



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL “BALANCED SCORECARD” PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORA C.A.

Autor:
García M, María A.

Bárbula, Junio de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL “BALANCED SCORECARD” PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORA C.A.

Autor:
García M, María A.

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención Finanzas.

Bárbula, Junio de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORA C.A.” Presentado por el (la) ciudadano (a): María A. García M., Titular de la Cédula de identidad N° 15.681.612, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas por el (la) aspirante el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

Bárbula, Junio de 2013

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad, amor y protección en todo momento.

A mi madre Célida por haberme apoyado siempre, por su amor, sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi padre Eulogio por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado.

A mis hermanos María de Los Ángeles García, Mariangel García y Henry García, por ser ejemplo de perseverancia ante las dificultades, de ustedes aprendí aciertos, a compartir y dar amor y también como seguir luchando ante momentos difíciles.

A mi tía Marcolina y mi abuela Gertrudys, por dar tanto amor.

A mis sobrinos: Cristian Mota, Fabiana Mota, Claudia García, Manuel Morales y Samuel Ceballos para que este trabajo les sirva como ejemplo de dedicación y superación.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación ha sido el resultado de días, semanas y meses de dedicación, en la que conté con el apoyo de familiares y amigos, algunos más cercanos físicamente que otros, pero todos con el mismo entusiasmo de darme ánimos a continuar, cuando el agotamiento amenazaba con hacerme desfallecer allí siempre estaba una palabra amiga, a todos ellos quiero agradecer:

A Dios, ser omnipotente y generoso que coloco en mis manos las herramientas para hacer posible esta investigación.

A mi madre, por ser un ejemplo de perseverancia, amor y comprensión.

A mi padre, por ser incondicional y estar siempre presto a colaborar y ayudar en las dificultades que se presentan.

A mis hermanos, por ser únicos, estar siempre presente en mi corazón, quererme y apoyarme como solo ustedes saben hacerlo.

A mis compañeros, amigos y demás familiares por ser parte de este resultado, al proporcionarme información, compañía y consejos.

Al Profesor Pedro Juan por darse el tiempo de revisar la presente investigación, corregir y dar sus recomendaciones de una manera tan amable y siempre en disposición de ayudar a los estudiantes.

A la Profesora María Isabel Jácome por asesorar en la parte metodológica.

A los directivos de la empresa Agropecuaria Flora C.A. por permitir la realización de la investigación en las instalaciones de la compañía y el acceso a información necesaria.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÀRBULA



MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL “BALANCED SCORECARD” PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORA C.A.

Autor:

García M, María A.

Tutor:

Ferrer, Pedro Juan

Fecha: Junio, 2013

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de control de gestión basado en el Balanced Scorecard para la empresa Agropecuaria Flora, C.A. La metodología empleada en la elaboración de la misma, está enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible, sustentada en una investigación documental y de Campo. La población objeto de estudio fue conformada por quince (15) trabajadores que laboran en el Departamento de Administración de la referida empresa, y a la cual no fue necesario extraer muestra alguna, lo que indica que esta fue de carácter censal. Como técnicas e instrumentos de recolección se utilizó la observación directa, encuesta y un cuestionario con escalamiento tipo Likert, de quince (15) preguntas policotómicas, es decir con cuatro alternativas de respuestas. Como técnicas de análisis se emplearon diagramas circulares y cuadros estadísticos, los cuales arrojaron los resultados de la investigación en forma de frecuencias y porcentajes, lo que permitió elaborar una propuesta para la implementación de un modelo de control de gestión en la empresa Agropecuaria Flora, C.A. atendiendo a los puntos críticos, para que contribuya a la toma oportuna de decisiones, al seguimiento y evaluación de la gestión y por consiguiente al aumento de la productividad.

Palabras Clave: Control, Control de Gestión, Balanced Scorecard, Modelo de Control.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL “BALANCED SCORECARD” PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORA C.A.

Autor:

García M, María A.

Tutor:

Ferrer, Pedro Juan

Fecha: Junio, 2013

ABSTRACT

This research aims to propose a management control model based on the Balanced Scorecard for the company Agropecuaria Flora, C.A. The methodology used in the preparation of it, is framed in the form of feasible project, supported by documentary research and field. The study population was composed of fifteen (15) employees working in the administration department of that company, and which was not necessary to remove any sign indicating that it was a census. Techniques and instruments collection was used direct observation, survey instrument and likert-scaled questionnaire policotomicas, ie fifteen (15) questions with four (4) possible answers. Analysis techniques were used pie charts and statistical, tables which gave the results of research in the form of frequencies and percentages, allowing develop a proposal for the implementation of a management control model in the company Agropecuaria Flora, C.A. regard to the points critical, to contribute to the timely decision making, monitoring and evaluation of management and therefore to increased productivity.

Keywords: Control, Management Control, Balanced Scorecard, Control Model.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	14

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA 18

I.1. Planteamiento del Problema.....	18
I.2. Objetivos	26
I.3. Justificación.....	26

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL 29

II.1. Marco Histórico de la Empresa.....	29
II.2. Antecedentes	31
II.3. Bases Teóricas.....	36
II.4. Marco Conceptual	59

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO..... 63

III.1. Tipo de la Investigación	63
---------------------------------------	----

III.2.Diseño de la Investigación	64
III.3.Diagnóstico.....	66
III.3.1. Población.....	66
III.3.2. Muestra	67
III.3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	67
III.3.4. Validez y Confiabilidad del Instrumento	70
III.3.5. Técnicas de análisis de Datos	72
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	74
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	90
V.1. Presentación de la Propuesta	90
V.2. Justificación.....	91
V.3. Objetivos	92
V.4. Estructura de la Propuesta.....	93
V.5. Factibilidad.....	99
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
VI.1.Conclusiones	101
VI.2.Recomendaciones.....	102
LISTA DE REFERENCIAS	105
ANEXOS.....	108

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°

1. Métodos.....	75
2. Actividades.....	77
3. Grupo Laboral.....	78
4. Ambiente Laboral.....	80
5. Capacitación.....	81
6. Equipos y Recursos.....	82
7. Sistemas de Medición.....	85
8. Entorno.....	87
9. Mercado.....	88
10. Costos de la Implementación de Indicadores de Gestión bajo las perspectivas del BSC.....	100
11. Operacionalización de Variables.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°

1. Métodos.....	75
2. Actividades.....	77
3. Grupo Laboral.....	79
4. Ambiente Laboral.....	80
5. Capacitación.....	81
6. Equipos y Recursos.....	82
7. Sistemas de Medición.....	86
8. Entorno.....	87
9. Mercado.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°

1. Relación de las Perspectivas del BSC.....	44
2. Feedback y Formulación Estratégica.....	48

INTRODUCCIÓN

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social; en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, ha surgido tan rápido como la administración desde un principio de siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado con tanta rapidez. La administración como ciencia es el proceso específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta facilidad.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales, partiendo de la época prehispánica. En Venezuela, para las pequeñas y medianas empresas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, era en el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. El aumento de la productividad, preocupación quizá de mayor importancia actualmente en el campo económico y social, depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

Por otro lado, el control de la gestión administrativa, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos. En la administración la utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social se establece mediante el cumplimiento de objetivos y metas, el control de gestión en las empresas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro y la

evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

Existen múltiples sistemas de control y medición del desempeño global de una organización, desde el modelo de Mc Nair, Lynch y Cross, hasta el de Kaplan y Norton. Ahora bien, este último conocido con el nombre de Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta para formular la estrategia, y evaluar el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas en donde se establecen objetivos y metas.

La utilización de un Modelo de Control de Gestión basado en el BSC permitirá a la empresa en estudio “Agropecuaria Flora, C.A.” establecer la(s) estrategia(s) para el aumento de la productividad y la sostenibilidad en el tiempo de sus operaciones, el BSC fue escogido entre todos los modelos existentes, porque permite ver la organización como un todo, una vez que la estrategia ha sido claramente definida se puede alinear la organización al alcance de sus metas, mediante la observación y control del Capital Humano, Financiero, de procesos e Innovación y del cliente. Este trabajo ayudará a la empresa a evaluar las acciones necesarias al refuerzo de su capacidad interna en la búsqueda de mejoras en los resultados. De hecho, se trata de un sistema de gestión estratégica.

Agropecuaria Flora, C.A. es una organización en proceso de expropiación por parte del gobierno venezolano, pero que ya desde finales de 2011 se encuentra adscrita al Ministerio de Agricultura y Tierras, con el propósito de avanzar en la toma de posesión de la misma, el cambio de la visión administrativa ha generado ciertos cambios en el mercado final de sus productos y más allá de esto una falta de alineación entre los empleados existentes antes de la intervención gubernamental y los que han venido ingresando con la nueva directiva, todo esto repercute en bajas en la productividad y en una falta de planificación estratégica exitosa. En tal sentido, el objetivo general de la presente investigación es proponer un modelo de control de

gestión para la toma de decisiones basado en el Balanced Scorecard (BSC) que permita la visión global de la compañía, la elaboración de la estrategia a seguir y por último el alineamiento organizativo.

