en la gestión empresarial, aunque los objetivos y aplicaciones pueden ser distintos. Una de las técnicas o estrategias de mejora que facilite la implantación de la estrategia es el Balanced Scorecard la cual es definida por Kaplan y Norton (2002), es:

> Una herramienta revolucionaria que busca movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro por medio de cuatro (4) categorías: financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (p. 38).

El Balanced Scorecard es un sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas de mejora para la organización. En tal sentido, el Balanced Scorecard, es un sistema de gestión que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño del negocio.

Sin embargo, se observa que en la industria de restaurantes, los consumidores también han cambiado por lo que han desarrollado nuevos estilos de consumo basado en la comida gourmet agregando a esto un ambiente confortable. En el mundo moderno las personas buscan más aquello que les place y les produce goce, como la buena comida acompañado de un ambiente agradable que se adapte a los nuevos estilos de vida de las personas, lo que ha conllevado a la creación de una gama de nuevos restaurantes, especializadas en el servicio de comida.

El Restaurant Chacao Bistró se encuentra enfocado hacia un nuevo segmento de negocios, donde su principal objetivo es la búsqueda de la innovación y originalidad para ajustarse a las preferencias de un consumidor moderno, exigente y selectivo. Sin embargo, en la actualidad, presenta deficiencias y debilidades con la organización en cuanto al plan estratégico para la sustentabilidad del establecimiento, de manera que las posibilidades de éxito están afectadas. Además no se encuentran alineados la misión, visión, valores, objetivos, metas organizacionales, se observa ausencia en cuanto a la medición y comunicación de los resultados operativos en relación al desarrollo organizacional y financiero, asimismo no existe una coordinación para

conocer el nivel de sostenimiento, disponibilidad y confiabilidad que permitan monitorear el desempeño del personal y/o directivos del Restaurant a nivel operacional, tampoco existen indicadores financieros para obtener información sobre el desarrollo de la ejecución del presupuesto, o si necesitará un ajuste, por otro lado no hay indicadores para medir la satisfacción de los clientes externos e internos en cuanto al servicio brindado por el establecimiento.

El control de gestión en el Restaurant Chacao Bistró, se dificultó debido a que a nivel gerencial no tenía una metodología, que le permita a través de indicadores evaluar si los proyectos y estrategias establecidas, seguían siendo viables y de éxito, por lo que se hizo necesario de un sistema de gestión que le permitió realizar el proceso en forma adecuada y oportuna.

En tal sentido, el Balanced scorecard es una excelente herramienta estratégica que proporciona mecanismos de gestión que según Nils (2002):

> Optimiza los ya existentes, manteniendo integrada la información de resultados y actividades en un escenario que vaya más allá de los aspectos financieros, tomando en consideración otros aspectos clave como el capital intelectual de la empresa, la satisfacción del cliente, optimización de los recursos, delegación de poder en el empleado, desarrollo de la cultura corporativa, contribución social y aprendizaje. (p. 197).

El Balanced Scorecard resulta un sistema de gestión excelente para el Restaurant Chacao Bistró, en virtud de que permite comunicar a toda la organización la visión de la empresa, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Según Kaplan y Norton (2002), el Balanced Scorecard es:

> Un modelo integrado porque utiliza las cuatro (4) perspectivas: Financiera, del Cliente, del Proceso Interno y de Formación y Crecimiento, indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente. (p. 217)

Por otra parte Nils (2002), afirma que este sistema de gestión:

> Es balancedada porque busca el balanced entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balanced entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa este sistema de indicadores balancedados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una empresa estén balancedados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente. (p. 341).

De acuerdo a lo planteado, se considera que el BSC, es un sistema de gestión estratégico, en virtud de que proporciona una serie de indicadores cuyo objetivo principal es mejorar los resultados del desempeño de la organización. El Restaurant Chacao Bistró, requería hacer uso de un adecuado sistema de control de gestión, imprescindible para mantener el sentido de dirección establecido, por lo que la presente investigación se dirigió a proponer el Balanced Scorecard como un sistema de control de gestión bajo las perspectivas de dicho sistema.

Formulación del Problema

De la formulación del problema, surgieron las siguientes interrogantes, las cuales fueron respondidas a través de la indagación, para el presente trabajo fue:

-¿Cuáles son los procesos actuales del control de gestión en la gerencia operativa y financiera del Restaurant Bistró Chacao durante el año 2011?

¿Cómo son los indicadores necesarios para la medición de los resultados financieros en el control de gestión del Restaurant Bistró Chacao?

-¿Cuáles serán los componentes para el establecimiento de los indicadores de gestión en la gerencia de administración y finanzas del Restaurant Bistró Chacao?

-¿Cómo será el Balanced Scorecard para el Control de Gestión del Restaurant Bistró Chacao?

Justificación del problema de investigación

El Balanced Scorecard (BSC) es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas innovadoras están utilizando esta metodología como un sistema de gestión, para tramitar su estrategia a largo plazo. Por ello, un buen BSC refleja la estrategia del negocio.

Según Kaplan y Norton (2002), el Balanced Scorecard (BSC):

> Es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.(p.126).

Se justificó la investigación al considerar que, para que una empresa inicie su desarrollo hoy en día, debía aprender a monitorear los cambios del entorno que están sucediendo a su alrededor y buscar las acciones que permitan a la empresa superarlos y estar en concordancia con la actualidad del mercado, para el logro de sus objetivos organizacionales al considerar el Balanced Scorecard como herramienta de aprendizaje en el Restaurant Chacao Bistró, se reforzó la importancia de invertir para crear valor futuro, no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes y dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Es importante la presente investigación porque permitió conocer, por un lado, cuáles eran las estrategias que se debían seguir para alcanzar la visión de empresa y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro seria medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante. La utilización del Balanced Scorecard (BSC) proporcionó no sólo al personal que labora, sino también a los clientes del Restaurant Chacao Bistró los siguientes beneficios:

- Maximizó el valor agregado,
- Incrementó los ingresos y diversificará las fuentes,
- Mejoró la eficiencia de las operaciones y
- Mejoró el desempeño del capital humano y financiero.

- A la vez que permitió ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores en la organización.

Desde el punto de vista metodológico, este proyecto podrá ser un sistema de gestión para el Restaurant Chacao Bistró de gran utilidad, en virtud de que alcanzó un mejoramiento sustancial de los servicios prestados, a fin de lograr la excelencia organizacional lo que permitió conseguir los siguientes resultados:

-Elevó la satisfacción del cliente y contribuyó con el bienestar de la sociedad.

-Garantizó el aumento de la inversión en términos de rentabilidad.

-Motivó al personal y competencias claves del negocio.

-Incrementó y optimizó la difusión de la información e iniciativas para que los empleados y la misión estén en la misma línea y contribuyó al éxito del Restaurant Chacao Bistró.

Desde el punto de vista práctico aprobó una eficiente y eficaz gestión administrativa permitió incrementar los niveles de productividad en el recurso humano del Restaurant Chacao Bistró, al generar valor, lo que consecuentemente se transformó en el logro de importantes objetivos en el Restaurant Chacao Bistró. Se considera importante la investigación al permitir al Restaurant Chacao Bistró, conocer el BSC como un sistema de gestión estratégica, para negociar su estrategia a largo plazo, lo que trae las siguientes ventajas:

1 .Aclaró y tradujo o transformó la visión y la estrategia.

2. Comunicó y vinculó los objetivos e indicadores estratégicos.

3. Planificó, estableció objetivos y alineó las iniciativas estratégicas.

4. Aumentó el feedback y formación estratégica.

De esta manera benefició a la organización, debido a que se fortalecerán los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinearán con las expectativas de los clientes, lo que a la larga fue la base para alcanzar las metas organizacionales que garantizaron el logro de la visión. Nils (2002), dice que el Balanced Scorecard permite plantear:

> La posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. (p. 193)

Esta actitud de análisis de procesos, debió ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se plantearon, los cuales debieron enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos, con el fin de cumplir en forma exitosa los objetivos organizacionales.

Estas nuevas capacidades permitió desarrollar las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio dadas las circunstancias del entorno global.

Objetivos

General

Proponer el Balanced Scorecard para el Control de Gestión del Restaurant Bistró Chacao.

Específicos

-Describir los procesos actuales del control de gestión en la gerencia operativa y financiera del Restaurant Bistró Chacao durante el año 2011.

-Determinar los indicadores necesarios para la medición de los resultados financieros en el control de gestión del Restaurant Bistró Chacao.

-Analizar los componentes para el establecimiento de los indicadores de gestión en la gerencia de administración y finanzas del Restaurant Bistró Chacao.

-Diseñar un el Balanced Scorecard para el Control de Gestión del Restaurant Bistró Chacao.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

Historia

Chacao Bistró nace en 2009 de la pasión por la gastronomía y el deseo de asumir un negocio familiar propio con significado y vocación de servicio. En pleno casco del pujante pueblo de Chacao, y junto a la zona financiera y cosmopolita de La Castellana, el bistró enciende sus fogones para ofrecer platillos típicos y de vanguardia en un sitio diferente, lleno de detalles y atrevimiento conceptual, donde la calidez en la atención es norma. El menú, cuidadosamente concebido y balanceado, obedece a exigentes criterios de buen gusto y máxima calidad dirigido a un público habituado a la variedad y la excelencia.

Visión: La visión de Restaurant Bistró Chacao es ser reconocidos como un restaurante original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia. Lograr una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes.

Misión: Restaurant Bistró Chacao, es un restaurante comprometido con la innovación la creatividad no dejando a un lado sobrepasar las expectativas de

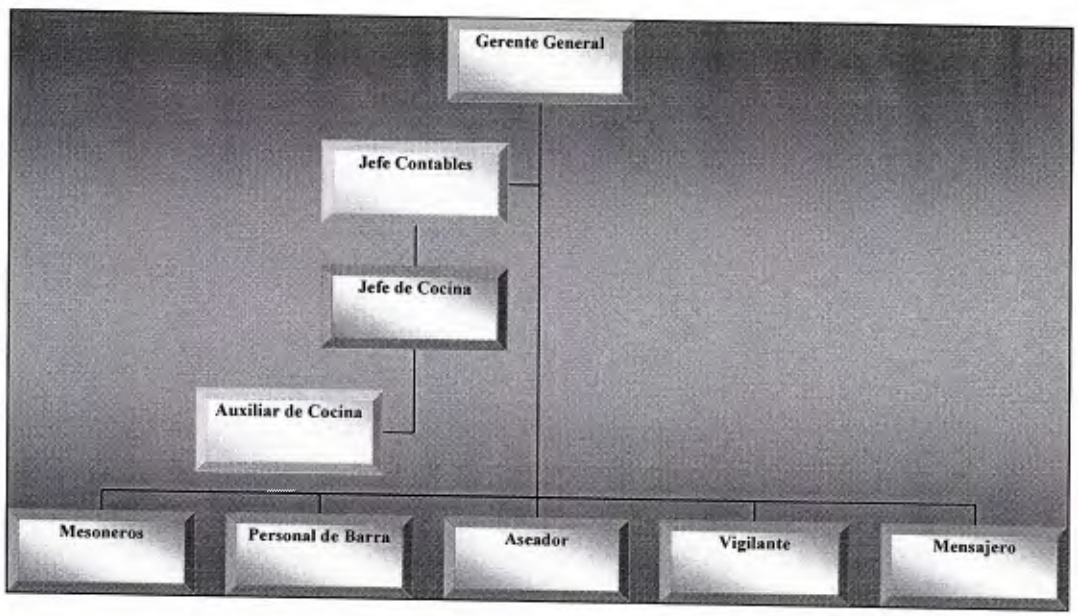
nuestros clientes con una gama amplia de comida. Ofrecer conceptos únicos e integrales de alimentos, bebidas donde se sobrepasan las expectativas del cliente.

Estructura

Estructura del Restaurant Chacao Bistró

La estructura organizativa del Restaurant Chacao Bistró, es la siguiente:

Gráfico 1: Estructura Organizativa Restaurant Chacao Bistró



Fuente: Tomado del Restaurant Chacao Bistro (2012)

Es importante el desarrollo de este proyecto, ya que en la actualidad el restaurante no contaba con una estructura claramente definida, que le permitiera estandarizar sus actividades para generar un servicios de mejor calidad, por lo cual el

encaminar el proyecto llevando al restaurante a implantar una estructura basada en el modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard y definiendo una nueva oferta de valor, le permitió alcanzar un desempeño de calidad y ante todo estandarizar su producción y generación de servicios de excelencia dirigidos al cliente, permitiendo también resaltar y conservar el reconocimiento que posee en la actualidad en cuanto a su nombre y el sabor de sus productos alimenticios que lo ha mantenido desde su fundación, reconocimiento por el cual llegan personas de todos los sectores. Por ende es fundamental que ese sabor de los productos culinarios tan distinguido a través de los años se respalde con un servicio y presentación de calidad.

Para resaltar un poco más la importancia que tiene el mejorar los procesos de gestión en el Restaurant Bistró Chacao, ya se pudo implementar esta Propuesta para mejorar su imagen, reestructurar su organización y sobretodo darle identidad a su marca, instaurando una base sólida de calidad, responsabilidad, compromiso y respeto, inicialmente en la ciudad de Chacao, con el fin de alcanzar un reconocimiento que a futuro permita expandir la idea nacional e internacionalmente. Además permitió determinar el segmento o segmentos de mercado a los cuales se debe dirigir, conociendo sus necesidades, ofreciéndoles productos de calidad a un buen precio e instaurando una imagen sólida de producto nacional.

El modelo actual de gestión empresarial está centrado en lograr a corto plazo el máximo beneficio económico para satisfacer a los accionistas; el éxito se mide casi exclusivamente por el beneficio económico. Sin embargo, existe una fuerte demanda de ética que solicita incluir en la definición de éxito parámetros como el crecimiento

sostenible a medio y largo plazo, el impacto social y ecológico de la actividad, el respeto por los derechos humanos, entre otros. Este creciente interés por la ética en la empresa es además compartido por diversos stakeholders.

Desde esta perspectiva, la empresa, ante esta nueva demanda, reaccionó revisando su organización y su forma de trabajar, redefiniendo la manera como gestiona el negocio y genera riquezas, y se cuestionó cómo forjar una empresa que incluya a todos los stakeholders. No obstante, las prácticas de ética empresarial como el buen gobierno, los códigos de valores, las memorias de responsabilidad social, entre otros, aunque imprescindibles, fallan en la implementación. El departamento con mayor impacto en la empresa, el que más determina la manera de trabajar de los empleados, es el de recursos humanos.