La metodología a utilizar para la elaboración de la propuesta, inicia con un diagnóstico de la situación actual, se establecen los puntos críticos, mediante la observación y la realización de un cuestionario, con escalamiento tipo Likert, al personal adscrito al Departamento de Administración, ya que es allí donde se toman las decisiones más importantes en cuanto al accionar de la compañía.

En base a todo lo anterior expuesto, la presente investigación ha sido estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, está relacionado con el desarrollo de la problemática a estudiar, en él se contempla el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de dicha investigación.

Capítulo II, presenta el desarrollo del marco teórico, el cual comprende el Marco Histórico de la empresa, antecedentes de la investigación en estudio, las bases teóricas que lo respaldan y el Marco Conceptual en el que se desenvuelve.

Capítulo III, se describe la metodología empleada en el estudio, en el mismo se delinea el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento y las técnicas de análisis de los datos.

Capítulo IV, se exponen los resultados del diagnóstico que sustenta la propuesta, de acuerdo a la información suministrada y a los objetivos formulados.

Capítulo V, se formula la propuesta, la cual comprende la presentación, la justificación, fundamentación, los objetivos de la misma (general y específicos); y la estructura de la propuesta.

Capítulo VI, se presentan las recomendaciones, como consecuencia del estudio realizado

Finalmente se hace referencia a la bibliografía utilizada en la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

I.1. Planteamiento del Problema

El problema consiste en describir de manera amplia la situación a objeto de estudio, ubicándolo en un contexto que le permita comprender su origen y relación. Según, Méndez (2005), un trabajo de investigación:

Debe orientarse para llegar consecuentemente a las demás fases, por ello se hace imperioso iniciar el proceso de investigación con un diseño que responda a ciertas interrogantes que se deben tener en cuenta, tales como: ¿Qué estudiar?, ¿Cuál es la situación actual? y ¿Cuáles son las preguntas de investigación que deben ser respondidas? (p.16).

Por tal razón, es menester conocer las causas que originan un problema dentro de una organización (causas y efectos), para que de esta manera se presente una solución, ya sea basado en un modelo operativo o en un simple análisis. El problema planteado, en cuanto a la Propuesta de un modelo de control de gestión para la toma de decisiones basado en el Balanced Scorecard (BSC) en la empresa Agropecuaria Flora C.A, constituye el desarrollo de una investigación a un problema cognoscitivo o de conocimiento, lo cual constituye el centro de interés de esta investigación, es por ello; que la preocupación de un ejecutivo hoy en día no puede concentrarse únicamente en las características financieras de su negocio, probablemente, ese foco lo alejará de sus referencias estratégicas básicas, no pudiéndose explicar frustraciones cuyo origen no está contenido en tal dimensión.

En relación a lo anteriormente expuesto, es imperioso estar constantemente evaluando el desempeño de la empresa como un todo, el de sus líneas de negocios, así

como las de sus ejecutivos claves en la perspectiva de la tendencia del largo plazo. En los últimos años, las estrategias empresariales están experimentando un cambio en su concepción, con lo que se está generando una nueva mentalidad en los estilos de dirección. La mayoría de los sistemas de medición actuales en las empresas, se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Por ello, cuando una empresa se enfoca principalmente en estos, en la mayoría de los casos, el desempeño corporativo se refleja en reportes financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocando el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Tomando en cuenta estas ideas, se debe contrastar el grado de alineamiento que pudiera existir entre la gestión integral de la empresa, sus políticas, objetivos, marcos estratégicos, roles y funciones. La incertidumbre es un factor que deben manejar hoy en día todas las organizaciones ya que a través de la administración del cambio se pueden adaptar al entorno y superar las restricciones y así alcanzar los objetivos. El término gestión integral, según Rosenberg (2004) “se refiere tanto a mayor eficiencia, como a reducción de costes o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales” (p. 203).

En este ámbito, la gerencia de hoy enfrenta el reto de definir rumbos claros, que le permitan a sus empresas lograr los objetivos planteados, sin perder la flexibilidad, para así mantener los niveles competitivos necesarios para sobrevivir y triunfar. Dentro de este orden de ideas, Beltrán (2000) menciona que un indicador de gestión:

Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel referencia podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones, correctivas (evaluación) o preventiva (control) según sea el caso. (p. 49).

Un indicador de gestión busca dar la relación entre dos cantidades, un ejemplo de ello es el indicador que mide lo real sobre lo planificado, éste da una idea de la relación entre estas dos cantidades, acusando así como se ha comportado el proceso de gestión.

En este contexto, se requieren herramientas gerenciales efectivas, a la vez que flexibles, para garantizar la traducción del planteamiento estratégico, en acciones que puedan ser cuantificadas, de manera que la organización pueda tomar decisiones oportunas. El Balanced Scorecard (BSC) es la más nueva y poderosa herramienta para medir el desempeño corporativo. Según Álvarez (2003) “el BSC es un tipo de evaluación empresarial que se dedica en parte a la valoración del recurso humano y la gestión del capital intelectual” (p. 47).

Se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cuatro diferentes medidas de desempeño: resultados financieros, satisfacción del cliente, eficiencia operativa, e índice de innovación.

La herramienta, conocida como Balanced Scorecard, se ha convertido en el instrumento de medición de desempeño, por excelencia de las organizaciones clase mundial. En los esfuerzos desarrollados, para hacer incorporar esta herramienta dentro de los procesos ordinarios de control y monitoreo de la creación de valor, se presentan diferentes elementos, que impactan el éxito de su implantación y uso. La administración según Koontz y Weihrich (2004), se define como “el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”. (p.87).

Partiendo de esta definición, la administración puede verse como la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, imprescindible para su supervivencia y crecimiento en el tiempo.

Ahora bien, en la actualidad algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno al rol de los administradores dentro de las organizaciones empresariales, los cuales, se centran en las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control, actividades que integran la matriz fundamental de los procesos asociados para la consecución de las metas y objetivos planteados, sin embargo, lo anteriormente expuesto, no debería supeditar el análisis de la administración al ámbito del rol de los administradores dentro de la organización, sino mas bien trascender al entorno de esta, ya que esta interactúa con otras organizaciones, bien sea, como proveedor o demandante de los diferentes tipos de recursos, a saber: humanos, materiales, financieros, y de información, entre otros.

Así mismo, desde el enfoque empresarial todas las funciones administrativas deberían ser realizadas de manera eficiente y eficaz para poder alcanzar los objetivos planteados, en el empleo de los recursos en cada proceso productivo, como lo es la obtención del mejor valor para los miembros de la organización y su entorno, los cuales podrían traducirse bien sea en rentabilidad o satisfacción de necesidades. Sin embargo dentro de este contexto de las funciones de la administración, se debe enfatizar la función de control, ya que esta es fundamental en la realimentación y retroalimentación de todas las demás actividades y funciones que se realizan dentro del proceso administrativo, debido a que el control puede ser utilizado como herramienta para, probar, evaluar, reorganizar, evitar y corregir los posibles errores, que son probable de ocurrencia dentro de la organización.

Por otra parte, la complejidad y los cambios en el entorno en el que interactúan las empresas se han convertido en un factor que han generado la necesidad imperante de ser competitivas, lo cual conlleva a que estas diseñen cada día nuevas y mejores estrategias, a través del desarrollo de técnicas de gestión, tendentes a controlar y reducir costos, así como a mantener su posicionamiento en el mercado a fin de garantizar su permanencia y crecimiento en el tiempo.

En este mismo orden de ideas, los sistemas de control de gestión, deben ser diseñados de acuerdo a los, objetivos, las metas, estrategias y planes vigentes en las organizaciones, además debe considerar los puestos de trabajo, las personas que ejecutan las tareas de control y dirección, ya que de lo contrario, los mismos resultarían ineficaces e ineficientes, razón por la que las organizaciones, han incursionado en una gran variedad de iniciativas y modelos organizacionales para alcanzar sus objetivos, bajo la influencia de elementos como: velocidad del cambio, la innovación de nuevos modelos de negocio, nuevas estructuras de relaciones, la conectividad de las personas y el valor del conocimiento.

De allí la necesidad de planificar a mediano y largo plazo en virtud de la complejidad creciente y la necesidad de adoptar decisiones racionales en condiciones de mayor incertidumbre, impulsar a las organizaciones a incrementar sus esfuerzos en desarrollar sistemas de información que les permita minimizar esas incertidumbres en la toma de decisiones y orientar la planificación.

Por otro lado, el impacto del proceso de globalización ha sido tal magnitud, que las mismas organizaciones se hayan visto en la obligación de cambiar patrones de pensamiento y comportamiento para poder subsistir dentro de los mercados; en el caso venezolano, por ejemplo la magnitud del impacto se ve especialmente incrementado por las características políticas y socio-económicas del país, sobre todo en las últimas décadas.

En consecuencia, el control de gestión debe estar centrado en identificar y comprender las causas de los resultados de una actividad de diagnóstico, tiene que penetrar en los resortes reales de la eficiencia, en estrecha asociación con las funciones operativas, evidentemente, ya que no puede pretender sustituir estas funciones con su conocimiento técnico de los procesos, la relación se convierte en

relación de complementariedad entre las áreas funcionales y la eficiencia económica de la organización.

Una de las principales iniciativas para la gestión estratégica de organizaciones e instituciones en el contexto actual caracterizado por rápidos y constantes cambios es el modelo de Balanced Scorecard (BSC), cuya traducción en español hace referencia literalmente, a "hoja de resultados equilibrada", sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "tablero de comando" y "cuadro de mando integral", y que según Fernández (2001) está definido como: “un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”. (p.58). Sobre los objetivos del BSC, este tiene la finalidad de proporcionar un esquema que permita examinar y analizar como se están llevando a cabo las estrategias en el mediano y largo plazo, para lo cual se hace necesario concretar el planteamiento estratégico concerniente a la visión de negocio en objetivos relacionados entre sí, según las diferentes perspectivas estratégicas de una organización, entre las cuáles se mencionan las siguientes: perspectivas financieras, perspectivas del cliente, perspectivas internas y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

Además de estos elementos característicos, el BSC es considerado una poderosa herramienta para analizar la gestión de las organizaciones, sobre todo las empresariales, puesto que los escenarios de las organizaciones han cambiado y hoy en día la planificación estratégica lineal, estática y voluntarista ha dejado de ser efectiva, por lo que es imprescindible tener capacidad de “medir en movimiento” los acontecimientos de nuestro entorno y en consecuencia tomar decisiones estratégicas.

Otra razón, por la que el BSC, se ha convertido en una herramienta gerencial, se debe a que las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa y por lo general resultan excesivamente de corto plazo, y se vuelven muy vulnerables ante las variaciones del mercado, por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo.

De allí la necesidad de utilizar una herramienta como el BSC para equilibrar estas mediciones con otras que son de gran importancia y que estaban en cierta forma siendo obviadas por los gerentes o responsables de los procesos administrativos.

En este sentido, se estudia la empresa Agropecuaria Flora, C.A. la cual se dedica a la producción y comercialización de ganado vacuno de carne y búfalos, que dio inicio a sus actividades en el país en el año 1909, lo que la convierte en una empresa pionera en el desarrollo ganadero nacional, ya que posee el primer rebaño registrado en Venezuela con una tradición de más de 70 años seleccionando características de importancia económica: crecimiento, fertilidad, habilidad materna y adaptación a las exigentes condiciones del llano venezolano.

Por otra parte, la empresa está conformada por once (11) hatos ubicados en los estados Apure, Guárico y Falcón, y cuenta con un rebaño de aproximadamente 112.000 reses, de las cuales 45.000 son vientres de cría y que además desarrolla un modelo de producción piramidal, en el cual, los animales de más alto valor genético o ganado elite es seleccionado bajo un estricto sistema de evaluación, a través de la producción del mérito genético, los cuales se encuentran ubicados exclusivamente en el Hato Matapalos.

Ahora bien, la empresa Agropecuaria Flora, C.A. desde diciembre de 2011, fue objeto de una medida de intervención por parte del estado venezolano, como estrategia de nacionalización, ya que es considerada una empresa de interés público

relacionada con la producción de alimentos, por lo tanto en esta etapa de transición, o cambio de modelo gerencial, se observan en la organización inestabilidad en el área de toma de decisiones, falta de alineación entre la parte operativa y gerencial, con sus consecuentes efectos en la parte financiera y en el capital humano que labora en la compañía.

La incertidumbre que invadió al personal con respecto al nuevo rumbo que adoptaría la compañía, iniciado el proceso de expropiación, fue transmitido a las operaciones normales de la empresa, generando la ausencia de planificación, estrategias y acciones en pro de alcanzar los nuevos objetivos que el estado venezolano tiene para Agropecuaria Flora, C.A.

La empresa se encuentra en la búsqueda de un modelo de control de gestión que se adapte a las nuevas necesidades del entorno, en donde la prioridad es evaluar la situación de la empresa desde una perspectiva global que permita proporcionar información a los directivos para la toma de decisiones acertadas dentro del contexto de la nueva filosofía de la empresa.

Entre las situaciones que reflejan cierta inestabilidad o afectación del periodo de transición de cambio del modelo gerencial de la empresa se puede señalar el hecho de algunos retrasos en la cancelación de las facturas de venta de ganado en pie para mataderos, la cual tiene implicaciones en los ingresos por venta mensual, lo que ha traído como consecuencia costos adicionales que afectan negativamente la operatividad de la empresa.

Por lo tanto, esta situación conlleva al planteamiento de la siguiente interrogante: ¿Cómo elaborar un Modelo de Control de Gestión Basado en el “Balanced Scorecard” para la empresa Agropecuaria Flora C.A.?

I.2. Objetivos de la Investigación

I.2.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Control de Gestión Basado en el “Balanced Scorecard” para la Empresa Agropecuaria Flora C.A. que le permita medir el impacto de las decisiones tomadas en el área administrativa y financiera de la organización.

I.2.2. Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación actual en cuanto al control de gestión en la empresa Agropecuaria Flora C.A.

-Determinar los puntos críticos de la empresa en cuanto a la gestión del recurso humano, del departamento de administración, tomando como base las cuatro perspectivas utilizadas por el Balanced Scorecard.

-Diseñar un Modelo de Control de Gestión Basado en el “Balanced Scorecard” para la Empresa Agropecuaria Flora C.A.

I.3. Justificación de la Investigación

La relevancia de la presente investigación se fundamentó en la complejidad de los elementos teóricos y prácticos manejados a nivel de empresa con respecto a su estructura organizacional, financiera y administrativa, la cual sirve de plataforma para la consecución de los objetivos propuestos en un momento determinado. En cuanto a la utilidad para el sector objeto de estudio, este aspecto se sustenta en que la empresa Agropecuaria Flora, C.A., conforma una de las principales empresas de producción

de carne a nivel nacional, hecho que, consecuencialmente, lo convierte en un elemento que debe ser considerado en cada una de las acciones que les permita fortalecer la reactivación y reorientación económica del país.

Se considera que el trabajo realizado resuelve un problema práctico, al perseguir la realización de un modelo de Control de Gestión que le permita medir el impacto probable de las decisiones que se tomen en el área administrativa de la organización en estudio. En este ambiente las empresas de hoy en día se preocupan por el aprendizaje continuo a través de su propia experiencia, donde los indicadores de desempeño bajo el enfoque del Balanced Scorecard juegan un papel importante ya que a diferencia de los sistemas tradicionales de medición de desempeños, los cuales son muy complejos (altos niveles de cálculos y de detalles), se basan solo en indicadores financieros y no están alineados con la estrategia de la compañía, el sistema Balanced Scorecard, facilita a la alta gerencia ver el desempeño de la organización de manera integral y por área, ya que se aplica a cada una de éstas, de igual manera.

Es por esto, que la propuesta que se plantea en este trabajo significa un aporte para la toma de decisiones en cuanto a las estrategias a implementar en la organización, específicamente conocer de manera integral el desempeño del departamento de logística de la organización. Teniendo la información a lo largo de la investigación, se presentaron las mejores opciones para optimizar la gestión que se lleva actualmente y por ende cumplir con los objetivos de la empresa, que es brindar un mejor servicio a su clientela.

La contribución científica de la investigación realizada se fundamentó en la revisión de teorías que sustentan el Balanced Scorecard y al ser un aporte

metodológico por el desarrollo y utilización de las mismas teorías y la adaptación de estas al caso venezolano, y a las particularidades características de la Agropecuaria Flora C.A, la presente investigación aporta conceptos de la realidad observada y reviste importancia para fortalecer el proceso investigativo de la Maestría en Administración de Empresas mención Finanzas, en la línea de investigación de Gestión Financiera y Política Empresarial venezolana al contribuir con un tema que puede ser consultado por profesionales relacionados con el área de estudio, tanto en el país como en el exterior.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II.1. Marco Histórico de la Empresa

La Empresa Ganadera venezolana dedicada a la producción y Comercialización de ganado vacuno de carne y búfalos. Está conformada (Octubre 2012) por 11 hatos ubicados en los estados Apure, Guárico y Falcón, cuenta con un rebaño de 115.782 cabezas, de las cuales 48.220 son vientres de cría. Su modelo productivo consiste en un sistema de evaluación exhaustivo de su desarrollo genético (Hato Matapalos), donde el ganado con mayor valor genético es el seleccionado para la reproducción en el resto de los hatos.