Las nuevas tendencias en su gestión responden a la nueva realidad de la sociedad del conocimiento, pero también, la gestión de los recursos humanos tiene dificultades en llevar a cabo sus objetivos, debiendo enfrentarse a situaciones cada vez más prioritarias para el futuro de la organización como la gestión del talento o la planificación de la sucesión. Así pues, tanto en el ámbito de la ética empresarial, como en la gestión de los recursos humanos, las organizaciones ven dónde quieren llegar, pero tienen dificultades en definir el cómo. La integración de la ética en la gestión de los recursos humanos puede ayudar a la vez a la ética empresarial y al departamento de recursos humanos a lograr sus objetivos. Bajo el concepto de coherencia ética se ha cohesionado los elementos clave a tener en cuenta para integrar la ética en el día a día. En este sentido, el recurso humano del Restaurant Bistró

Chacao necesita actuar con coherencia ética y, al mismo tiempo, fomentarla, convirtiéndose en el personal clave para el éxito organizacional de la empresa.

En este orden de ideas, las prácticas de ética empresarial aplicadas al Restaurant Bistró Chacao son las siguientes:

-Declaraciones o códigos de conducta o valores: son documentos formales en los que la organización establece, bajo la forma de manifiesto, ideario, carta de intenciones, entre otros, una misión común a todos los accionistas, una declaración de objetivos y una manera de proceder.

-Acciones de buen gobierno: Es la forma en que la empresa se organice, son dirigidas y controladas para alcanzar unos fines determinados. El órgano directivo de una empresa es el responsable de tomar las decisiones estratégicas más relevantes para el futuro de una empresa, y lo hace mediante su participación en los consejos de administración, el comité de Dirección, la junta general de accionistas, entre otros.

-Programas de formación en valores: Forjar conciencia de pertenencia en un mismo proyecto empresarial. Involucrar a los stakeholders en el desempeño organizacional del Restaurant Bistró Chacao. Concienciar de la posibilidad y responsabilidad moral que conlleva el trabajo. Buscar el compromiso de las personas en la mejora continua. Dar herramientas prácticas para mejorar en el día a día. Ofrecer un vocabulario y una metodología común para trabajar en el grupo.

-Informes de Responsabilidad Social Empresarial: son los informes o balances sociales que detallan el impacto social y medioambiental derivado del desarrollo de las actividades del Restaurant Bistró Chacao; y son una manera de

medir y dar a conocer a todos los stakeholders los avances de la empresa en ética empresarial.

-Auditorías y certificaciones de ética empresarial: Una auditoría ética es la revisión crítica y sistemática de toda información de Responsabilidad Social. En ella se verifica si se cumplen las responsabilidades sociales y ecológicas adquiridas, se analiza objetivamente la información recopilada y se revisan los procesos puestos en marcha para recopilar dicha información.

-Proceso de toma de decisiones: Para ir del conocimiento a la acción necesariamente hay que pasar por la decisión. La consistencia en las decisiones forma parte de la imagen que da una organización a sus stakeholders.

Estos son sólo algunas de las iniciativas que se deben desarrollar e implementar en la actividad empresarial para integrar la ética en el día a día de la empresa. Sin embargo, la existencia de alguna de estas iniciativas no significa. Es preciso que estas prácticas se lleven a cabo y se implementen teniendo en cuenta siempre su razón de ser. Y para eso es fundamental que su misión sea compatible con el fin de la ética empresarial.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Del Problema

Vera (2009), realizó un trabajo de grado en la Universidad Santa María titulado "La gestión del cuadro de mando integral en el sector público venezolano", su objetivo general fue analizar la gestión del cuadro de mando integral en el sector público venezolano. El Cuadro de Mando Integral en el sector público se reviste como una necesidad la cual viene a complementar los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando en el sector industrial se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos en las empresas publicas pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral captura las actividades criticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. En Venezuela el sector público se observa cierto retraso en la incorporación generalizada de la gerencia en la planificación y control de la creación de valor, por diferentes circunstancias.

Concluye que hoy en día, muchas empresas en el sector público se enfrentan a decisiones estratégicas de características muy distintas. Si realmente se cree que las empresas deben competir en formación y en los contactos con los clientes, este punto es vital. Tal vez lo que solían hacer las empresas con respecto al futuro era más visible y presupuestable. El Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos.

Finalmente, de acuerdo a lo consultado en la tesis antes citada se considera que la misma contribuyo en el debate sobre las herramientas que pueden ayudar a medir y aumentar el valor que la empresa genera. Posiblemente, los indicadores de gestión, no son la panacea que resuelve todos los problemas que tienen las empresas públicas en sus intentos de optimizar la gestión, motivar a los empleados y crear valor, pero con toda seguridad es un buen complemento de otras técnicas y planteamientos encaminados en la misma dirección.

Román (2009), presentó en la Universidad Santa María un trabajo de grado titulado "La aplicabilidad del control de gestión de las Pequeñas y Medianas empresas del sector de servicios del área Metropolitana de Caracas", su objetivo general fue analizar la aplicabilidad del control de gestión de las Pequeñas y Medianas empresas del sector de servicios del área Metropolitana de Caracas. Las tendencias observadas en las reformas de los modelos gerenciales, se orientan hacia una administración por resultados, gerencia por valor y el servicio al cliente, replanteando la lógica de funcionamiento interno de estas organizaciones, promoviendo los incentivos, organización, control y evaluación por resultados, sin perder de vista la necesidad de mantener altos niveles de eficiencia.

De allí, que las pequeñas y medianas empresas venezolanas, no escapan de esta realidad, la modernización de las empresas venezolanas dadas las nuevas realidades del entorno global, necesitan por parte de la gerencia de estas pequeñas y medianas empresas, anticiparse al impacto de las muy variadas fuerzas que interactúan en su entorno, creando e innovando mecanismos de control e implementando indicadores de gestión que le permitan asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente.

Concluye que la situación para la organización de una pequeñas y medianas empresas en Venezuela aunque revela vacíos importantes en áreas claves de la gestión y en el apoyo que el Estado debe brindarle, el sector privado y del sector público, trabajando conjuntamente y comprometidos con el crecimiento económico y social del país, pueden llevar a cabo con éxito estrategias de mejoramiento y

desarrollo de la Empresa Venezolana.

La principal relación de la investigación consultada consiste en el conocimiento de las vinculaciones del cuadro de mando y los beneficios y rendimientos de los objetivos y la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativo.

Hernández (2010), realizó en la Universidad Santa María una investigación titulada "Las perspectivas del cuadro de mando integral como herramientas fundamentales en la filosofía de gestión de las empresas privadas en Venezuela", tuvo como objetivo general analizar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta fundamental en la filosofía de gestión de las empresas privadas en Venezuela.

El proceso de gestión que inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Se considera que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Como conclusión se destaca, prestar más atención a las estrategias, los procesos internos y fundamentalmente al talento humano, a través de la integración de todos los sistemas, otorgándoles valor agregado a cada actividad de la dinámica organizacional, buscando con ello incrementar la eficiencia de los mismos y así obtener el cumplimiento cabal de la filosofía de gestión (misión, visión y objetivos), tomando como base las perspectivas desde el enfoque del CMI.

Dentro de este contexto el principal aporte de la investigación antes consultada fue la del suministro de información del Cuadro de Mando Integral y de cómo éste proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

Control de Gestión

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que

en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio.

Cohen (2001), señala que, ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, Inversiones y mantenimiento de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización. Canals (2001), explica que la empresa superpone permanentemente dos (2) ópticas de gestión distintas:

-Presente: El sistema de dirección se basa en la filosofía de dirección por objetivos, delegados por la dirección general.

-Futuro: El sistema de dirección debe tener como soporte una filosofía de planificación, impulsada mediante acciones de cambio.

La gestión financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos (2) factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión

financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero. Dezerega (2001), señala que el control de gestión, es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

-Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo

-Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.

-Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control)

-Medición, registro y control de resultados

-Calculo de las desviaciones.

-Explicación del origen y causas de las desviaciones

-Toma de decisiones correctoras

-Objetivos del Control de Gestión

-Interpretación global de todas las funciones gerenciales.

-Integrar las variables estratégicas y operacionales.

-Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.

-Construir los indicadores adecuados de gestión.

-Mejora continuada de los resultados.

-Corregir sobre la marcha desviaciones

-Reaccionar ante los cambios.

-Compendio temático:

En este sentido, el control de gestión puede ser una herramienta de gran apoyo para la obtención de los resultados que la empresa quiera obtener en el futuro inmediato. De allí, que la actividad económico-financiera de una empresa en marcha consiste en conjuntar coordinadamente los factores de la producción (INPUTS), para vender (OUTPUTS) bienes y servicios destinados al consumo.

Por otro lado, la dirección general es el órgano unipersonal que toma continuamente las decisiones en un marco de incertidumbre que debe obtener unos resultados satisfactorios para todos los factores internos y externos de la actividad económico-financiera.

Se concibe sobre una empresa que en su gestión ordinaria va realizando los planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción a través de la decisión y el control.

Tiene como objetivo conseguir la máxima satisfacción del cliente, consiste en un conjunto de actuaciones preventivas que encauza la gestión empresarial hacia el futuro deseado. La globalización de la competencia y la rapidez de procesar y comunicar la información, obliga a todas las empresas a desarrollar y mantener la flexibilidad necesaria para seguir las innovaciones y estrategias de la competencia.

El propósito de cualquier sistema de control de gestión en el área empresarial debe ser "medir el progreso en el logro de ciertos resultados redefinidos, que idealmente, deberían ser claramente consensuados entre los principales actores

participantes en los procesos de administración" (p.17). Como principales atributos del Control de Gestión, se pueden considerar los siguientes:

- Instrumento gerencial por excelencia: Es un instrumento gerencial por excelencia y es por consiguiente indelegable, lo cual lo diferencia de los otros controles que son de carácter puntual y que tienen el sentido de verificar normas, condiciones, requisitos o procedimientos.

- Apoyo para decidir: Es un instrumento estratégico por su carácter y por su naturaleza que le permite servir de apoyo a los procesos de toma de decisiones en la organización. Según Ortiz (2003), "Es un instrumento que se preocupa esencialmente por el -cómo- en contraste con otros instrumentos que se limitan a analizar el -qué-".

- Enfatiza en la producción de rendimientos: Como instrumento racionalizador y dinamizador de la empresa hace énfasis fundamental en la producción de rendimientos en contraste con otros controles que se limitan a analizar actividades y a registrar resultados.

- Usa normas y estándares operativos: El control de gestión se concentra en la toma decisiones, en la adopción de medidas correctivas y en la utilización de normas y estándares operativos.

- Proyecta el futuro de la empresa: El control de gestión permite a la dirección de la empresa proyectar su futuro y planificar acciones estratégicas en contraste con otras herramientas que se limitan a registrar el pasado.

- Es integral: El control de gestión es una herramienta de naturaleza integral que permite concentrar el esfuerzo gerencial en procesos críticos y en variables

fundamentales pero sin perder de vista el desarrollo institucional ni el desempeño global de la organización.

- Evalúa el rendimiento de todos los factores: El control de gestión permite evaluar los rendimientos en la organización de todos los factores de producción en contraste con el análisis financiero que se limita a analizar los rendimientos del capital.

En cuanto a las funciones que puede cumplir el control de gestión en la organización, menciona Otis (2003) algunos, tales como:

- Facilitar que se puedan conocer las economías de la empresa: esto significa que con el control de gestión se pueden identificar tanto los procesos como las variables fundamentales de la organización, en las cuales se apoyan los resultados.

- Facilitar los procesos de toma de decisiones: Evidentemente el control de gestión suministra elementos de juicio, adecuados, oportunos y suficientes para la toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas cuando sea el caso.

- Racionalizar el uso de la información: dado que el control de gestión es fundamentalmente un sistema de información, se aplicación contribuye a que se haga un buen uso de la información en todo sentido, empezando por darle la importancia que se merece.

- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables: El uso del control de gestión permite supervisar la evolución en el tiempo de aquellas variables y procesos en los cuales descansa en buena parte el resultado económico de la organización.

- Operar en términos de rendimientos y no simplemente en función de desarrollar actividades: Quizá el mayor aporte del control de gestión consiste en poner la organización a operar en términos de rendimientos lo cual cambia radicalmente las actitudes, la motivación y el compromiso de los funcionarios.

- Sirve de base para adoptar normas y estándares efectivos y útiles para la organización: Toda organización debe adoptar y operar con base a normas y estándares efectivos en los cuales apoyarse para mejorar constantemente su desempeño.

- Sirve de base para establecer planes de remuneración y sistemas de incentivos: Efectivamente el control de gestión puede servir de base para establecer los fondos de gestión que permiten el uso de primas con base en productividad y en desempeño.

- Sirve de base de negociación: Si se tiene en cuenta que una de las funciones básicas de la gerencia es negociar con proveedores, consumidores, trabajadores y accionistas, el control de gestión aporta los elementos de juicio adecuados para que la dirección pueda adelantar procesos de negociación efectivos y de beneficio para la organización.

El Balanced ScoreCard y la Misión de la Organización

El objetivo de la implantación de un BSC en las organizaciones privadas es el conocer el nivel de atención prestada en base a la satisfacción de la persona que recibe el servicio y a la implantación de la excelencia operativa, que permita una

mejora en los resultados de la perspectiva financiera. En este objetivo deberán basarse la definición inicial de la misión, visión, política y estrategia.

Como ya comento Amat (2004), en las organizaciones el objetivo final de la implantación de un modelo de excelencia o del BSC es la atención en las necesidades y expectativas de los clientes. Este enfoque es necesario que se exprese en la declaración del compromiso fundamental de la misión

La misión dice Hax (2005), "debe expresar el compromiso con los usuarios ahora y en el futuro" (p.87). Una buena definición de la misión tiene una importancia crítica para el balanced scorecard, ya que éste no está pensado para actuar como una herramienta de gestión aislada sino que es parte de un enfoque íntegro para examinar la organización y proporcionar un medio con el que valorar el éxito.

Posteriormente, cuando se creen los objetivos y las medidas, habrá que examinarlos de forma crítica con el contexto de la misión escrita para la organización para estar seguros que son coherentes con el propósito del BSC. La misión constituye el primer paso en la definición del balanced scorecard.

La misión debe estar apoyada en unos valores fundamentales que guíen a la organización en la consecución de la misión, respeto mutuo, trabajo en equipo, apuesta por la innovación.

Podría decirse según Contreras (2003), que los valores son los principios que guían a la organización en la consecución de la misión. Representan las creencias y cultura de la misma que se demuestra a través del comportamiento diario de todos los empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente como ésta espera

que todo el mundo se comporte día a día para cumplir la misión. El balanced scorecard representa la mejor solución para transmitir los valores, revisarlos cuando haga falta y coordinar en una misma línea todos los comportamientos del personal interno de la organización.