El Sistema Ganadero de Agroflora está manejado bajo un sistema de ganadería ecológica, descrito como un sistema de producción animal capaz de transformar elementos autótrofos, propios de un ecosistema no intervenido con deforestaciones y siembras de pastizales, haciendo uso de los recursos naturales de manera sustentable, permitiendo la generación de elementos esenciales de vida, tales como: alimentos, agua, oxígeno y hábitat, para el ser humano, garantizando que estos beneficios podrán ser transmitidos a las generaciones futuras.

Misión

Producir ganado en pie y desarrollar la genética de ganado vacuno y bufalino para la distribución justa y sustentable en el consumo cárnico de la población venezolana e impulsar el mejoramiento de rebaño del pequeño y mediano productor, garantizando la seguridad alimentaria y la socialización apropiada de la genética para

el servicio de la productividad agropecuaria del país mediante las políticas del ejecutivo, fomentando el proceso participativo y desarrollo endógeno.

Visión

Ser el principal productor de genética cárnica nacional, siendo patrón referencial para la producción pecuaria, mejorando constantemente los rendimientos agropecuarios, desarrollando y aumentando el rebaño nacional para impulsar y fortalecer la soberanía alimentaria por medio de tecnologías de punta dentro del sistema alimentario nacional, dignificando al pequeño y mediano productor y colocando al país como potencia agropecuaria del mundo.

Empleos Directos

Se generan 331 empleos directos en todo el proceso productivo, desde la reproducción hasta la venta en pie. De los cuales, 43 personas son de la parte administrativa y 288 son del proceso operativo productivo (hatos).

Beneficiarios Directos

Se beneficia de manera directa a pequeños y mediamos productores pecuarios mediante el suministro de animales con alto valor genético, y a su vez, animales para el aumento de su rebaño.

Beneficiarios Indirectos

De igual forma se benefician de manera indirecta al pueblo Venezolano e incluso Latinoamericano que de una u otra forma experimente la cultura de impulsar ganado alto en genética, quienes también podrán adquirir estos rubros a bajos costos.

II.2. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes consisten en el análisis de investigaciones iguales o similares realizadas en nuestro campo de estudio. Por eso se dice que son todas aquellas indagaciones y obras para aclarar, analizar e interpretar el enfoque metodológico que se plantea dentro de una investigación. Constituyen las diversas proyecciones que guardan relación con la problemática en estudio, por lo tanto cuando se realiza la búsqueda de los antecedentes se puede recopilar información importante con respecto a los avances logrados con anterioridad y por los estudios referentes o situaciones similares de la problemática. Balestrini (2003), al respecto de la presentación de los antecedentes de la investigación, explica que:

Dentro del proceso de elaboración del proyecto de investigación, una vez que se haya definido el problema en términos explícitos, es decir delimitados, es necesario referir en la medida de lo posible otras investigaciones que se hayan realizado, vinculadas al problema en estudio. (p. 37).

La presente investigación, tomó como referencia trabajos de investigación cuyas similitudes con el tema a tratar los convierten en fuentes secundarias del mismo, evidenciándose la aplicación de diferentes herramientas gerenciales y donde la planificación estratégica es utilizada como pilar fundamental en la generación de ideas que conlleven al mejoramiento de la gestión de las organizaciones involucradas, guardando relación directa con el tema investigado. A continuación se describen los antecedentes de investigación:

Falcón (2008). “Propuesta de Estrategias Gerenciales para optimizar la gestión financiera de la empresa franquicia Technologies Printer Central C.A., Ubicada en la ciudad de Valencia, edo. Carabobo”, utilizando como herramienta de control el Cuadro de Mando Integral en la actual situación económica de Venezuela”. Área de

Postgrado de la Universidad de Carabobo. Esta investigación sirvió para visualizar el análisis interno y externo de una organización y las herramientas utilizadas para incorporar a la misma en la planificación estratégica, así como también observar el procedimiento para estudiar la factibilidad de la implementación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la proposición de indicadores que permitan medir la gestión de la compañía. El trabajo fue enmarcado metodológicamente en un estudio de tipo descriptivo documental y de campo bajo la modalidad de proyecto factible, se aplicaron entrevistas, cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas. Este trabajo fue tomado como antecedente para la presente investigación, por tratarse de la implementación del Balanced Scorecard dentro de una organización y permitir la observación de experiencias en las empresas venezolanas, contribuye de manera significativa pues sirvió para conocer los puntos focales que deben ser incluidos en una herramienta de planificación basada en el Balanced Scorecard.

Tremarias (2009) “Diseño de un plan estratégico financiero basado en el modelo Balanced Scorecard, para el departamento de finanzas en las empresas en Venezuela”. Caso de Estudio: General Motors Venezolana c.a. Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo. La citada investigación fue utilizada como referencia para analizar la manera en que se realizan los diagnósticos empresariales, así como también la influencia del nivel político en la situación empresarial a la cual se estudia, de igual manera se evidenció como la construcción de los indicadores se inicio con el análisis DOFA para determinar los puntos críticos. La investigación se enmarca bajo la figura de Proyecto Factible, donde se aplicaron a una muestra intencionada observación directa, cuestionarios y entrevistas no estructuradas, así como la revisión documental necesaria en todo proceso de indagación. Esta investigación permitió visualizar la realización del proceso de diagnóstico en una empresa ubicada en Venezuela, contribuyendo con algunas herramientas metodológicas para hacer el análisis dentro de la organización que en esta oportunidad se estudio.

Ojeda, (2010) en su trabajo titulado “Lineamientos estratégicos basados en el Balanced Scorecard para la optimización del desempeño empresarial de la empresa Manufacturas de papel, C.A., en su división resmas resmillas/ formar continuas”. Trabajo de Grado de Maestría presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua. Se estructuró bajo la modalidad de proyecto factible, basándose en una investigación de campo de alcance descriptivo y de una documentación bibliográfica. Haciendo uso del Balanced Scorecard, se realizó una evaluación de los índices de desempeño respecto al entorno competitivo, perspectivas (financieras, cliente, de procesos y aprendizaje desarrollo) y políticas de actuación. Se llegó a la conclusión de que las organizaciones deben poseer una estructura que facilite paso a paso el alcanzar sus objetivos y metas, lo cual elevarían a la institución a crear barreras para que sus debilidades no sean puntos en contra y que puedan influir en su desarrollo, saber distribuir el trabajo en cada uno de los individuos que integran la institución permite un mayor rendimiento en cada uno de los departamentos. De este trabajo se tomó como base de estudio el diagnóstico y análisis de resultados, ya que muestra los pasos para aplicar la metodología del Balanced Scorecard y como evaluar un sistema de gestión.

Araque, (2011) en su trabajo titulado “Sistema de gestión de mantenimiento basado en el Balanced Scorecard Caso: C.A Goodyear de Venezuela”. Trabajo de Grado de Maestría para optar al título en Gerencia de Mantenimiento presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua, dicho estudio se estructuró bajo la modalidad de proyecto factible, basándose en una investigación de Campo de tipo descriptiva y de una documentación bibliográfica. Este estudio tuvo como propósito establecer los principios y características gerenciales, al igual que áreas o funciones de administración, operaciones y comercialización inspirados en la misión y visión de la empresa, debido a que con ello se determina si la estructura se adapta para cambios que generan ventajas competitivas, lo cual se aplica a la empresa para determinar, mediante este modelo similar que optimice los procesos de sus departamentos.

Para el estudio, se tomó una población perteneciente a los departamentos de Administración, Operaciones y Comercialización, que en total fueron 25 personas, de las cuales se tomó como muestra el cien por ciento de la población, mediante un muestreo censal. Se aplicó para la recolección de información la técnica de la observación directa y la encuesta y como instrumentos el registro de observación y el cuestionario de tipo Escala Lickert, a través del cual se obtuvieron los datos relevantes acerca de los procesos y las posibles causas de la situación planteada. Se concluyó que el modelo propuesto ofrece visión integral de una empresa como un sistema compuesto de partes relacionadas entre sí que al alcanzar los objetivos está ejecutando la visión y por lo tanto está trabajando de manera armónica para obtener el éxito deseado. Esta investigación se tomó como base de estudio para el diagnóstico y se seleccionaron algunos aspectos acerca de la herramienta utilizada que es el Balanced Scorecard, así como también permitió visualizar la aplicación de la escala de Lickert que es un aporte muy importante para la presente investigación.

Hernández (2011) en su trabajo de maestría titulado “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como Herramienta General para Caracterizar la Eficiencia en Instituciones Públicas del Sector Salud” cuyo objetivo general estuvo dirigido al análisis del Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta para caracterizar la eficiencia en instituciones públicas del sector salud identificando los factores claves del éxito definidos a través de las cuatro perspectivas del CMI. Esta investigación se desarrolló bajo la modalidad de trabajo de campo con carácter descriptivo, obteniendo como resultado la certeza de que ese sector posee un debilitado sistema de control de gestión y propone el uso del CMI como instrumento de apoyo en pro de mejorar la gestión. Este trabajo de investigación se utilizó para observar como el Balanced Scorecard o también llamado Cuadro de Mando Integral puede ser usado en instituciones públicas, ya que, la empresa que se estudió atraviesa un proceso de intervención gubernamental, por lo que es importante, ver experiencias

en el sector público y como se pueden adaptar a la organización objeto de investigación.

Igualmente, Camarán (2005) en su trabajo de maestría titulado “El Control de Gestión en las Direcciones Centrales de Planificación de las Universidades oficiales del Estado Lara y su aproximación al modelo del CMI como herramienta para la gestión pública” cuyo objetivo general plantea el análisis del control de gestión en las entidades mencionadas para determinar su aproximación al modelo CMI como herramienta a la gestión pública. En este trabajo la autora expone la necesidad que tienen en la actualidad las Universidades Nacionales de responder a las exigencias sociales que reclaman nuevas directrices o modelos de gestión capaces de dotar a la institución de un mejor aprovechamiento de los recursos y una manera eficaz de medir los resultados e implantar las estrategias con éxito. Es por ello que se aboca el análisis señalado mediante un estudio de tipo descriptivo – inferencial, tomando como sujeto de estudio las Direcciones de Planificación de algunas Universidades oficiales del Estado Lara de lo cual concluye que la UCLA posee elementos suficientes para construir un CMI y fungir como líder del proceso de implantación a futuro, considerando que esta unidad representa un ente coordinador de la gestión universitaria, que posee ciertos elementos importantes para la puesta en marcha del CMI, no obstante requiere de un gran esfuerzo y apoyo del cuerpo rectoral para lograr su implementación. Este trabajo sirvió como referencia a la presente investigación para observar la utilización del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en las instituciones públicas y darle validez a éste como una de las mejores herramientas a ser utilizadas en la planificación estratégica de las diferentes organizaciones sean pertenecientes al sector privado y/o público.

Los antecedentes escogidos para servir de punto de arranque a esta investigación comprenden empresas de los diferentes sectores y tipos de propiedad

(pública o privada) porque se quería obtener las diferentes visiones e integrarlas de la mejor manera en la herramienta de planeación a utilizar.

II.3. Bases Teóricas

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un compendio de postulados, según diversos autores que hacen referencia al problema investigado, que permitieron obtener una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales se fundamentó la realización de la investigación.

II.3.1. Organización

Es una función administrativa donde se designan las actividades requeridas y a las personas que habrán de realizarlos, agrupándose las unidades obtenidas en unidades mayores, para lograr la coordinación y eficiencia en el logro de los objetivos de una empresa, así como el bienestar y progreso de sus integrantes. Reyes (1999), define la organización como: “Un grupo social que está estructurado con una finalidad específica, en donde todo su componente trabaja conjuntamente para lograr las metas y objetivos que se han propuesto” (p 31).

De acuerdo a esta definición, se puede decir, que una organización está constituida por un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar objetivos y metas comunes. En este sentido el recurso humano es la base fundamental de toda organización ya que a través de él se alcanzan los objetivos que componen su creación.

Vivas (1999), explica que “El Recurso Humano como persona con la que se

cuenta por su capacidades intelectuales o manuales para ser aplicada a los fines y metas de la organización” (p. 266).

En tal sentido, el hombre como ser complejo manifiesta cambios positivos o negativos que se reflejan en su desempeño, desencadenando una serie de resultados que pueden ser beneficioso o perjudiciales para la organización.

II.3.2. Administración de Recursos Humanos

La administración de personal implica el manejo del recurso máspreciado de la organización, no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado, atañe a todos los ejecutivos con personal a su cargo.

Según, Willians (1999) “Organización de la administración de recursos humanos, por lo común se suele establecer de un departamento independiente de recursos humanos, cuando esa función empieza a entorpecer el desempeño manual de otro departamento” (p.13).

De acuerdo a la cita anterior, al momento de la creación de un departamento de recursos humanos suele ser pequeño y por lo general lo dirigen ejecutivos del nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, que verifiquen el cumplimiento de los requisitos de ley y en algunos casos que colabore, en la detención de candidatos a ser seleccionados.

Por consiguiente Willians (1999) dice que: “un departamento de personal que contribuye a que los seres humanos que integran una organización logren sus objetivos y los de la organización. Un departamento de personal enfrenta desafíos múltiples que se originan de la demanda de esos seres humanos y de la organización”. (p. 4).

Lo que se quiere decir es, que sin los recursos humanos en una organización no se pueden lograr los objetivos deseados. Debe señalarse que los departamentos de personal o de recursos humanos proporcionan servicios y existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a realizar sus metas.

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal, ya que estas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo a los objetivos deseados. Constituyen también la orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo funciones específicas. Asimismo, se relaciona por cuanto la administración del recurso humano es útil para toda organización, ya que busca es que el personal logre todos los objetivos y metas que se les presenta.

II.3.3. Planeación Estratégica

Se entiende como la determinación de lo que se va a hacer, como hacerlo y fijar la política a seguir. Planificar significa la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro, como también la formulación de una serie de actividades propuestas necesarias para alcanzar los objetivos y resultados deseados. Steiner, G (1999) indicó que:

La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligro que surgen el futuro, los cuales combinado con otros datos importantes proporcionan las bases para que las empresas tomen mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. (p. 20).

En tal sentido, las actividades de planeación estratégica no necesariamente debe ocurrir en un ciclo de tiempo uniformes, sino que estas actividades pueden ser algo irregulares, aunque algunos planes estratégicos se programan dentro de la planeación

anual y ciclo del presupuesto.

Actualmente las empresas prefieren la planeación estratégica, ya que con el ambiente turbulento de estos años y los siguientes, los directores se encuentran preocupados con los pronósticos que basan sus planes, así nació la idea de la implementación de planes estratégicos con el fin de establecer esas tácticas de la cual ella pudiera velarse para lograr los objetivos planteado por la misma; por lo tanto esta herramienta es de vital importancia para el desarrollo de esta investigación. Gómez Ceja (2002) concibe la planeación estratégica como:

El proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientan a la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. La planeación se orienta tanto a los fines como a los medios. (p. 55)

La planeación estratégica diseña nuevos sistemas o procesos, o genera la transformación de los existentes afectando en su planeamiento a toda la organización o a una división de ella, por ejemplo recursos humanos, finanzas, producción y servicios, entre otros.

En tal sentido, se trata de diseñar el futuro, la imagen objetivo, que sus directivos deseen para la misma. En el proceso de planeación se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes de la empresa en un horizonte de análisis. Como resultado de esto, se elabora un documento que contiene las líneas de acción que permitirán a la empresa consolidar una posición en su ambiente de desarrollo.

Este enfoque de planeación es adecuado para todo tipo de empresas, organizaciones gubernamentales e instituciones de educación e investigación. Las

organizaciones que trabajan de acuerdo a las normas y principios de la planeación estratégica, con planes anuales y otros de largo plazo, generalmente se desempeñan mejor que las organizaciones que renuncian a emplear estrategia corporativa, sin embargo, cualquier organización basada en un plan debe ser lo suficiente flexible como para adaptar su enfoque frente a condiciones cambiantes. Un plan institucional sólido que se transmite a todos los niveles de la organización también define lo que es importante para la misma y establece indicadores o medidas de evaluación necesarias para definir y cuantificar un desempeño exitoso.

II.3.4 Estrategia

La estrategia tienen como fin la búsqueda y formulación de las diferentes alternativas posibles de medios que la empresa puede adoptar para alcanzar mejor los objetivos organizacionales pretendiendo y teniendo en cuenta sus condiciones internas y externas existentes a su alrededor. Antonorsi, (1999), señala que se entiende por estrategias:

El conjunto de acciones de una organización orientadas al logro de sus objetivos tomando en consideración sus consideraciones internas y los factores de su entorno. Comprende la misión, la visión, los objetivos, las estrategias propiamente dichas y los planes de acción que pretende realizar la organización. (p. 50) De acuerdo al concepto señalado el propósito de las estrategias, es determinar a través de un sistema e objetivos básicos una imagen acerca de que tipo de empresa se desea proyectar.

De acuerdo al concepto señalado el propósito de las estrategias, es determinar a través de un sistema e objetivos básicos una imagen acerca de que tipo de empresa se desea proyectar.

II.3.5. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC), es un tipo de evaluación empresarial que se dedica en parte a la valoración del recurso humano y la gestión del capital intelectual. Fue originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton que al inicio se presentó como un sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha venido evolucionando constantemente hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier organización, sea cual sea su naturaleza.

El BSC se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes organizaciones del mundo, ya que garantiza el cumplimiento de la visión de éstas, y por ende la ejecución de los objetivos planificados.