Una vez definida la misión y los valores fundamentales, el siguiente paso según Hax (2005), es el definir donde se quiere llegar en el futuro. Esto es exactamente lo que indica la declaración de la visión de la empresa, es la imagen que una entidad quiere tener de sí misma en el futuro. Una definición fuerte y positiva de la visión de las empresas seguramente contribuirá a eliminar obstáculos que se interpongan en el camino favoreciendo el desarrollo de acciones encaminadas a la implantación del modelo de cuadro de mando. La visión ayuda a la difusión del cambio que genera la implantación del cuadro de mando y motiva a las personas a alinearse con los objetivos que se persiguen. Tanto la visión como la misión forman parte de la filosofía de la organización. Deben ser escritas y difundidas por los miembros del equipo de creación del Balanced scorecard a toda la organización.

Cuando ya se ha desarrollado una visión clara del futuro de la organización y se ha definido su misión y valores, ya se esta en condiciones de formular el camino que se debe seguir para hacer realidad la primera y cumplir la segunda. Al conjunto de acciones que determinan este camino se le conoce como estrategia. Mientras la visión y la misión constituyen el que se quiere llegar a ser, la estrategia se refiere al como se debe actuar para conseguirlo.

El Balance ScoreCard

El Balance ScoreCard es una herramienta de planificación estratégica, que ofrece a la organización un marco para identificar los conductores de la misma hacia sus objetivos y hacerlos converger hacia ellos, definiendo las relaciones entre las metas de cuatro perspectivas distintas de la organización.

Kaplan y Norton (2003), lo describen como un marco de actuación para traducir la "visión de la organización en su estrategia, prestando atención a los requerimientos de los accionistas, clientes y los requerimientos internos, que de forma conjunta describen la estrategia de la organización, y como esta estrategia puede ser conseguida" (p.88). El BSC se basa en la premisa de que las organizaciones no pueden seguir dependiendo solamente de un conjunto de indicadores financieros, ya que el mercado actual competitivo que existe, está sujeto a cambios muy rápidos que exigen que exista una gran agilidad organizativa con el fin de tomar rápidamente las decisiones y reaccionar ante los cambios. Por este motivo, las organizaciones deben poseer otro tipo de indicadores además de los indicadores a posteriori como los financieros.

Deben disponer de indicadores a priori, que permitan a la organización pronosticar resultados futuros. Por lo tanto, el BSC complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados de futuro, derivados de la visión y estrategia de la empresa. Nils (2002), señala que:

> El Balance ScoreCard sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito (p.81).

Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. El Balanced scorecard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Balance Scorecard se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro (4) perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Balanced scorecard.

Desde esta perspectiva, el BSC expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

Asimismo, captura las actividades criticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por

medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el BSC revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El BSC pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Balanced Scorecard son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El BSC debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados los resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura. y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

Nils (2002), señala que es más que un sistema de medición táctico u operativo para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

El desarrollo de un Balanced Scorecard, aunque hace que esta falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

Señala Canals (2001), que esta herramienta, causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de tres (3) a

cinco (5) años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. El proceso final de gestión lo inserta en una estructura de formación estratégica. Considerando que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión de este. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo.

En la actualidad, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. Asimismo, les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. El proceso de formación estratégica alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos.

Indicadores y Objetivos Estratégicos

El proceso del BSC empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. A partir de razonamiento Dezerega (2001), explica que "especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los

segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir". (p.48). Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Balanced Scorecard.

Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes. El BSC destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

Señala Niven (2002), que:

> La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas. El proceso de construcción de un Balanced scorecard clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos. En general, son equipos armónicos en organizaciones bien gestionadas. El motivo de esta falta de consenso está relacionado habitualmente con la historia funcional y la cultura de la organización. (p. 320)

Los objetivos e indicadores de gestión estratégicos del BSC se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tablones de anuncios, vídeos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

En opinión de Knight (2002), el BSC también proporciona las "bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración". (p. 188). El BSC anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no sólo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

El Balance Scorecard causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer según

Niven (2002), "unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de tres a (3) a cinco (5) años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa". (p. 197).

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares.

De este modo, Kaplan y Norton (2002) señala que "el balanced scorecard proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación". (p.66) En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueden obtenerse ganancias fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería, que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización. Y a diferencia de los programas convencionales de reingeniería, en que el objetivo es un recorte masivo de costes la lógica del cortar y quemar, el objetivo del programa de reingeniería no necesita ser medido únicamente por los ahorros en los costes.

Por supuesto, para Nils (2002) "estas compresiones de tiempo y expansión de las capacidades no son el objetivo último". (p.77) A través de una serie de relaciones de causa y efecto, incorporadas en el Balanced scorecard, estas capacidades pueden, eventualmente, traducirse en una actuación financiera superior.

El BSC, también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa

establece unos objetivos de extensión de tres (3) a cinco (5) años para las medidas estratégicas, los directivos también permite objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal a dónde tienen intención de llegar durante los doce (12) meses del primer año del plan. De acuerdo a lo señalado los indicadores "son elementos que sirven para efectuar un control óptimo, informar o conceptuar con respecto a los procesos evaluativos.

En este sentido, Mallo (2000), asegura que:

> A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas. (p. 95)

Las características de los indicadores son en opinión de Niven (2002):

-Correspondencia: Los indicadores deben señalar el significado de un concepto, o los aspectos de un fenómeno de manera tan exhaustiva como sea posible.

-Objetividad: La definición de un indicador debe permitir el cálculo sin ambigüedad a partir de las muestras observables.

-Unidad: Los indicadores deben variar de manera monótona relacionando el fenómeno representado para que una modificación del indicador se pueda interpretar como un cambio del fenómeno.

-Sensibilidad: Un indicador debe variar de manera significativa para las modificaciones muy pequeñas, tanto en valores absolutos como relativos.

-Precisión: Un indicador debe estar definido con un margen de error aceptable. Este margen estará en función de errores de medida sobre la muestra observable.

-Permanencia: Un indicador que presente una variable para relacionar el concepto que lo define, debe conservar esta variable en forma constante en los sistemas para los cuales está definido.

-Transparencia: Un indicador debe ser definido de una manera suficientemente simple para poder ser accesible correctamente a un gran número de personas.

Al respecto Fránces (2001), agrega otra característica:

> Simplicidad: Los indicadores deben ser simples en su elaboración y no responder a complejas fórmulas que vinculen diversos conceptos. La gran mayoría de indicadores debe tratar de responder a sólo dos interrogantes: ¿qué proporción de una determinada tarea ha sido cumplida? y ¿cuánto representa este cumplimiento en el logro de determinado(s) objetivo(s) (p.153).

-Accesibilidad: Un indicador debe ser calculable tan fácilmente como sea posible a partir de las muestras observables. Una característica general, vinculada al concepto de adaptabilidad, es que los indicadores no deberían estar influenciados por factores que escapen al control de la Administración.

De acuerdo a Knight (2002), en la metodología del BSC se consideran dos (2) tipos de indicadores: Indicadores de actuación (lead): son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo, e Indicadores de

resultados (lag): son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos. (p.50). A continuación se representa en el Cuadro N° 1 lo mencionado anteriormente:

Cuadro Nº 1 Indicadores de Actuación y Resultados

Satisfacción del cliente	Número de quejas (%) Proporción de clientes satisfechos(%, encuesta)	Tiempo de espera Índice de errores (%)
Mejorar gestión de cobros	Cobros/acreencias Días de mora promedio	Número de visitas por cliente Proporción de cheques devueltos (%)

Fuente: Niven (2002).

En el caso específico y único del seguimiento de la eficiencia operativa de una empresa pública, se define para cada grupo de indicadores esenciales y para cada grupo de indicadores complementarios, la siguiente clasificación mencionada por Niven (2002):

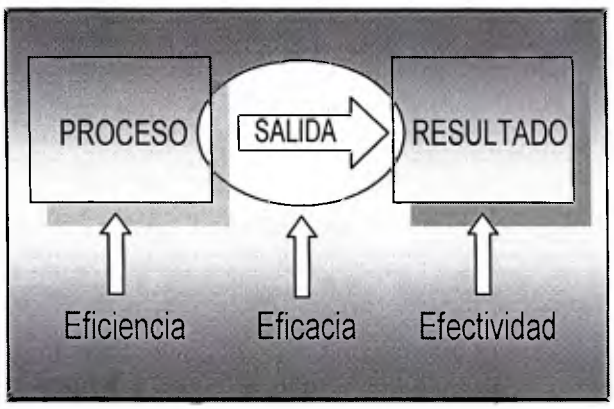
-Indicadores operativos por función: Conjunto de indicadores orientados a enfocar la gestión desde el punto de vista de las principales funciones desarrolladas por una Administración.

-Indicadores operativos por área: Grupo de indicadores orientados a la evaluación específica de la gestión de las distintas unidades integrantes de la estructura organizacional.

-Indicadores de producción y de cobertura: Estos indicadores generalmente están asociados a la magnitud y alcance de las acciones de la producción y cobertura tienen connotaciones distintas, en la práctica puede ser difícil utilizar indicadores orientados a un solo concepto.

-Indicadores de calidad: Orientados a aproximar objetivamente la calidad de la gestión de una Administración. El Gráfico N° 1, muestra de forma sistémica estos aspectos.

Gráfico N° 2 Dimensión de los Indicadores



Fuente: Tomado de Martín (2003)

En concordancia con lo anteriormente expuesto, la selección definitiva de los indicadores que han de formar el cuadro de mando puede ayudarse mediante el estudio crítico de los inicialmente elegidos, de acuerdo con un cuadro de evaluación que pueda someterse a los agentes interesados. De esta forma y, mediante el tratamiento estadístico de múltiples valoraciones individuales o grupales, puede

alcanzarse un consenso sobre los indicadores finalmente escogidos por la organización.

Las Acciones para la Consecución de Objetivos Estratégicos de la Organización

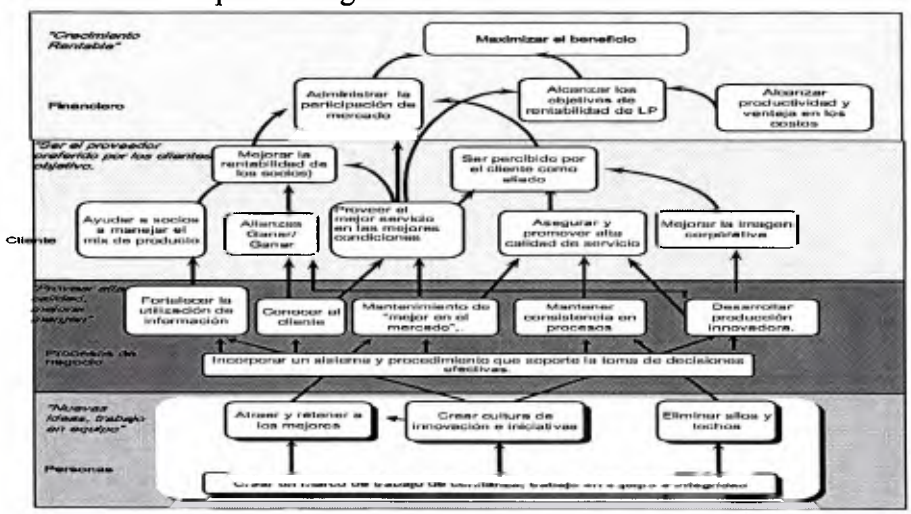
Muchas organizaciones a la hora de definir su misión y visión se quedan en una mera declaración de intenciones sin ir más allá, cayendo así en el " síndrome del cartel desplegado en los centros de trabajo " que no tiene ninguna significación práctica para los empleados. La utilización del Balanced scorecard permite dotar a la organización de una carta de navegación, al identificar y establecer los objetivos estratégicos que permiten convertir la visión y la misión en planes operativos.

De acuerdo a lo señalado Ortiz Gómez (2003), "estos objetivos han de ser cuantificables y han servir de orientación a toda la organización en el trabajo diario". (p. 99). Agrega el autor antes citado que una vez establecidos los objetivos estratégicos, es necesario establecer las interrelaciones entre los mismos, es decir, en qué medida la consecución de un objetivo es consecuencia o causa de otro objetivo.

De esta manera se construirá el mapa estratégico, definido como la representación gráfica de las interrelaciones entre los objetivos estratégicos de una organización. El mapa estratégico se convierte en el elemento comunicador más importante para trasladar la estrategia a los niveles operativos, teniendo en mente los elementos más relevantes: Financiero, Clientes, Procesos de negocio e Innovación y

aprendizaje. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de mapa estratégico, describiendo las interrelaciones entre objetivos:

Gráfico 3: Mapa Estratégico



Fuente: Tomado de Kaplan y Norton (2002).

Como puede observarse, a la hora de definir los indicadores asociados a los objetivos estratégicos identificados es necesario tener en cuenta el mapa estratégico de la empresa además las siguientes características que deben cumplir. Los indicadores son un instrumento fundamental de comunicación para indicar a los miembros de la empresa el cumplimiento de dichos objetivo. En ese sentido han de ser en opinión de Mallo (2000):

-Relevantes (refleja claramente el propósito del objetivo).

-Con un nivel de detalle apropiado (tangible y aplicable).

-Con complejidad limitada (Fácil de entender).

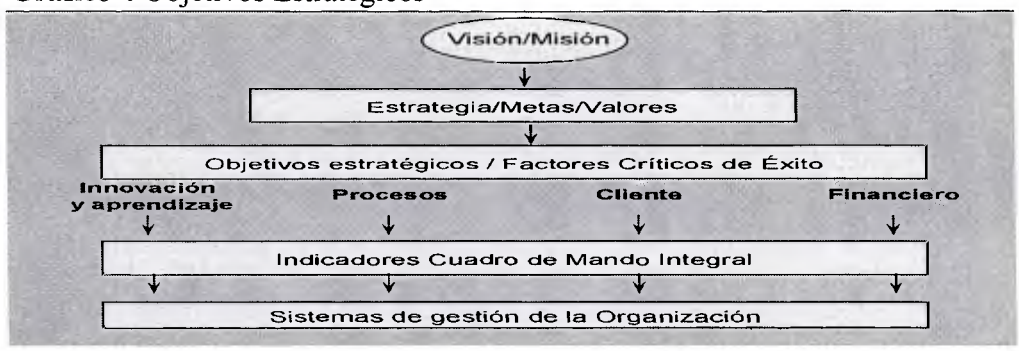
-Los indicadores han de ser prácticos, dado que son un instrumento de ayuda para analizar la evolución de la organización y la adecuación de las acciones adoptadas por los gestores. En este aspecto sus propiedades serán según Knight (2002):

-No subjetivos (fáciles de adoptar y confiables).

-Facilidad de cálculos (bajo costo de cálculo).

-Han de ser completos, permitiendo analizar la relación entre actuaciones y resultados Balanced Scorecard. Una vez definidos los objetivos estratégicos, sus interrelaciones y los indicadores de medida, se dispone ya del BSC:

Gráfico 4 Objetivos Estratégicos



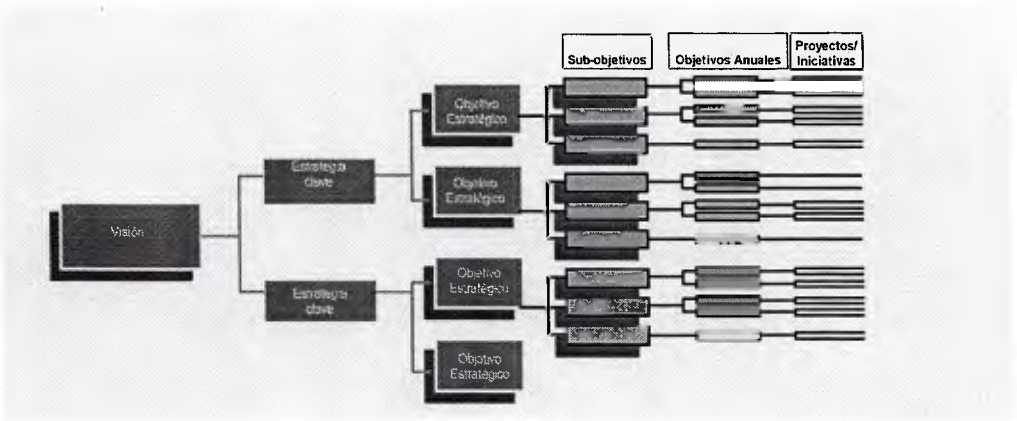
Fuente: Tomado de Nils (2002).

En la figura se han considerado las cuatro (4) perspectivas ya clásicas de Kaplan y Norton (referidas a innovación y aprendizaje, procesos, clientes y finanzas). Lo realmente relevante no es considerar estas perspectivas u otras, lo que depende en última instancia del sector de negocio en que se mueve la organización, sino el

alineamiento existente entre la misión/visión y los indicadores, y el hecho de que se proporcione un mapa de ruta a los distintos componentes de la organización.

Identificación de acciones para la consecución de objetivos estratégicos de la organización. El proceso de análisis detallado descrito anteriormente consistente en la identificación de objetivos estratégicos, la interrelación entre ellos, permitirá plantearse la pregunta ¿Qué ha de hacer la organización para asegurar el cumplimiento de los mismos? La figura siguiente muestra cómo los objetivos estratégicos han de desplegarse en última instancia en proyectos e iniciativas con distinto marco temporal.

Gráfico 5 Proyectos e Iniciativas de los Objetivos Estratégicos



Fuente: Tomado de Kaplan y Norton (2002).

Como se puede apreciar, las empresas bien sea públicas o privadas que desean implantar el BSC, deben dispone del mapa estratégico recomendado de acuerdo a sus

objetivos empresariales y ha de disponerse a llevar a cabo distintos proyectos e iniciativas para llegar a alcanzar la misión y la visión.

Perspectivas Financieras del Balanced Scorecard

El BSC retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Según Kaplan y Norton (2002), la perspectiva financiera tiene como objetivo "el responder a las expectativas de los accionistas, esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio". (p. 197).

En este sentido, agrega Niven (2002), se requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como

maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son en opinión de Nils (2002):

-Valor Económico Agregado (EVA)

-Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)

-Margen de Operación

-Ingresos.

-Rotación de Activos

-Retorno de la Inversión (ROI)

-Relación Deuda/Patrimonio

-Inversión como porcentaje de las ventas

Por otro lado menciona Mallo (2003), que es necesario tomar en cuenta posibles vías de acción o elementos básicos que en esta perspectiva están muy presentes y que permiten ofrecer aportes positivos a las organizaciones:

- Aumento de Ingresos y de Clientes (cartera)

- Optimización de Costes y mejora de Productividad

- Uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, entre otros.) Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en esta perspectiva para obtener mejores resultados son los señalados por Nils (2002), a continuación:

- Creación de Valor: Generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico en empresas con ánimo de lucro. El Balanced Scorecard es considerado

como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor, de alguna forma se trata de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles; de lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles -por otro lado cada vez más relevantes en las organizaciones de forma que se obtenga la Creación de valor señalada. Lo cierto es que la creación de valor permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

- Crecimiento (Ingresos): Se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones y más dentro de este tipo de objetivos tanto la cantidad como la calidad.

- Mantenimiento (Sostenibilidad): Se trata de un objetivo que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor.

- Aumentar Rentabilidad: Un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, entre otros. En definitiva, el enfoque hacía parámetros de rentabilidad -financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA) es un elemento común en muchos mapas estratégicos. (Dezerega, 2003).

- Inversiones: En este caso una buena orientación en la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets), conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole

estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión pueden ser objetivos interesantes en este macroobjetivo de Inversiones.

- Gestión Estratégica de costos: Inicialmente, de las posibles clasificaciones de costes que pueden plantearse, quizá la distinción entre Costes Fijos (estructurales) y Costes Variables sea la más adecuada para poder matizar la optimización.

Hax (2003), al respecto considera que, el coste que no varía por "fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo y/o Estructural, y suele ser este el que más interesa optimizar en este objetivo de Optimización de Costes". (p. 159). La Gestión Estratégica de Costes es uno de los conceptos más manejados en ese sentido.

- Estructura Financiera: Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.

- Gestión de Activos: En las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos que se ha señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

Antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y, como se ha podido comprobar, el enfoque es de Creación de Valor.

De acuerdo a lo señalado, la perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio, por ello se requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard

Cada vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Scorecard. En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing, concretamente las técnicas de CRM (Customer Relationship Management), esto quiere decir Gerencia de la relación del cliente en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

Knight (2002), expresa que "el cliente, mercado y competencia serán términos que se emplean con cierta asiduidad en esta perspectiva. Aquí se debe aprender a gestionar correctamente las necesidades y/o prioridades de la clientela". (p. 216). Agrega el autor antes citado que las líneas estratégicas marcadas por la organización

y con su visión, deben fundamentarse muy bien a los clientes y a las posibilidades del mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que se desee conseguir. De algún modo el objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.

De entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, destaca Ortiz (2003), las siguientes:

- Estrategias de Liderazgo de Producto: para ser líderes en el mercado con el producto. Una empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable.

La idea es ofrecer el mejor producto. Se debe ofrecer a los clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Se debe innovar, superar lo productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya se tienen. Resumiendo se debe orientar hacia la excelencia de los productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior.

- Estrategias de Intimidad con la Clientela: con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente. Según Hax (2003), la capacidad de generar "vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles a medida ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la mejor solución integral, el mejor servicio global". (p.

310). Se debe convertir en auténticos socios de la clientela; se debe anticipar a las necesidades de los clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas.

- Estrategias de Excelencia operativa: Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles. Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el mejor coste total.

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la generación de valor ya reflejada en la Perspectiva Financiera. Lo más importante es lograr la excelencia en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

Dentro de este contexto, la satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen en opinión de Dezerega (2003):

- Satisfacción de Clientes.
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.

- Incorporación y retención de clientes.

- Mercado.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, lo más importante es lograr la excelencia en una de las estrategias, y mantener las otras dos en un nivel aceptable. Parece que no tiene mucho sentido ser líder en costes, intentando innovar y ofrecer el mejor producto, la clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo

De acuerdo a lo señalado, se considera que en esta perspectiva se deben identificar los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, así como las medidas de desempeño de la misma en esos segmentos seleccionados. Generalmente, los indicadores dentro de esta perspectiva incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Según esta perspectiva, los gerentes deben conocer bien el segmento de mercado y el perfil de los clientes que persiguen.

Perspectiva del Proceso Interno del Balanced Scorecard

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite

establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Según Kaplan y Norton (2002), es recomendable que:

> Como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios. (p. 189)

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización.

Sin embargo, para efectos de referencia Nils (2002), señala algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

-Tiempo de ciclo del proceso (cycle time).

-Costo Unitario por Actividad.

-Niveles de Producción.

-Costos de Falla.

-Costos de Retrabajo, desperdicio (Costos de Calidad).

-Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo/Reingeniería.

-Eficiencia en Uso de los Activos.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Balanced scorecard, es necesario en palabras de Niven (2002), que:

> Los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio posventa ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. (p. 176)

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Balanced scorecard y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes.

Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones para controlar estas operaciones departamentales son, por supuesto, bien conocidas. Afortunadamente, la mayoría de

organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como su método primordial de evaluación y control. Están complementando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. En opinión de Nils (2002), estos sistemas más exhaustivos de medición de la actuación son, ciertamente:

> Una mejora sobre la dependencia exclusiva de los informes mensuales de desviaciones, pero siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales, en lugar de los procesos integrados. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo. (p. 91).

Para muchas empresas, en la actualidad, disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representa una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación. El trabajo subsiguiente con empresas innovadoras ha revelado las limitaciones que tienen incluso estos mejorados sistemas de medición de la actuación. Se cree que limitarse a utilizar las medidas de la actuación financiera y no financiera para los procesos existentes, no conducirá a las empresas a practicar mejoras importantes en su actuación.

El simple hecho de añadir medidas de la actuación a los procesos existentes o incluso a los reformados, puede conducir a mejoras locales, pero no es probable que alcance objetivos ambiciosos para los clientes y accionistas. Todas las empresas están

ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de sus procesos.

Por lo tanto, expone Ortiz (2003), "centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costes de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad". (p. 103). A menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y coste, esta clase de mejoras facilitarán la supervivencia, pero no conducirán aventajas competitivas inequívocas y sostenibles.

En el BSC, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Señala Kaplan y Norton (2002), en "la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados". (p. 269).

Los sistemas de medición de la actuación convencionales se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Balanced scorecard permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. Por otra parte Hax (2003), refiere

que un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno:

> El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y los servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados. (p. 241)

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes. El proceso de servicio posventa permite a la empresas presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio según Nils (2002):

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del BSC a las mediciones de la actuación.

Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes.

Sin embargo, el enfoque del BSC acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del BSC de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

De acuerdo a lo señalado, la habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard

La cuarta perspectiva 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.

Mencionan Kaplan y Norton (2002), que:

> Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. (p. 201)

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la

importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen según Niven (2002), son:

-Brecha de Competencias Clave (personal)

-Desarrollo de Competencias clave

-Retención de personal clave

-Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado

-Ciclo de Toma de Decisiones Clave

-Disponibilidad y Uso de Información Estratégica

-Progreso en Sistemas de Información Estratégica

-Satisfacción del Personal

-Clima Organizacional.

La formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres (3) fuentes principales mencionadas por Nils (2002):

> Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Balanced scorecard revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. (p. 237)

Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Según Kaplan y Norton (2002), las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la "disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación". (p. 241)

En este orden de ideas, los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes. Resumiendo, el Balanced Scorecard traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de

perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

Rol del Gerente en la aplicación del Balanced Scorecard para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

Las empresas han intentado implementar el cambio durante décadas. Adaptar el sistema de medida de la organización a la agenda del cambio es fundamental para el éxito. Cuando se dirige a una audiencia de directores financieros y ejecutivos, se dice que si están en contra de algún cambio propuesto en sus organizaciones, no tienen que levantarse y expresar sus reservas. Los directores que adoptan el Balanced scorecard para sus nuevas estrategias, comprenden la necesidad de un nuevo marco de medición. Desde esta perspectiva para Niven (2002):

> El equipo directivo que crea el Balanced scorecard se convierte en la coalición que guía el cambio en la organización. El proceso de creación del cuadro de mando genera tanto en el equipo como en los directores su compromiso con la estrategia. El cuadro de mando proporciona los medios para hacer de la visión y la estrategia algo operacional. Las palabras no son suficientes para comunicar la iniciativa de cambio. Las mismas palabras significan cosas distintas para personas distintas. Sólo cuando se traducen las palabras escritas en indicadores, es cuando todo el mundo entiende claramente la visión y la estrategia. (p. 392).

En este orden de ideas, los directores generales de las organizaciones que lo han adoptado, poseen todas las estrategias que incorporan un fuerte elemento de

crecimiento, que contribuye a incrementar los beneficios, reduciendo costes, recortando la plantilla o eliminando unidades de negocio no rentables. Aunque los costes y la productividad forman parte de su agenda de cambio, es una parte de ella; sólo están diseñadas para satisfacer el componente a corto plazo de la estrategia.

Cualquiera puede crear un plan de empresa en una hoja de cálculo para satisfacer unos objetivos de crecimiento dados. Si las suposiciones de crecimiento actuales no satisfacen los objetivos empresariales, los directivos pueden fácilmente incrementar las tasas porcentuales supuestas de cimiento en sus hojas de cálculo. Al final, la tasa de crecimiento estimada satisfará los objetivos de planificación de la empresa. Esta parte analítica simple. La parte difícil es identificar cómo se alcanzará la tasa de crecimiento supuesta.

El Balanced scorecard ayuda a las organizaciones a especificar con detalle los elementos cruciales de sus estrategias de crecimiento según Kaplan y Norton (2002):

- Clientes objetivos donde ocurriría un crecimiento rentable.

- Proposiciones de valor que llevaría a los clientes a hacer más negocios y con márgenes más elevados con la empresa.

- Innovaciones en productos, servicios y procesos.

- Inversiones en personal y sistemas para mejorar procesos y proposiciones de valor diferenciadas para crecer.

Sin una especificación tan clara, los empleados no podían reforzar sus esfuerzos para implementar la nueva estrategia de crecimiento y eficacia. Los indicadores financieros no pueden ni siquiera comunicar y monitorizar una verdadera estrategia

de excelencia operacional, en la que el éxito con los clientes conlleve no sólo menos costes y precios más bajos sino también calidad sin defecto alguno y tiempos de proceso reducidos desde el pedido del cliente hasta la entrega del producto. Las estrategias diferenciadoras que puedan llevar a una ventaja competitiva sostenible requerirán un conjunto mucho más amplio de indicadores que los puramente financieros.

En concordancia con lo expuesto, el director general y el equipo de liderazgo deben reconocer que no pueden implementar la nueva estrategia por sí solos. Necesitan de las contribuciones activas de todos los empleados de la organización. Para que la nueva estrategia tenga éxito y se pueda desplazar de la sala de reuniones a cualquier puesto de trabajo, hasta las líneas del frente, en contacto diario con el cliente. El sistema de medida del Balanced scorecard proporciona un mensaje claro y simple sobre la nueva estrategia, uno que todos los empleados podían entender e internalizar en sus operaciones diarias.

Los Sistemas de Control Aplicados por el Gerente para la Implementación del Balanced Scorecard

Para los líderes que quieren instaurar el Balanced scorecard en sus organizaciones. Además de comunicar el gran propósito de la organización, los directivos también tienen que comunicar qué comportamientos y acciones son inaceptables en busca de la misión. Las empresas necesitan sistemas que les describan

las acciones que jamás deben realizarse. Los sistemas límites incluyen restricciones legales y códigos de conducta que identifican claramente las acciones prohibidas. Están pensados para limitar el margen de comportamientos aceptables.