Se puede decir, que el BSC surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma. Pero el conocer la visión no lo es todo, puesto que éste utiliza cuatro (4) perspectivas indispensables para ver un departamento o una empresa como un todo, es decir, como un sistema. Al respecto Álvarez (2000) señala que

El BSC es una forma integrada, Balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en diferentes perspectivas, las cuales se estudiarán más adelante, a través de los cuales es posible ver el negocio en conjunto (p. 78).

Ahora bien, se dice que es una forma integrada, pues utiliza como se dijo anteriormente cuatro (4) perspectivas indispensables para ver la organización como un todo. Además es Balanceada, ya que busca el Balance entre los indicadores

Financieros y los no Financieros y los indicadores de Resultado y los de Proceso.

Finalmente, es una forma estratégica debido al establecimiento de relaciones entre determinados indicadores (Balance), procura que estos cuenten con una estrategia basada en un mapa de enlaces de causa – efecto (indicadores de Resultado – indicadores de proceso).

Objetivos de Balanced Scorecard

Analizar y desarrollar las nociones de visión y estrategia y su vinculación con esta herramienta de gestión estratégica.

Satisfacer de forma clara las expectativas del cliente, de manera que nuestras relaciones con los mismos sean óptimas.

Llevar a cabo una identificación tanto de objetivos como de indicadores estratégicos vinculados a los procesos internos clave.

Beneficios del Balanced Scorecard

El BSC dentro del mundo empresarial tiene como beneficios y aportes una serie de lineamientos, con los cuales se crea un parámetro de control dentro de la organización, motivo por el cual permitirá al alto nivel de mando:

Identificar las necesidades de cambio de su organización.

Conocer la productividad de la misma, alineando el desempeño individual y el del equipo de trabajo a las metas de la organización.

Penetrar al desarrollo de un Sistema Integrado de Planificación y Medición del Desempeño “Balanced Scorecard”.

Identificar las medidas principales del desempeño, con base en los indicadores de éxito, o sea, la satisfacción del cliente y del empleado, la productividad, las finanzas y el crecimiento y la innovación.

Perspectivas del Balanced Scorecard

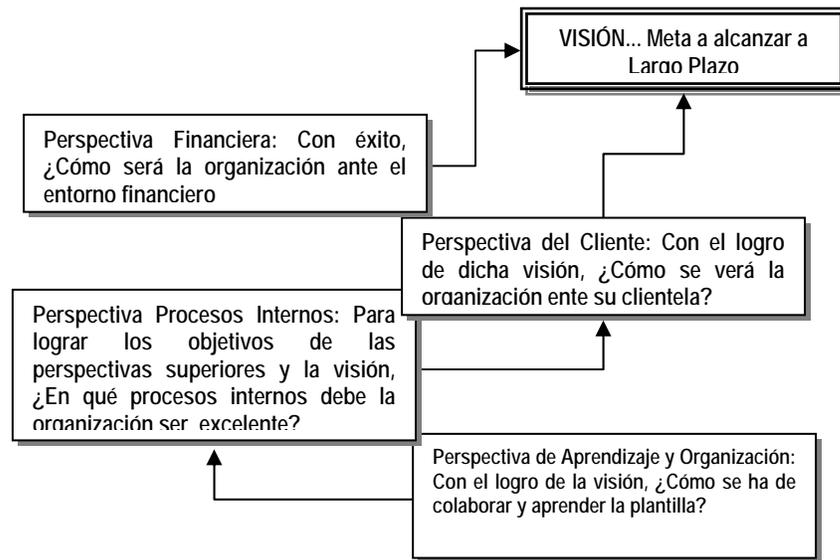
La mayoría de las empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales fortalecen el poder de las mismas, y si bien es cierto, lo que requieren hoy en día las organizaciones no son más que Indicadores de Gestión Estratégica, contando de esta manera con estos como herramientas de apoyo que les permitan desarrollar la traducción de la visión en acción.

Son estas precisamente, las herramientas que conllevan y ayudan a elaborar y hacer realidad el BSC, puesto que éste busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las organizaciones, logrando así un balance entre el desempeño de la organización y la construcción de un futuro promisorio.

A pesar de que son cuatro (4) las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable de que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden ser adaptadas a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indicadora para construir un modelo de negocios. A todas estas, es importante que exista un justo equilibrio entre los Indicadores de Resultados “Perspectiva Financiera y de la Clientela” y entre los Inductores de dichos Resultados “Perspectiva de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento” (ver figura 1).

Figura 1.

Relación de las Perspectivas del BSC



Fuente: López (2002)

Por ello, la Perspectiva Financiera es el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido; de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa – efecto, culminan en una mejor actuación financiera.

Por su parte, la Perspectiva del Cliente, identifica el mercado en cual se está compitiendo, ya que brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, además, permite los directivos de unidades de negocios, articular una estrategia de cliente basada en el mercado, la cual proporcionará rendimientos financieros futuros de cada día superior. La Perspectiva de procesos internos, esta permite alcanzar los objetivos para con los clientes, y por ende, los financieros, realizando con excelencia ciertos procesos que permiten la operatividad de la organización.

Por último, la Perspectiva de Formación y Crecimiento, es la perspectiva donde

se debe prestar mayor atención, sobre todo si se desean obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valores en tres áreas de formación y crecimiento: personas, sistemas y clima organizacional. En resumidas cuentas, cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá; pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados.

Visión y Estrategias

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC, radica en la definición de la visión y estrategias, esto no es sencillo, sin embargo, normalmente su definición debe ser genérica a los objetivos que se persiguen.

En tal sentido, la visión describe la meta más alta a donde quiere llegar la organización; y la estrategia, es el entendimiento común de cómo se alcanzará esa meta. El BSC provee el medio para trasladar la visión a un conjunto de objetivos operables. Estos objetivos son trasladables a su vez a un sistema de medidas de desempeño que comunique con mayor claridad el enfoque estratégico de la empresa u organización.

Visto de esta forma, y entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay cumplir para lograr la estrategia llevándolos a indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad, ya que deben reflejar resultados muy puntuales a los objetivos, pero si deben informar acerca del avance de dichos objetivos. Otro aspecto que hay que resaltar, es el número de indicadores que conformarán el escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton (2000), “un número adecuado para el BSC, debe ser de siete (7) indicadores por perspectiva y si son menos mejor” (p.5)

Implementación del Balanced Scorecard

Modelo de Control y Seguimiento: en caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. En este se da un seguimiento puntual sobre los avances en el entorno de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo o los gerentes para realizar análisis por excepción, de aquellos procesos conocidos que eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

Modelo de Aprendizaje Organizativo y Comunicación: en empresas donde existe un acuerdo unánime, o aquellas que están en crecimiento y quieren aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los diferentes valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar una estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, la estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

El desarrollo de un BSC, consta de cuatro (4) fases básicas, tomando en cuenta las perspectivas mencionadas anteriormente. Estas son:

Orientación al Diseño: en esta se determinan las características de la empresa, tamaño, mercado en el que opera, quienes son sus principales clientes, es decir, su naturaleza. Luego se definen sus elementos estratégicos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan los factores claves del éxito, ya que sólo así se podrán definir los Indicadores de Gestión.

Arquitectura de los Indicadores: señala que los Indicadores de Gestión se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Por lo tanto, deben estar claras las responsabilidades de cada quien a fin de evitar problemas.

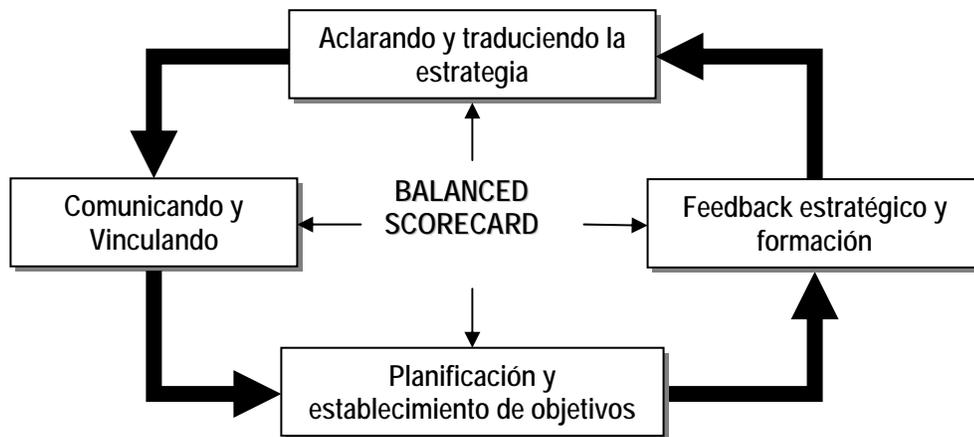
Informática: la presentación al gerente de la información, requiere el uso de ciertas herramientas de control automatizadas, resumidas en una base de datos idónea para llevar a cabo el registro de los procesos tanto administrativos, como financieros.