En palabras de Koplan y Norton (2002), las organizaciones también necesitan fuertes sistemas de control interno para cuidar activos vitales, como:

> El capital, los equipos, la información, como bases de datos, contabilidad e informes de clientes. Los sistemas de medida, de la actuación de muchas organizaciones pertenecen a estas tareas de control interno. Son importantes, pero centrarse sólo en el control interno confunde la adhesión a reglas y normativas con el cumplimiento de la misión y los resultados. (p. 361)

Sin embargo, los sistemas de diagnóstico son en lo que mucha gente piensa cuando describe los sistemas de medida de la actuación. Las variables diagnósticas deberían medirse, monitorizarse y controlarse. Pero informar de ellas a la alta dirección debería ser algo esporádico, cuando algún valor va más allá de su límite de control habitual y se precisan acciones correctivas.

Por otro lado el sistema interactivo, según Niven (2002), es el quinto gran sistema de control, se centra en los indicadores, relativamente minoritarios, que llevan a resultados espectaculares y "son los sistemas de información formal que utilizan los altos directivos para embarcarse en un diálogo activo con sus subordinados sobre estrategia e implementación de la estrategia". (p. 172).

Los sistemas de control interactivos centran la atención y provocan el diálogo en toda la organización. Este tipo de sistemas sirven de catalizadores del reto y debate

continuo de los datos, hipótesis y planes subyacentes que llevarán al aprendizaje y la mejora. Hax (2003), dice que:

> Los sistemas de diagnóstico, los sistemas de límites y los sistemas de control interno son todos necesarios, pero no crean una organización que aprende y que está alineada con un estrategia enfocada. Alguna implementación del Balanced Scorecard fracasa porque las organizaciones utilizan su Cuadro de Mando sólo de forma diagnóstica, y no consiguen extraer los beneficios en aprendizaje e innovación de un sistema interactivo. (p. 252)

Los directores generales de las empresas que han implementado con éxito el BSC, lograron triunfar porque utilizaron el cuadro de mando de forma interactiva, para la comunicación y para guiar el aprendizaje y la mejora. Fijaron una estrategia global y después motivaron a la gente de la organización a identificar las acciones e iniciativas locales que tuvieran el mayor impacto para alcanzar los objetivos del cuadro de mando.

Finalmente el aspecto más fuerte del éxito del cuadro de mando, no son las explicaciones analíticas y estructurales. Más bien, es el estilo de liderazgo del máximo responsable. Quienes lideran con éxito la implantación de cuadros de mando deben comprender que su mayor desafío es la comunicación. Por ello los gerentes deben conocer los pasos necesarios para implementar la estrategia, si poseen una buena visión de cómo es el éxito y de qué resultados que se esperan lograr deben buscar formas innovadoras de cumplir la misión organizacional.

CAPÍTULO IV

MARCO METOLÓGICO

La investigación aplicada tiene sus fundamentos en la investigación científica, apoya su fortaleza en ella, en virtud se requiere un marco teórico o referencial y un compendio de antecedentes que se sustenta en los resultados de la investigación previamente encontrados. En este orden de ideas, Ramírez (2004), refiere que:

> La investigación aplicada o en contexto real es un sistema de aprendizaje de la realidad-situación de un objeto social determinado, con el fin de comprender, retroalimentar y contribuir constructivamente en lo que estimen conveniente los actores involucrados, aportando al mismo tiempo conocimiento homogéneo a la ciencia. Esto implica que la investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. Esta definición no impide la posibilidad de que el investigador sea parte de los actores pertinentes involucrados en el fenómeno (investigación-acción) ni tampoco impide la voluntad del investigador que quiere mantener cierta distancia entre él y su objeto de estudio. Lo que importa retener en esta definición, es el carácter emergente y aplicado de la investigación pues se trata del estudio de un fenómeno in vivo. (p. 4)

De acuerdo a lo planteado, una investigación aplicada surge entonces de un interés particular del investigador o de un contexto. En este sentido, el presente trabajo de grado se puede definir como una investigación aplicada de tipo de investigación y desarrollo. Este tipo de estudio se llevan a cabo para mejorar una situación dada de un contexto, en el que se realizan actividades sistemáticas de de investigación de campo, que sirven para el desarrollo de nuevo conocimiento

aplicado en la generación del conocimiento. Específicamente esta tesis siguió esta metodología para diseñar una propuesta que permita dar solución a los hechos presentados en el Restaurant Chacao Bistró.

En este orden de ideas, Valarino (2010), señala que "la investigación y desarrollo tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de la organización, para luego desarrollar la solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado". (p. 94) El problema se plantea como una relación entre una necesidad identificada para ser atendida mediante un diagnóstico o análisis y el desarrollo de una solución, producto o servicio.

Diseño de la Investigación

La presente investigación se puede definir como una esta orientada a proponer una Metodología para el Control de Gestión del Restaurant Chacao Bistró basado en el Enfoque del Balanced Scorecard, y en función de los objetivos se adoptó el diseño de campo, con la modalidad de proyecto factible. El diseño de campo consiste según la UPEL (2004), en el:

> Análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 5).

En la presente investigación se realizó un estudio de los procesos actuales del control de gestión en la gerencia operativa y financiera del Restaurant Chacao Bistró. La investigación tiene una modalidad de investigación desarrollo, la cual consiste según la UPEL (2004), "una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional". (p. 19).

En atención a esta modalidad de investigación, se introdujeron dos (2) fases en el estudio, a fin de cumplir con los requisitos de un proyecto factible. En la primera de ellas inicialmente se desarrolló un diagnóstico de la situación objeto de estudio, con la finalidad de determinar la necesidad de proponer una Metodología para el Control de Gestión del Restaurant Chacao Bistró basado en el Enfoque del Balanced Scorecard. En la segunda fase del proyecto y con relación a los resultados del diagnóstico, se formuló el modelo operativo propuesto, donde se intenta dar respuesta o resolver el problema planteado en la empresa en estudio.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Se definen como un conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas a este proceso investigativo y específico y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación. Estas técnicas son diversas según el objeto a que se apliquen y no se excluyen entre sí.

A partir de la incorporación inicial de la técnica de la observación científica, y desde la perspectiva teórica que orienta este estudio, se intentó captar la realidad estudiada, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido al personal del Restaurant Chacao Bistró , que permitió asegurar la constancia y consistencia de los hechos abordados y de esta técnica.

En lo que se refiere al instrumento para la recolección de la información, Arias (2001), define las técnicas e instrumentos de recolección de datos como "las distintas formas y maneras de obtener la información, son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades entrevista o cuestionario, el análisis documental, análisis de contenido" (p.53), en esta investigación, se utilizará las técnicas del fichaje, subrayado, resumen entre otras.

Las técnicas de recolección de datos permitieron establecer la forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que aprobaron el acceso a la información requerida. Las técnicas de recolección de datos de la presente investigación fueron: la observación y la encuesta.

La Observación para Zorrilla y Torres (citado por Sabino, 2002), la define como "la expresión de la capacidad del sujeto investigador de "ver" las cosas; este proceso deberá corresponder con el propósito de la investigación". (p. 82)

Por otro lado, la Encuesta según Arias (2001), indica que "está permite el conocimiento de las motivaciones, las actividades y las opciones de los individuos con relación a su objeto de investigación". (p. 125), las dos (2) técnicas mencionadas

anteriormente (fuentes primarias) se complementan con la revisión bibliográfica disponible en libros especializados, ponencias, revistas, periódicos e Internet.

En dicho trabajo se aplicará el instrumento del cuestionario para obtener información. Así mismo se utilizará doce (12) preguntas cerradas en este caso llamadas dicotómicas que solo se podrán responder de forma limitada (SI o NO) que proporciona información puntual y exacta.

En este orden de ideas, a efectos de esta investigación se diseñó un instrumento con el propósito de conocer todo lo relacionado con el tema en estudio, y se aplicó a personal del Restaurant Chacao Bistró.

Para el estudio propuesto se utilizó como instrumento de recolección de los datos el cuestionario auto administrado, debido a que con él se tiene la ventaja de que la calidad de los datos obtenidos se incrementa, pues al desaparecer la situación de interacción, se eliminan las posibles distorsiones que la presencia de un entrevistador puede traer, también se aplicó una encuesta de opinión como complemento de dicho cuestionario.

El Cuestionario Hernández, Fernández y Baptista (2002), señala que "éste consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables". (p. 127) El cuestionario establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que unidas a la experiencia del investigador y que con ayuda de la literatura especializada, servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas secuencias lógicas. Este cuestionario será dicotómico, se estructurará por preguntas del tipo cerradas, dirigidas al personal del Restaurant Chacao Bistró, teniendo cuidado en la

redacción de las alternativas, ya que las mismas deben ser exhaustivas y mutuamente excluyentes.

Procedimiento de Recogida de Datos

De acuerdo a las normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos especiales de grado UPEL (2008), "el procedimiento debe describir brevemente las etapas y/o fases que se cumplieron para la realización del presente trabajo especial de grado". (p. 25) Además debe identificar y definir los métodos y técnicas aplicadas. En general para la realización del marco teórico se cumplieron las siguientes etapas:

- Se indagaron antes de la escogencia del titulo los antecedentes relacionados con la investigación.

- Se revisaron las literaturas con relación al propósito de la investigación: (a) Detección de las literaturas en fuentes primarias, secundarias y terciarias, en este caso consultas a través de la superautopista de la información (Internet), citas bibliográficas, hemerográficas, artículos sobre liderazgo y publicaciones, importantes, entre otros; (b) Obtención de literaturas en bibliotecas, entre las bibliotecas visitadas se encuentran la biblioteca de la Universidad Simón Rodríguez, Santa María entre otras.

Cuando se comienza la realización de una investigación se hace necesaria la presencia de cuatro requerimientos iniciales, los cuales es necesario sortear detenidamente.

- Conocimientos de fundamentos de investigación.
- Conocimiento mínimo del tema.
- Plan o proyecto de investigación.
- Recursos para realizar el proyecto.

Los aspectos anteriores debían ser tenidos en cuenta, ya que el proceso de la investigación incumbía realizarse mediante una cuidadosa planeación, la cual comienza generalmente con la elección del tema.

Esta planeación es la fase en la cual se a fundamentó lógicamente los problemas, las hipótesis y los métodos de estudio. Puede darse el caso de investigadores que al analizar sus datos no sepan cuáles medidas estadísticas deben emplear; o que se den cuenta que han pasado por alto un dato significativo.

Arias (2001), opina que la planeación es la fase fundamental de la investigación. En esta etapa, el análisis de los datos se convierte en labor casi mecánica. La preparación de un catálogo provisional del índice que contendrá el informe final, ayuda a visualizar el conjunto del trabajo y lo que se requiere para efectuarlo.

Es necesario establecer las actividades y los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación. El hecho de planear el trabajo asegura al investigador la sistematización de la materia que será objeto de su investigación.

La elaboración del plan requiere tiempo y reflexión. No se puede hacer a la ligera, ya que debe representar el ordenamiento lógico y sistemático de la materia y debe servir como guía durante todo el trabajo. Una vez planteada la situación existente, es posible definir más específicamente lo que se piensa indagar. Se tendrá presente que una investigación proyectiva posee dos tipos de objetivos: unos internos o propios de la investigación, los cuales expresan la duda o los que se espera despejar; y otros externos que se derivan de las razones que originaron el estudio.

Las técnicas de recolección de datos es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos. En el procedimiento, se exponen en detalle los métodos y técnicas empleadas para la obtención de la información. Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación proyectiva se hizo necesario utilizar las siguientes técnicas de recolección de datos:

- Fase I:

La Planificación en esta fase se llevó a cabo por medio del acopio de información bibliográfica y la recogida en el sitio donde se presentan los acontecimientos que está relacionada con el trabajo planteado en los objetivos específicos, se realizó una lectura selectiva del material bibliográfico donde se clasificó los contenidos teóricos de mayor relevancia para el estudio, se aplicó las técnicas de análisis documental para extraer los postulados teóricos de mayor importancia contenidos en el material bibliográfico.

Para Ramírez (2006), las técnicas de análisis documental consisten en la selección y recopilación de la información por medio de la lectura y crítica de documentos bibliográficos, de biblioteca, de hemeroteca, centros de documentación o fuentes, pueden ser libros, revistas, folletos, enciclopedias, directorios, actas, informes, entre otros.

- Fase II.

Se Aplicó el método deductivo para plantear el problema y organizar el marco teórico de la investigación, partiendo de aspectos generales para abordar los de carácter específico posteriormente.

Para Morles (2001) la deducción corresponde al razonamiento que va de lo general a lo particular o específico. Se realizó la recolección de datos con base al sistema de variables.

Fase III

En esta fase se ejecutó las acciones investigativas correspondientes al trabajo documental: Elaboración de conclusiones y recomendaciones acerca de la posible relación entre las variables estudiadas y finalmente la propuesta.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de Resultados

La administración del Restaurant Chacao Bistró requirió un modelo de gestión para mejorar el manejo y organización de su negocio, este requerimiento surge ante el crecimiento que ha tenido y lo difícil que ha sido adaptarse y mantener ese crecimiento a través del tiempo para que el negocio se consolide y pueda de forma seria y eficiente convertirse en una empresa reconocida en el país y por ende ser un referente de la gastronomía caraqueña.

En la ciudad de Caracas se han levantado muchos negocios de este tipo que lastimosamente no han sido bien estructurados y no han tenido éxito. Por lo cual, el Restaurant Chacao Bistró consideran pertinente reforzar su posicionamiento y reconocimiento y para precautelar la exclusividad del sabor de sus productos conjuntamente con un servicio de calidad. El presente proyecto aporta una alternativa de gestión basada principalmente en procesos y apoyada con propuestas del BSC que ayudó con su mejora continua y sobretodo consiguió que el negocio optimice su desarrollo organizacional, servicio al cliente, administración y en general tenga un reconocimiento apegado a la calidad que respalden su marca.

Se ejecutó el levantamiento y mejora de los procesos del restaurante, dicha mejora se da porque el mismo hecho de realizar este levantamiento aporta nuevas

ideas para el funcionamiento. En general este es un primer paso para posteriores mejoras y enriquecimiento de los procesos que irán evolucionando de acuerdo con sus necesidades. Además es necesario realizar un análisis de los procesos, especialmente para determinar el porcentaje de valor agregado que generan para el cliente o para la empresa, definiendo con ello cuan efectivos y eficientes son.

Un modelo de gestión basado en el BSC permite que el restaurante afiance el concepto de calidad en sus actividades y tareas; sobretodo genere un mayor valor agregado. Al mismo tiempo le permitió a la empresa manejarse de manera sistemática y transparente, encaminando sus esfuerzos en la satisfacción de sus clientes, a través de un valor añadido que le mantenga y lidere su participación en el mercado nacional e incluso proyectarse a nivel internacional.

Por medio de la mejora continua que se constituyó en la cultura empresarial y en un factor clave hacia la excelencia y el éxito, el restaurante garantizó tanto a sus accionistas como clientes internos y externos una solidez y sobretodo seguridad. Toda empresa en la actualidad enfoca su permanencia en el mercado en su generación de valor es por ello que el proyecto en general propone una visión amplia al respecto, por ello es meritorio ponerlo a consideración de todos los interesados.

Diagnóstico

Siendo el recurso humano, el factor más importante en el giro y misión del negocio, ha sido relegado a posiciones secundarias por lo cual no existe un manejo

adecuado de este valioso recurso, por ende se puede afirmar que la selección de personal es improvisada y poco calificada, por ello, la curva de aprendizaje es la que guía un posible mejoramiento en los procesos de producción y servicio. La rotación de empleados es constante e impide que los beneficios de este tipo de aprendizaje se consoliden, esto se da especialmente por la desmotivación ya sea de aspecto económico como afectiva, que da como resultado que las personas se sientan inconformes y opten por desertar.

Debido a que es un negocio familiar y se ha constituido desde hace unos años bajo la premisa de que todo debe ser controlado por el dueño directamente, en la actualidad presenta graves problemas de centralización en la administración, lo cual no permite que el negocio y sus empleados se desarrollen en conjunto, esto lo se podría resumir en la falta de una estructura o modelo de gestión organizacional que permita en primer lugar descentralizar la toma de decisiones y por otro lado se puedan crear manuales administrativos, de producción y de servicio que permitan que sus procesos sean desarrollados con eficiencia y efectividad.

Dándole un trato preferencial a su activo más importante que es el recurso humano, mejorando sus salarios e incentivos, dándole un trato justo y sobretodo haciéndoles sentir orgullosos de pertenecer a este restaurante y de la responsabilidad que tienen con él. Por otro lado también es vital que se le dé un manejo más técnico a los recursos económicos, ya que no existe un manejo presupuestario de los mismos, lo cual genera estancamiento en los procesos productivos y en el desarrollo de nuevos proyectos o mejora de los ya existentes.

El restaurante en la actualidad busca dar servicios y productos de mejor calidad y ampliar el mercado, para que un mayor número de clientes degusten del producto. El restaurante ciertamente no ha priorizado la organización en los procesos administrativos, procesos de producción, calidad en la atención al cliente y presentación de su producto e instalaciones lo cual ha sido una gran limitante para expandir el mercado y mejorar la imagen de la marca. El restaurante presenta procesos deficientes, que generan un mal servicio al cliente con limitada productividad y rentabilidad que perjudican la imagen del restaurante.

Objetivos de Cambio

El desempeño integral de una empresa es de suma importancia para su éxito, sin embargo, las empresas que se basan en un estilo puramente financiero, tendrán algunas desventajas. Una de ellas es que se basan en información histórica, lo que no permitirá saber lo que pasará en el futuro. Si por el contrario se amplia la visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces se tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que equilibre estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en

el mercado. En este sentido, el modelo de Kaplan y Norton al basarse en cuatro (4) perspectivas, una de ellas la financiera, permite la supervisión del desempeño actual y a la vez, intenta capturar la información de cuán bien se situará la empresa en el futuro. En esta memoria se optó por este modelo, por lo anterior expuesto, los objetivos de cambio que brinda el Balance Scorecard, son:

- Centrar al Restaurant Chacao Bistró en pocas variables críticas.

- Integrar varios programas del Restaurant Chacao Bistró, como la calidad y la atención al cliente, entre otros.

- Implementar medidas estratégicas en los niveles inferiores, de manera de incentivar al recurso humano a su participación para lograr un desempeño excelente.

Sin embargo, el modelo también presenta debilidades. Una de ellas es que todos en la empresa trabajarán para lograr las metas del Balance Scorecard, y pueden no preocuparse de otras variables importantes que no figuran en él. De allí, la importancia en el diseño de los objetivos, en el cual trabajen personas de distintos niveles de la organización. También será importante tener en cuenta durante el desarrollo de la propuesta, los siguientes factores que pueden hacer peligrar el modelo:

-Falta compromiso de la Dirección.

-Falta de continuidad en el proceso.

-Mantener el BSC en la alta dirección solamente.

-Pocos empleados implicados.

-Proceso de desarrollo demasiado largo.

-Introducir el BSC sólo para los incentivos económicos.

Por último, en el proceso de construcción del BSC, en las etapas de desarrollo e integración se debe tener especial con el recurso humano involucrado, de manera de lograr su apoyo e involucramiento. Esto se podría lograr con capacitaciones y reforzamiento de grupos de trabajo.

Diseño Del Balance Scorecard

El Balance Scorecard es un modelo que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción. Esta herramienta, trata de establecer un balance entre variables de orientación externa importantes para los accionistas y clientes y otras de dimensión interna referida a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento. Sirve como marco para integrar las mediciones derivadas de la estrategia de la Organización. Mientras los indicadores financieros miden un comportamiento pasado, el BSC introduce palancas de la actuación futura de dichos indicadores. Así, la presente propuesta tiene por finalidad Proponer el Balanced Scorecard para el Control de Gestión del Restaurant Bistró Chacao. El alcance del trabajo contempla el manejo adecuado de los procesos del negocio a través del BSC, acordes con las políticas, normas y procedimientos definidos y la integración a los sistemas financieros utilizados en la empresa lo que permitirá:

-Elevar la Satisfacción del cliente del Restaurant Bistró Chacao.

-Garantizar el aumento de la inversión en términos de rentabilidad en el Restaurant Bistró Chacao.

-Motivar al personal y competencias claves del Restaurant Bistró Chacao.

-Incrementar y optimizar la difusión de la información e iniciativas para que los empleados y la misión estén en la misma línea y contribuir al éxito del Restaurant Bistró Chacao.

Componentes de la Metodología

La metodología del control de gestión basado en el BSC dirigida al Restaurant Bistró Chacao, se estructura de acuerdo a los siguientes procesos o fases:

1. Planeación del sistema a controlar.
2. Identificación de áreas claves, variables y procesos críticos.
3. Diseño del sistema de indicadores.
4. Diseño de los instrumentos de control.
5. Implantación del sistema de control.

Planeación del Sistema a Controlar

Todo sistema de control de gestión requiere de unos objetivos y estrategias cónsonas con las necesidades del Restaurant Chacao Bistró y de sus clientes. Para ello, se debe contar con un sistema de planeación acorde a tales necesidades y a sus

intereses, en tal sentido, la planeación estratégica constituye el punto de partida del sistema de medición organizacional ya que define claramente la misión, los objetivos, del Restaurant Bistró Chacao.

-**MISIÓN**: Satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes con una organización basada en personal de primer nivel, procesos ágiles y flexibles y un ambiente de trabajo confortable.

-**OBJETIVOS**:

El objetivo es mejorar el control de la gestión del Restaurant Bistró Chacao mediante el diseño de un Balance Scorecard, el cual se adaptará al entorno interno y externo del mismo:

- Traducir la visión, estrategias y objetivos en forma de variables claves y de metas y estándares susceptibles de control.
- Diseñar indicadores para la evaluación de la gestión.
- Confeccionar el mapa estratégico.
- Crear los planes de acción.

En términos generales se pretende obtener con el diseño del Balance Scorecard lo siguiente:

- Integrar la variable financiera a la planificación estratégica y el control de la gestión.
- Medir los indicadores de forma expedita y clara.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Acceso a la información de control en forma oportuna.

- Disminuir los errores y posibilidad de malos manejos a lo largo del proceso de control.

VALORES:

Humanismo, Participación, Respeto, Honestidad, Competitividad, Excelencia y Compromiso.

-ANÁLISIS DE LA MISIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL BSC

La misión debe determinar la decisión que establece la razón de ser del Restaurant Bistró Chacao, para el logro de sus objetivos, al definirla se deben considerar las siguientes interrogantes:

¿Quiénes son sus clientes?

-Clientes Externos

-Mercado (Proveedores)

-Recurso Humanos

¿Cuáles son sus Procesos Productivos Centrales?: Producir, transportar y comercializar servicios.

¿Cuál es su razón de ser o de existir?: Satisfacer los requerimientos de los clientes, empleados, accionistas, comunidades.

¿En qué entorno actúa?: En el desarrollo económico y social del país.

Luego de haber desglosado la misión, es necesario determinar cuales son las entidades (Internas y Externas) que le permitirán al Restaurant Bistró Chacao alcanzar sus Objetivos Corporativos, los cuales se formularán tomando en

consideración las cuatro perspectivas que plantea el BSC, y a su vez se identifican las variables claves que permitirán la medición del logro de los mismos.

-Objetivos estratégicos del Restaurant Bistró Chacao ubicados a través de las cuatro (4) perspectivas:

1. CLIENTES

- Ampliar la gama de servicios del Restaurant Bistró Chacao a un creciente número de clientes.

-Lograr la satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad.

2. FINANCIERA

-Ser eficientes y rentables con sus accionistas y maximizar el valor del Restaurant Bistró Chacao.

3. PROCESOS INTERNOS

-Lograr un recurso humano idóneo y motivado, que satisfaga las necesidades del Restaurant Bistró Chacao y velar por la calidad del servicio prestado.

4. INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

-Poseer infraestructura de tecnología de información, para lograr la automatización de los procesos gerenciales y mantener precios competitivos.

2. DEFINICIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

Para la identificación de las áreas críticas del sistema, es necesario cumplir los siguientes pasos:

-Listar los procedimientos administrativos realizados en la unidad.

-Clasificar los procedimientos en una función administrativa lógica común.

-Categorizar las funciones en términos de necesidad en el cumplimiento de objetivos, manejo de recursos y toma de decisiones claves.

-Graficar las categorías en un orden lógico y sistémico.

-Compararlas con los objetivos estratégicos a fin de compatibilizar lo que está (procesos) y lo que se desea lograr, las áreas críticas provienen del diagnóstico realizado y las categorías funcionales esenciales del sistema a mejorar).

3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA CADA ÁREA

Los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control. Estos deben definirse por medio de estrategias grupales y de participación; para efectos de la siguiente metodología basada en el BSC, los factores de éxito a considerar son los siguientes:

Cuadro 2: Factores Críticos

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICIÓN	ASPECTO CLAVE
EFICACIA	-Cumplimiento de metas. -Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta.	-Adecuación de recursos. -Costo-efectividad. -Costo-beneficio.

Cont. Cuadro 2 EFECTIVIDAD	-Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos. -Mide porcentualmente la relación de eficacia y eficiencia	Metas formuladas. -Cumplimiento de metas. -Logros. -Gestión.
RESULTADO/ RELEVANCIA	Mide el total alcanzado.	-Pertinencia. -Impacto. -Oportunidad.
PRODUCTIVIDAD	-Capacidad transformadora del servicio -Mide la relación costo servicio	-Cobertura. -Costos. -Calidad
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	-Con que se dispone y que se requiere	-Humanos -Materiales -Financieros

Fuente: Elaborada por la Autora (2012)

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES.

A continuación se identificaran las entidades y relacionarlas con los objetivos corporativos y éstos a su vez relacionarlos con sus variables:

Cuadro 3: Sistema de Indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ENTIDADES	VARIABLES
CLIENTES	-Ampliar la cobertura de los servicios a un creciente número de clientes. -Lograr la satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad.	-Gerencia general	N° de nuevos clientes. N° de clientes satisfechos.
FINANCIERA	Ser eficientes y rentables con sus accionistas.	-Gerencia General	-N° de servicios recibidos y

Cont. Cuadro 3	Maximizar el valor del Restaurant Bistró Chacao.	-Gerencia de Finanzas	realizados. -Bsf Presupuestados en el ejercicio. N° de servicios cobradas.
PROCESOS INTERNOS	Lograr un recurso humano idóneo y motivado. - Calidad del servicio prestado	-Recursos Humanos -Gestión de Calidad	-N° de empleados que superan las expectativas. -N° de reclamos.
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	-Poseer infraestructura de tecnología de información, para lograr la automatización de los procesos gerenciales. -Mantener precios competitivos.	-Gerencia General -Proveedores	-N° de nuevos proyectos en ejecución. -Precios competitivos.

Fuente: Elaborada por la Autora (2012)

Luego de identificar las entidades y relacionarlas con los objetivos corporativos y éstos a su vez relacionarlos con sus variables, se procederá a identificar en los procesos las variables que inciden en las áreas, para pasar de un estado actual a un estado deseado.

Cuadro 4: Identificar las Variables

ACTORES CLAVE	VARIABLES DE FLUJO DE ENTRADA	VARIABLES DE FLUJO DE ESTADO	VARIABLES DE FLUJO DE SALIDA
Clientes	N° de nuevos clientes. N° de servicios demandados	N° de clientes existentes. N° de servicios	N° de clientes no atendidos. N° de servicios

Cont. Cuadro 4		prestados	atendidos.
Accionistas	Valor nominal de las Acciones Bsf. Obtenidos en la Utilidad neta del Ejercicio Pasado.	Bsf. de la Utilidad neta del Ejercicio en Curso.	Valor de Mercado de las Acciones Bsf. de la Utilidad neta proyectada para el ejercicio siguiente.
Trabajadores	N° de empleados contratados y suplentes	N° de empleados fijos y activos	N° de empleados despedidos.

Fuente: Elaborada por la Autora (2012)

Para construir los indicadores que van a permitir la medición de los resultados corporativos y de las áreas que a su vez le servirán de guía, para identificar el indicador que será el motor del negocio y cuando este se mueva hacia valores favorables, el Restaurant Bistró Chacao crecerá y se fortalecerá dentro de su ramo en la misma medida. Para construir los indicadores se tomarán en cuenta los objetivos estratégicos de las áreas, así como las variables que intervienen en los procesos identificados, con el objeto de determinar cuales serán los indicadores guía de las áreas que proporcionaran información sobre su desempeño.

INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES

1. Tiempo promedio de espera para la atención al cliente:

N° Total de Clientes atendidos por Servicios / **N° Total de días de Atención al Cliente**	Unidad de Medida: N° de clientes atendidos por día.

2. Tiempo promedio de atención por cliente

N° Total de días de Atención al Cliente / **N° Total de Clientes atendidos por Servicios**	Unidad de Medida: Promedio de N° de clientes atendidos por día.

INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

1.- Rendimiento de la Inversión en Acciones:

V_1: Valor Nominal de la Acción

V_2: Bs. Obtenidos en la Utilidad neta del Ejercicio: la utilidad esta compuesta por la Variable: Ingreso y la Variable Egresos

Utilidad Neta -Costo de Inversión en Acciones / **Utilidad Neta**	Unidad de Medida: Bsf.