Utilización: el desarrollo de un BSC implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal, a lo cual todas las etapas de construcción son un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

II.3.6. Feedback y Aprendizaje Estratégico

Es un proceso permanente que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos definidos y feedback de doble bucle donde las estrategias cuestionan y reflexionan vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación (ver figura 2). Este sugiere aprendizaje estratégico, que no es más que la capacidad de formación de la organización del ejecutivo, es el poder aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard, como gestión estratégica dentro de la organización.

Figura 2.
Feedback y Formación Estratégica



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

El Control de Gestión como Instrumento Racionalizador y Modernizador

Es uno de los riesgos más altos que corre toda organización es que nombran, designen o elijan a una persona incapaz e incompetente para dirigirla. Para Arango Dario A, (2004), el control de gestión “se genera así una situación irracional mediante la cual los enormes recursos del estado quedan en manos de personas poco calificadas para aprovecharlos en forma optima y en beneficio de la comunidad” (p. 87). El directivo que no sabe cómo administrar los recursos se dedica a ser gerente, pero no hacer las cosas que debería en su calidad de gerente, y se dedica a preocuparse por el que si entrar a enredarse en él como que implica conjugar el debo hacer.

Se crea así un círculo vicioso en el cual ser es más importante que hacer, el que es más importante que el cómo, la habilidad es más importante que la inteligencia, y

desarrollar actividades es más importante que producir rendimiento todo lo cual conduce a la terrible paradoja del subdesarrollo con sus correspondientes secuelas de atraso, dependencia, desigualdad, violencia e impotencia que nos condena en forma patética a vivir en un país inmensamente rico con una sociedad inmensamente pobre.

Se trata de un instrumento racionalizador de organizaciones, modernizador de instituciones, canalizador de energías, integrador de recursos y fundamentalmente catalizador de procesos de modernizador, progreso y desarrollo.

Toda organización al ser establecida, formula una serie de objetivos cuyo cumplimiento llevará a la obtención de resultados previamente determinados. Sin embargo, no todas plantean sus objetivos formalmente, la organización o departamento planifica una serie de actividades encaminadas al logro de éstos. Es importante señalar la necesidad de mantener un control que advierta de cualquier desviación en la ruta que se sigue para cumplir con los objetivos, ya que tan solo un cambio en el direccionamiento, puede entorpecer los planes de la empresa, más aún si se desconoce la desviación. Druker (1995) “El control de las tareas es la clave de la productividad...” (p.310).

El control de la gestión debe estar orientado hacia el cumplimiento de los objetivos formulados. De allí que su importancia se basa en ser una herramienta fundamental en el proceso gerencial, puesto que constituye la base para la toma de decisiones acertadas en pro de conservar la dirección que permita alcanzar los objetivos.

Etapas del Control de Gestión

Según Druker (1999) señala lo siguiente, para el control de gestión resulte eficaz, debe seguir tres etapas:

Planificación: Se refiere a la necesidad de puntualizar, de forma clara y precisa, todos los objetivos que se desean lograr. Igualmente se debe determinar el período dentro del cual se espera alcanzar dichos objetivos y cuantificarlos en la medida de lo posible.

Establecer una estructura de información: Se refiere a la búsqueda y selección de aquellos datos y cifras que proveerán la información necesaria a nivel gerencial para la determinación del progreso de la empresa y de los departamentos hacia los objetivos; incluyéndose además, la estructura de presentación de dichos datos a la gerencia. Los indicadores, producto de este trabajo, podrán ser tomados como insumo para establecer la estructura de información a ser presentada.

Control de Gestión Propiamente dicho: Se refiere a las decisiones tomadas por los gerentes cuando al estudiar la información, determinan si el progreso hacia el objetivo ha sido o no el adecuado. Estas decisiones conducirán a la ejecución de acciones específicas tendientes a la corrección. La toma de decisiones no se limita a corregir desviaciones, también es empleada cuando se desea continuar con un sentido de dirección satisfactorio.

Niveles de la Empresa en donde es Aplicable el Control de Gestión

Internamente en una organización, se realizan procesos de transformación concentrados en las diferentes funciones de la empresa, de relaciones financieras, de control, corporativos y de servicio. Estas funciones se diferencian por las características del trabajo que realizan, pero se integran estratégicamente en un conjunto coherente de actividades orientadas hacia el logro de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, una organización desempeña normalmente una actividad bien definida.

II.3.7. El Control de Gestión y los Indicadores Numéricos

La función de los indicadores numéricos en la gestión, continúa con una breve presentación del concepto de control. Se distingue entre los controles de verificación y los controles para el aprendizaje organizacional.

Según Pacheco, (2002), Indicadores Integral de Gestión, “se define control de gestión, se enuncian las clases de indicadores numéricos más comunes y se establecen los aspectos de los sistemas administrativos que pueden ser medidos por indicadores numéricos” (p. 47).

El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad.

Según Pacheco, (2002), los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.” (p.41)

Los Indicadores

Rodríguez y Bravo (1999) mencionan,

Un indicador es un valor o una relación de valores que registrados, calculados y observados en un conjunto, permiten medir la satisfacción de las necesidades del cliente (eficacia), cómo interactúan las diferentes variables en el proceso y de qué manera se están utilizando los recursos involucrados (eficiencia), también se puede decir que un indicador es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se quiere controlar (p.35).

Satisfacción al Cliente: Maximizar el nivel de satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes.

Motivación de los empleados: Se debe mantener un ambiente adecuado de trabajo que permitan que los individuos se desenvuelvan eficazmente.

Productividad: Es importante cubrir las necesidades de un mercado determinado a través de resultados eficaces y la utilización óptima de recursos dentro de un marco de calidad, por tanto se entiende que para obtener una productividad debe existir feedback entre la eficacia y la eficiencia.

Los Indicadores su Objetivo y Utilidad

Según Rodríguez y Bravo (1999), considera: “El objetivo intrínseco de un indicador es evaluar de forma objetiva el desempeño de las actividades de una unidad. Su objetivo general, es expresar para que se quiera crear ese indicador. Este expresa el lineamiento político de la empresa o departamento, la mejora que se busca y el sentido de dicha mejora (gestión de proceso)” (p.38).

En consecuencia, se podrán seleccionar y combinar, acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Esta combinación dependerá de la magnitud de los problemas y el momento u oportunidad de intervención.

El indicador permite tener claro lo que significa mantener un estándar y adecuarlo ante diversos cambios. Al final, estos acusan la efectividad de los procesos, los indicadores permiten registrar tanto los resultados como la gestión y uno existe en función del otro.

Para Rodríguez y Bravo (1999) “Un sistema de medición prevé un marco de

referencia que ayuda a la gerencia cumplir importantes responsabilidades” (p.42).

El valor de un indicador puede señalar varios tipos de problemas si se contrasta contra diversos niveles de referencia:

Histórico: Se determina a partir del análisis del récord que se lleve a través del tiempo. El valor histórico es clave para presupuestos y programas sobre bases realistas y para ilustrar el logro en la evaluación de resultados. También señala la variación de los resultados de un departamento.

Estándar (Medición de Trabajo): Señala el potencial de un sistema determinado, es decir, indica el valor loggable si se hacen bien las tareas.

Nivel Teórico: También llamado de diseño, se utiliza fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas o fallas esperadas.

Requerimiento de los Usuarios: Constituyen la medida en que las exigencias o requerimientos de usuarios o clientes deben ser condicionantes de las operaciones como la única garantía de satisfacer las expectativas.

Nivel de Competencia: Referido a los niveles (en general) puestos en comparación con los de la competencia y son también la obtención de tasas tales como: Productividad, Calidad, etc.

Nivel de Consideración Política: Se establecen valores de referencia por razones de prestigio, por compromisos de seguridad o por ganarse la comunidad circundante, se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.

Nivel Planificado: También llamados como niveles o metas que se pueden y

deben alcanzar en el futuro inmediato.

Nivel de Uso de Técnicas de Consenso: Cuando no se cuenta con los medios para obtener indicadores de estándar, históricos, etc., se apela a las dinámicas de trabajo en grupos tales como: Técnicas de Grupo Nominal (T.G.N) o a la Votación Múltiple, para ayudar a tener un valor referencial inicial.

Indicadores de Gestión

Rodríguez y Bravo (1999) sostienen:

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones, correctivas (evaluación) o preventivas (control) según sea el caso (p.49).

A continuación se mencionan algunos indicadores de gestión:

Indicadores de Productividad: Es el cociente entre la cantidad de entrada (recursos utilizados) y cantidad de salida (producto obtenido). Siendo el producto el resultado de cualquier actividad expresado en unidades físicas, tales como pieza, toneladas o insumos para otra actividad de la empresa, teóricamente cada actividad elabora un producto necesitado para algún cliente.

Indicadores de Eficacia: Indica la medida en que se está produciendo el producto, resultado correcto o adecuado al usuario, mercado o cliente que lo recibe.