2.- Rendimiento de la Inversión en Desarrollo de Proyectos de Inversión:

Ingresos - Egresos - Inversión en Nuevos Proyectos **Inversión en Nuevos Proyectos**	Unidad de Medida: Bsf.

INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

1 Recursos humanos idóneos y motivados, que satisfaga las necesidades de la empresa.

Recursos humanos motivados y satisfechos **Rendimiento o eficiencia: medida de los consumos requeridos para el servicio**	Unidad de Medida: N° de empleados que superan las expectativas.

2.- Calidad de servicio

N° Total de Producción y entrega de servicios. **-.Solución de problemas.** **- Evaluación de la satisfacción del cliente.**	Unidad de Medida: N° de casos resueltos diarios -Número de clientes satisfechos.

INDICADORES PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

1.- Promedio de tiempo para la instalación de nuevos servicios:

N° Total de meses en la instalación de nuevos servicios **N° Total de servicios instalados**	Unidad de Medida: N° de Servicios por mes

2.- Tasa de Crecimiento de los Nuevos Clientes:

N° Total de nuevos clientes	Unidad de Medida:
N° Total de clientes activos	N° de Clientes

3. Tasa de Crecimiento de Nuevos Servicios:

N° Total de Nuevos Servicios Solicitados	Unidad de Medida:
Total de Servicios activos	N° de Servicios

INDICADORES PARA MEDIR EL VALOR AGREGADO

1. En la Perspectiva Financiera: Si se implementa una estrategia de inversiones, la Eficiencia en la utilización del Capital circulante estaría expresada por:

Bs. Saldos de los clientes actuales Unidad Medida: N° de días N° de Ventas

media mensual ventas en las cuentas a cobrar

2. En la Perspectiva de innovación y aprendizaje: Otro aspecto a considerar sería implementar una estrategia de crecimiento, donde la proporción del aumento del mercado, estaría dado por:

Contribución Laboral al Valor Agregado
N° de Pagos A Empleados : Valor Nómina Anual

Bs. De Los Insumos Anuales Totales

4. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE CONTROL

La definición de umbral y del rango del Balance Scorecard lleva a una fase importante en el diseño del sistema de control de gestión, como lo es la fase de medición de las variables de cada indicador. Esta tiene como objetivo establecer el registro de la información necesaria, el grado de frecuencia de la medición, la presentación de la misma y los responsables del proceso.

-Registro de la información necesaria: refiere a dónde se buscará la información básica para poder calcular las relaciones numéricas y porcentuales de cada indicador (archivos, departamentos, memorial, libros, actas o iniciar búsqueda). Involucra la organización de las personas y los instrumentos necesarios para la recolección de los datos. El control de gestión orienta una cultura de la medición para que pueda corregirse las desviaciones de sistema. Es una actividad que se realiza por los grupos interesados en la gestión del proceso; no existe una regla general para la recolección y búsqueda de los datos primarios y secundarios.

-Frecuencia: consiste en determinar cuándo y en qué momento se medirá (diaria, semanal, quincenal o mensual).

-Presentación de la información: la manera de presentarla para la recogida de los datos, usualmente se suelen hacer tablas de doble entrada y cuadros estadísticos. Esta actividad depende del equipo que realiza el proceso, para una aplicación clara.

Luego de definir el estado con respecto a la fuente para cada indicador y tomando en cuenta la forma de presentación del mismo, se procede a diseñar los

formatos donde se expresarán el avance real de los resultados luego de la frecuencia definida, en el siguiente cuadro se visualiza tal situación:

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Cuadro de Mando Integral

Área Crítica: _____

Objetivo:_____

Estrategia: _____

Responsable: _____

FACTORES CRÍTICOS	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE	NIVEL DE CUMPLIMIENTO

Fuente: Elaborada por la Autora (2012)

5. DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL.

Posterior al diseño de las fases anteriores es preciso determinar cómo se desarrollará, qué recursos se necesitarán y qué cambios culturales condicionarán la aplicación del sistema de control de gestión.

El diseño de sistemas de control no es un mero ejercicio técnico, requiere de un apoyo político, financiero y organizativo para que sea implantado con éxito en el sistema universitario actual. Las condiciones para dicho proceso se concentran en tres (3) líneas fundamentales a considerar:

1. Los directivos del sistema: dentro de la realidad actual los directivos juegan un papel preponderante en la conducción de los procesos de cambio, ya que tienen la potestad y la facultad de tomar decisiones que lleven a la práctica las propuestas de mejoras internas. En concreto, deben asumir una posición participativa, continua y responsable dentro del diseño global del sistema.

Para ello se recomiendan las siguientes estrategias:

-Abrir un clima participativo

-Contribuir a la participación de los empleados en las fases de diseño e implantación del sistema de control de gestión.

-Asumir la planeación estratégica como un valor.

2. Desde el punto de su planeación, debe estructurarse por iniciativa de los directores del proceso un equipo de trabajo conformado por todos los niveles involucrados atendiendo a los siguientes pasos:

-Diseñar el proyecto de implantación del sistema de control de gestión tomando en cuenta sus justificación e importancia, situación preliminar del sistema, objetivos a cumplir, estrategias a aplicar, índices de seguimiento, centros de responsabilidad, tareas asignadas, fechas de realización, metodología general del proceso, recursos disponibles y período de ejecución.

-Elaborar reuniones previas para informar sobre la intención de implantar sistemas de planeación y control en el área escogida (estas deben ser dirigidas por los directivos de la institución conjuntamente con los gerentes del área.

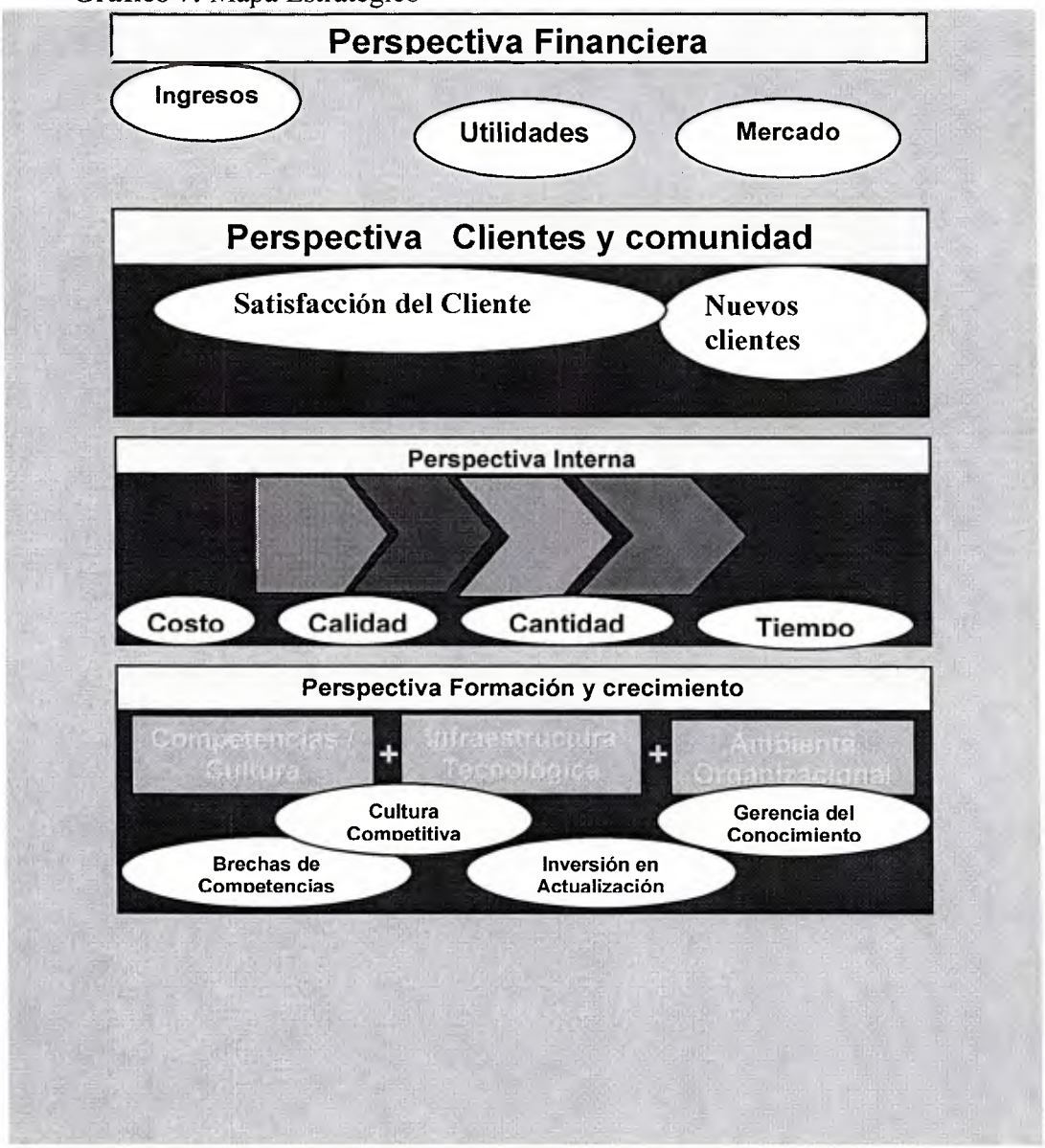
-Destacar la necesidad gerencial de llevar a cabo el proceso de estudio, diseño y aplicación del sistema abordando las fallas presentadas, apoyados en el diagnostico efectuado en la presente investigación.

-La vinculación de estos elementos con la estrategia definida en los proyectos estratégicos y en concordancia con las áreas y procesos críticos de la organización se hacen necesarios para ajustar los centros de responsabilidad o el conjunto de unidades que se relacionan con el efecto del control.

3. El cambio cultural: la implantación del sistema de control de gestión CMI, del sistema de investigación requiere de una estrategia previa de suma importancia para la aplicación del proceso. Dicha estrategia tiene que ver con la situación de la cultura de planeación poco arraigada en el establecimiento.

A continuación se define el mapa estratégico donde se representan los vínculos causa-efecto entre objetivos de las cuatro (4) perspectivas del cuadro de mando integral para la implantación del BSC:

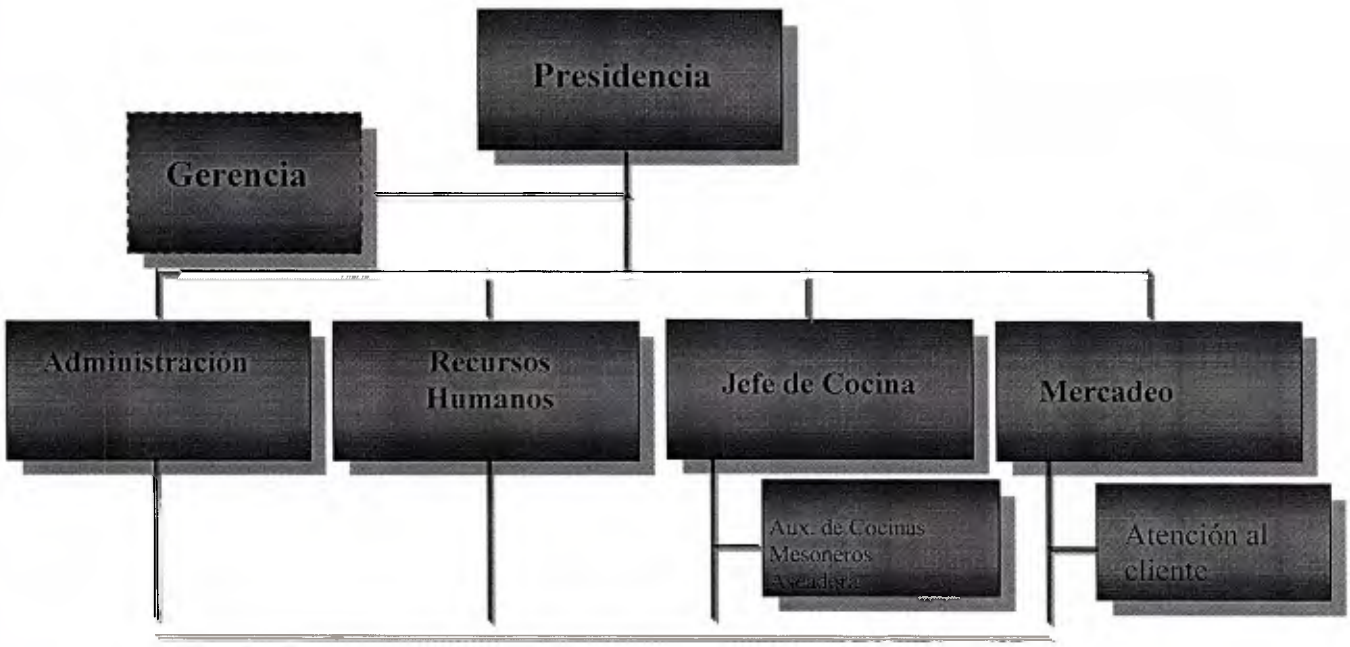
Gráfico 7: Mapa Estratégico



Fuente: Elaborada por la Autora (2012)

A continuación se define la estructura organizativa necesaria del Restaurant Bistró Chacao, para la implantación del BSC:

Estructura Organizativa



Fuente: Elaborada por la Autora (2012)

Proponer y en su caso adaptan los sistemas administrativos y las modificaciones que permitan elevar su eficiencia diagnostico sobre los métodos de operación y los sistemas de información para diseñar sistema que incluyen el estudio de los recursos de información necesarios para su correcto funcionamiento.

Funciones Generales:

-Define, establece y coordina el control de gestión que provean información de los resultados de la empresa.

-Establece y dirige la realización de un conjunto de actividades que garantizan el cumplimiento de los objetivos y linimientos de la empresa.

-Supervisa y exige la presentación periódica de informes de resultados parte de todos los gerenciales de la empresa de acuerdo a la programación e indicadores de gestión establecida.

-Revisa y conforma todo tipo de documentación administrativa contable legal o de seguridad que requieren de su aprobación para su ejecución.

-Analiza y evalúa los procedimientos y métodos de los diferentes áreas, especialmente en todo lo relativo a gastos efectuados ventas realizadas, cobranzas, inventarios compras, entre otros y detecta debilidades de control emitiendo las recomendaciones que considere convenientes.

-Analiza y conforma el presupuesto global preparado por la empresa, verifica su ampliamiento.

-Vela por la presentación puntual de las declaraciones de impuesto sobre la renta y demás informes financieros especiales requeridos por los diferentes organismos oficiales.

-Coordinar, asiste y apoyar la labor de la auditoria externa de la empresa.

-Suministra información sobre el comportamiento de la organización al presidente.

-Establece y mantiene comunicación con otros o organismos oficiales que se requieren para ejecutar las actividades asignadas.

-Supervisa y evalúa al principal bajo su responsabilidad de acuerdo a los funcionamientos establecidos por recursos humanos.

Factores claves de desempeño:

-Habilidad para tomar decisiones rápidas y acertadas en situaciones no previstas.

-Habilidad para supervisar personal.

-Efectiva expresión verbal y escrita.

-Capacidad organizativa y dominio de computadora.

Queda por último destacar que la aplicabilidad de la presente metodología será el próximo paso para la validación de la misma, claro está, cumplimentando la etapa de estudio y revisión por parte de los actores involucrados en la gestión del mismo.

6. SISTEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA

Las etapas anteriormente expuestas son guías útiles para proponer el Balanced Scorecard para el Control de Gestión del Restaurant Bistró Chacao, las cuales no deben ser rígidas. El personal del Restaurant Bistró Chacao debe ser advertido para no esperar mucho tiempo en caso de realizar una revisión del proceso. Es importante la retroalimentación, de manera tal que se puedan hacer los ajustes apropiados que resulten del seguimiento.

De acuerdo con lo planteado, deben considerarse las condiciones y características teniendo en cuenta:

- Recopilación de datos

-Diagnóstico

-Planes y metas de mejoramiento

-Movilización de recursos

-Intervenciones estratégicas

-Orientación hacia la acción a las actividades del Restaurant Bistró Chacao

-Esfuerzo de ejecución a largo plazo

-Evaluación continua

Los métodos suplementarios de las estrategias aplicadas son:

-Supervisión y retroinformación de datos sobre actitudes y rendimiento del proceso de gestión del Restaurant Bistró Chacao.

-Reuniones del personal del Restaurant Bistró Chacao para detectar las fallas.

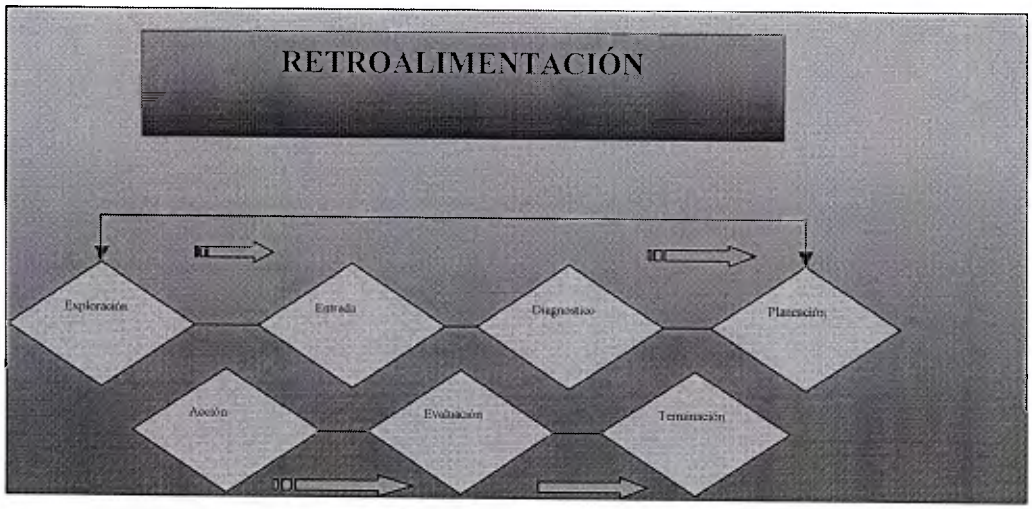
-Definición y mejoramiento de estrategias.

-Intervenciones orientadas los procesos de gestión del Restaurant Bistró Chacao y otras actividades que permitan optimizar los procedimientos.

El proceso de construcción de la propuesta del Balanced Scorecard para el Control de Gestión del Restaurant Bistró Chacao, se inició a partir de la observación del evento a modificar. A través de la aplicación de diversos instrumentos como encuestas, cuestionarios, entrevistas y talleres se llego a socializar la construcción del modelo propuesto.

A continuación la sistematización del Modelo:

Gráfico 7 Sistematización del Modelo



Fuente: Elaborado por la Autora (2012)

A continuación se muestra una la explicación del gráfico sobre el Modelo descrito en función de la sistematización antes expuesta:

-EXPLORACIÓN: Se recomienda realizar un estudio previo para encontrar las posibles fallas o errores en la organización.

-ENTRADA: Establecer los objetivos a lograr, se trata de conjuntar los intereses entre lo que cada una de las partes requiere.

-DIAGNOSTICO: En base al estudio de exploración, es decir, definir con claridad en donde esta el efecto causal del problema para cambiarlo.

-PLANEACIÓN: Establecimiento del camino a seguir para implantar el cambio para la mejora, en el caso del Restaurant Chacao en Caracas existe necesidad de:

-Capacitación.

- Estructura Física: (Seguridad e Higiene Industrial).

-Deficiencias en la Gerencia y Supervisión.

-Dotación de equipos tecnológicos.

-ACCIÓN: Organizar cursos, talleres y seminarios dirigidos a los trabajadores de la organización de todos los niveles.

-EVALUACIÓN: En esta fase del procesos se revisan los resultados obtenidos de la intervención, se evalúa hasta que punto se cumplieron con los objetivos de los cambios de mejora, o en caso contrario encontrar las causa que impidieron tener éxito en la intervención; es decir, hacer una retroalimentación del proceso para encontrar fallas y si es posible enmendar los errores

-TERMINACIÓN: La ejecución de esta propuesta está diseñada para un período de tiempo a corto plazo, es decir estipulado de un (1) año, de tal manera que se puedan notar los cambios en la organización. Esta etapa se da por terminado la propuesta del Balanced Scorecard para el Control de Gestión del Restaurant Bistró Chacao.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para dar respuesta a las interrogantes de la presente investigación se redactan las siguientes conclusiones:

Hoy día, las empresas dedicadas al sector astronómico se enfrentan a decisiones estratégicas de características muy distintas dadas las nuevas realidades que enfrenta el país. El BSC, ayuda a estas empresas a superar las fallas que existen alrededor de la aplicación de un control de gestión, se observa de acuerdo al diagnostico efectuado la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia y en consecuencia servir de apoyo a la toma de decisiones por parte del directivo, se observa una desvinculación entre las estrategias y la visión de la empresa. Ante estas situaciones, y de las interrogantes planteadas en el inicio de la investigación y del análisis se deducen las siguientes respuestas a los objetivos planteados:

De acuerdo a los componentes que no han permitido la aplicación del control de gestión en el Restaurant Bistró Chacao, se concluye que no existen normas y procedimiento para el desarrollo de un control de gestión que permita definir los indicadores y objetivos para un adecuado proceso de retroalimentación. Asimismo no existen métodos para el desarrollo del control de gestión.

En relación a los indicadores necesarios para la medición de los resultados financieros en el control de gestión del Restaurant Chacao Bistró, se concluye que, solamente veinte (20) empresas emplean indicadores para medir el desempeño en los procesos de la empresa, todo esto radican en la falta de sistemas de información adecuados y en la dificultad de establecer comparaciones adecuadas. La medición del desempeño, es una de las herramientas que se debe utilizar para asegurar que la empresa está trabajando con efectividad y está añadiendo valor a la organización, debido a que aporta también unos niveles de control aceptables, optimiza los costos, permite adoptar continuas mejoras en la forma de hacer las cosas, favorece la mejora de procesos fundamentales, y redunda en maximizar los ingresos y la eficacia.

De lo que se infiere que el Restaurant Chacao Bistró en estudio, debe establecer métodos de medición e indicadores de los resultados para sugerir sus operaciones e informar de sus resultados. Se debe tratar de indicadores cuantitativos y cualitativos de lo que se ha logrado durante un determinado período. Estos se usan para comparar, dar señales en el ejercicio del control y como base para el aprendizaje y el cambio. En este sentido, el BSC aporta una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

De acuerdo a la visión no financiera exclusivamente por lo cual se asumió una perspectiva integral tomando en cuenta que las organizaciones requieren crear valor para sus clientes, pero también para las comunidades con las cuales se relaciona y sin olvidar el respeto por el ambiente se definió otra perspectiva que cubre estos aspectos. De igual forma, se hace necesario formar una cultura empresarial debe

permitir desarrollar los procesos necesarios para cumplir la misión de la organización y nuevamente debe incluir la creación de valor a través de la búsqueda de su excelencia.

La capacidad de cambiar y mejorar del Restaurant Chacao Bistró, para alcanzar su visión debe sustentarse en sus fortalezas enmarcadas en: aptitudes, tecnología, aprendizajes, el activo intelectual y la capacidad de innovación de la empresa. En conclusión, se trata de una alineación entre la cultura, los procesos, las competencias de los trabajadores, los sistemas y la estructura para lograr que la estrategia se ponga en acción. De acuerdo a lo anterior existe la necesidad de diseñar la metodología que se requiere para la aplicación del Balanced Scorecard dirigido al Restaurant Chacao Bistró, la metodología propuesta pudiera no sólo ser considerado como una iniciativa para gestionar las estrategias y evaluar el desempeño del área, sino como un sistema de gestión que coadyuve a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo, convirtiéndose en el artífice para realizar cambios fundamentales en la forma en que se gestionan la empresa en estudio.

Recomendaciones

Realizado las conclusiones del presente estudio, se efectúan las siguientes recomendaciones:

El Restaurant Chacao Bistró debe emplear el Balanced Scorecard lo cual les permitirá:

-Elevar el valor de la institución y, por lo tanto, el de las acciones que integran el capital social. De esta forma, la administración puede convertirse en un generador de valor o riqueza para sus accionistas.

-Trabajar con el mínimo riesgo, o al menos con un nivel de riesgo aceptable, a fin de garantizar la supervivencia y la expansión equilibrada de la empresa.

-Evita prácticas cortoplacistas. Lo cual permitirá conocer, por un lado, cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

-La utilización de los indicadores de gestión permitirá al Restaurant Bistró Chacao lo siguiente:

-Una toma de decisiones adecuada y oportuna.

-Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes.

-Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital. A la vez que permite ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores en la organización.

-El BSC proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación del Restaurant Chacao Bistró.

-Al elegir los indicadores es necesario ser prudente, ya que demasiados indicadores difuminan el mensaje y dispersan los esfuerzos en demasiadas

direcciones. Los resultados financieros son resultados y no causas, por ello para dirigir de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias.

-La metodología propuesta debe ser desarrollada y adaptada al Restaurant Bistró Chacao según su entorno interno como externo, contando con el compromiso incondicional del nivel directivo de la organización, puede desear seguir su propio camino para construir un método con la finalidad que persigue el método integral descrito, el cual obedece a un desarrollo típico y sistemático que ayudará a los respectivos directivos a gestionar las estrategias desde varias perspectivas y a través de un conjunto de medidas que coadyuven al logro de manera óptima de la misión y visión de su organización.

-Se requiere del concurso de todo el personal del Restaurant Chacao Bistró, de acuerdo a los principios de la planificación estratégica, lo cual exige cambios en la cultura organizacional, y sistemas de información realmente efectivos, para lo cual se requiere de una plataforma tecnológica y sistemas informáticos adaptados a las necesidades del usuario.

-Los equipos de trabajo deben ser multidisciplinarios, pero el BSC debe ser coordinado por un directivo o responsable que pueda enmarcar el proceso y recoger la información relevante de antecedentes para la construcción del mismo.

-Para el éxito de cualquier BSC es indispensable el patrocinio y la participación activa de la alta gerencia.

-Se considera conveniente establecer planes de formación y capacitación del recurso humano en la implementación y diseño del BSC.

-La aplicabilidad, factibilidad o viabilidad de la metodología desarrollada dependerá de los motivos por los que se desarrolla, además de que toda la organización debe participar de forma comprometida en la aplicación de cada una de sus fases, lo cual permitirá la interacción entre el coordinador y el nivel directivo con el fin de obtener la información veraz y oportuna sobre la dinámica de la gestión. En este sentido, es vital obtener del nivel directivo el consenso total sobre la importancia relativa de relacionar las perspectivas con los lineamientos estratégicos: visión, misión, valores y objetivos.

En razón a ello, al aplicar la metodología propuesta en una situación real, éste pudiera tener sus variantes, dependiendo entre otros, de las características y la dinámica funcional, el ambiente organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico del Restaurant Chacao Bistró.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias., F (2001) **La Investigación**. Caracas: Panapo

Blanchet, A. (2002) **Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**. Madrid: Editorial Morata.

Bravo, L. (2002) **La Investigación Documental y Bibliográfica**. Caracas: Panapo.

Dezerega., V. (2003) **Los indicadores de gestión.** Caracas: Ediciones IESA.

Frances., A (2001). **Estrategia para la Empresa en América Latina.** Caracas: IESA.

Hax, A (2003). **Gestión de empresa con visión estratégica**. Chile: Ediciones Dolmen.

Hernández S., R, Fernández C., C y Baptista L., P (2002). **Metodología de la Investigación**. (1era ed.) México: Mc Graw-Hill.

Hernández., J (2010), **Las perspectivas del BSC como herramientas fundamentales en la filosofía de gestión de las empresas privadas en Venezuela.** Trabajo de Grado no publicado. Caracas: Universidad Santa María

Kaplan., R, y Norton., D (2001). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral.** Gestión 2000 Primera Edición

Kaplan., R, y Norton., D (2002). **Cuadro de Mando Integral.** Gestión 2000 Primera Edición

Knight, J. (2002) **La Administración integral basada en el valor**. México: Editorial Mc Graw Hill.

Mallo., C (2000) **Control de Gestión y Control Presupuestario**. España: McGraw-Hill.

Nils., G (2002).**Implantando y gestionando el cuadro de mando integral.** Barcelona: Ediciones: Gestión 2000

Niven P R (2002): **El BSC Paso a Paso.** Gestión 2000.

Ortiz, A., (2003). **Gerencia Financiera: Un enfoque estratégico.** México: Editorial Mc Graw Hill.

Ramírez., J (2006). **Manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctorales.** U.P.E.L. Caracas.

Román., W (2009) **Aplicabilidad para el control de gestión de las Pequeñas y Medianas empresas del sector de servicios del área Metropolitana de Caracas.** Trabajo de Grado no publicado. Caracas: Universidad Santa María.

Rosales., R (2003). **Estrategias Gerenciales para la pequeña y mediana empresa.** Caracas: Ediciones IESA.

Sabino, C (2002) **Como hacer una Tesis.** Editorial Panapo. Caracas

Universidad Santa María (2001). **Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los trabajos de Grado.** Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2005). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y maestría y Tesis Doctorales.** (2ª ed.). Caracas: UPEL

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2005). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y maestría y Tesis Doctorales.** (2ª ed.). Caracas: UPEL

Vera., R (2009) **La gestión del BSCen el sector público venezolano.** Trabajo de Grado no publicado. Caracas: Universidad Santa María