La eficacia se logrará cuando el cliente este satisfecho al recibir sus productos o servicios al nivel de sus expectativas y en la cantidad adecuada.

Indicador de Eficiencia: Indica el grado de utilización de los recursos o insumos para la realización de las actividades y la forma como se les utiliza, afecta directamente la eficiencia. Esta se logrará mediante la administración adecuada de los recursos: Tiempo, personas, presupuestos, tecnología entre otros.

Indicador de Rendimiento: Controla el proceso al permitir a las personas anticipar y prevenir los problemas, facilitan la comunicación dentro del proceso y a través de toda la organización.

Por otra parte es conveniente la obtención de indicadores globales de productividad que permitan a la alta autoridad de la empresa apreciar cualquiera de estas formas resultantes, sin tener que manejar la gran cantidad de indicadores parciales que se manejan en el ámbito operacional.

Motivación

Según Robbins, S. (ob. cit), “muchas personas consideran indebidamente, que la motivación es un rasgo personal, es decir, que algunas personas la tienen y otras no”. (p. 58). En realidad, algunos administradores llaman perezosos a los empleados que parecen carecer de motivación. Esta designación presupone que la persona siempre es perezosa o que le falta motivación.

Hasta donde se conoce de motivación esto no es cierto. Se sabe que la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. La motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad personal.

Según Chiavenato, I. (2000), “el concepto de motivación es difícil de definirlo puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos”. (p. 32). De manera amplia motivo

es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano.

1. El comportamiento es causado. Entre una casualidad del comportamiento tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de la persona el cual se origina es estímulos internos o externos.

2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad de comportamiento, no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso” “un deseo” “una necesidad” “una tendencia” expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

II.3.8. La Excelencia Empresarial

Se observa que la gestión de costos basada en este tipo de información por actividades representa la esencia de los nuevos sistemas de información de gestión, los cuales constituyen el soporte esencial para que los directivos puedan responder a estas preguntas clave adecuadamente. La contabilidad por actividades perfila una empresa en términos del coste y del rendimiento de sus actividades específicas.

Para Brimson James A, (2001), expresa: “la contabilidad por actividades, es la integración eficaz de las actividades en términos de costes dentro de todas la sus unidades de una organización, conducente a mejorar continuamente la entrega de bienes y servicios que satisfagan al cliente” (p. 19). Una empresa industrial estructurada para explotar las oportunidades técnicas y de mercado está preparada

para lograr una ventaja competitiva.

II.3.9. El BSC y su Aplicación en el Sector Público

La mayoría de las experiencias en aplicación del BSC o Cuadro de Mando Integral (CMI) por su traducción en español, proviene de empresas del sector privado (Bastidas, 2003) dándole mayor énfasis a la perspectiva financiera puesto que estas organizaciones tienen como fin alcanzar el lucro, situando al resto de perspectivas en un segundo plano, principalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan, 2000), considerada como la más importante en todo proceso gerencial del CMI (Englund, 2001).

En las organizaciones sin fines de lucro, y en las del sector público, no ha evolucionado la implementación del CMI, no obstante, existen trabajos bien adelantados que proponen su aplicación en entes gubernamentales, tal como lo reseñan Bastidas y Ripoll (2003) en sus recientes investigaciones referentes al tema. Al respecto ellos señalan:

Se han detectado también una tendencia favorable para la utilización en las organizaciones que no persiguen fines de lucro, como los organismos no gubernamentales, fundaciones u hospitales, entre otros, destacando algunas experiencias en entidades públicas, como gobiernos locales. Aunque se trata de empresas que no tienen como objetivo fomentar la riqueza, si requieren de un instrumento flexible que les permita manejar sus recursos en función de las necesidades de los usuarios y con ello lograr el propósito encomendado. (p. 33).

Las universidades públicas están reglamentadas jurídicamente en su forma de gestión y su funcionamiento es diferente a la de una organización privada. En este sentido el autor señala que tanto la misión de la organización así como su

funcionamiento y buena parte de su financiación vienen reguladas; por lo que trae como consecuencia el que se deba adaptar las perspectivas del CMI y que no deben considerarse como únicas e inflexibles, sino que deben tomarse en cuenta como punto de partida para dicha adaptación.

Asimismo, el autor expone que en las universidades públicas la perspectiva financiera no tiene la relevancia que posee en el sector privado el cual busca la mayor riqueza para sus accionistas, sino aunque se intenten maximizar, los recursos financieros operan en gran medida como una restricción, en cuanto son escasos y destinarse a más finalidades por lo que emplearlos en forma eficiente y racional es una cuestión de supervivencia. Bastidas y Ripoll (2003) indica que “por el contrario la perspectiva verdaderamente importante es la de cliente usuario, porque de la calidad que el mismo perciba del servicio dependerá que lo demanden y por lo tanto el éxito de la institución” (p. 45).

Ha definido la perspectiva de crecimiento y aprendizaje como la de capacidades y recursos, clave para la generación y transmisión de conocimientos, así como otras capacidades tecnológicas e infraestructura.

II.3.10. Gestión

Se entiende por gestión el conjunto de decisiones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos. Lorino (2004) definen “la gestión como el conjunto de procedimientos o actividades que realiza una organización para el cumplimiento de los fines establecidos y su efectividad a través del uso adecuado de los procedimientos administrativos, medios de producción y trabajo” (p. 12).

Cabe destacar, que en toda organización existe una serie de funciones esenciales para llevar a cabo sus actividades, tales como planificar, organizar,

integrar, dirigir y controlar; las cuales son los pilares de toda gestión sea pública o privada, y que comprende lo siguiente:

Planificar: consiste en establecer objetivos, políticas, estrategias, programas y presupuestos que permitan realizar el plan de acción o ejecución de un proyecto.

Organizar: es disponer algo ordenadamente con miras a determinados usos. Es aquí donde se integran y estructuran las actividades y recursos que permiten alcanzar el logro de los objetivos eficaz y efectivamente.

Integrar: consiste en conformar las partes de un todo que es la organización. Comprende también el seleccionar el recurso humano que va a ocupar los puestos de trabajo en la empresa, así como el reclutamiento, asignación y adiestramiento del personal calificado para desempeñar las labores cotidianas.

Dirigir: esta función está enfocada a encaminar la intención y las operaciones a un determinado fin, es decir, guiar las acciones de la organización hacia la consecución de los objetivos, a través de las actividades de coordinar, delegar, motivar, resolver y liderizar cambios.

Controlar: se centra en comprobar, intervenir y examinar el trabajo, por tanto, es la función responsable de asegurar el mejoramiento de los objetivos de acuerdo al plan de acción establecido.

II.4. Marco Conceptual

Administración: Es el proceso de obtener los objetivos de una organización por medio de la labor coordinada de cinco labores específicas: planeación, organización, dirección, ejecución y control.

Autoridad: Es el derecho que una persona tiene en una organización para decidir y mandar.

Control: Evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de determinar y prever desviaciones para establecer medidas correctivas necesarias.

Coordinación: Es sincronizar y armonizar el esfuerzo de cada uno de los individuos de la organización para lograr los objetivos deseados.

Departamento: Es cada una de las partes en que se divide el proceso productivo.

Descripción de Cargo: Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo.

Efectividad: Capacidad para lograr los objetivos del negocio.

Eficacia: La capacidad de lograr resultado con empleo racional y eficiente de los recursos disponibles.

Estrategia: Acción propuesta para asegurar el logro de los objetivos, considerando y aprovechando las oportunidades que brinda o las debilidades que ofrece la contraparte.

Evaluación de Eficiencia: Proceso que permite la apreciación periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado, es decir, la comparación entre el rendimiento del trabajador y el requerido por el cargo.

Formularios: Son comprobantes fundamentales para recabar, transmitir y almacenar información.

Método: Conjunto de procedimientos sistemáticos para lograr el desarrollo de una

ciencia o parte de ella.

Normas: Es todo señalamiento imperativo de algo que debe cumplirse, sea general o específico.

Objetivos: Representa todo lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado de un proceso administrativo.

Organigrama: Son representaciones gráficas que expresan con claridad la funcionabilidad de un sistema de organización.

Organización: En un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito.

Planes: Son guías para la realización de las acciones.

Planificación: Es un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización en unas acciones y actividades previstas.

Planificación Pre-Control: Es la norma establecida que orienta la conducta, y a la vez, intimida, como las disposiciones legales.

Políticas: Son planes que pueden definirse como los principios legales que tienen por objeto orientar la acción del grupo, dejando al ejecutivo campo para tomar las acciones necesarias.

Procesos: Es la secuencia de pasos progresivos o independientes, por medio de los cuales se transforman los insumos en productos o servicios.

Programas: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de

tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo cursos de acción.

Responsabilidad: Es la obligación de un individuo de cumplir con las funciones y tareas que se le han asignado.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico está comprendido por una serie de pasos que rigen la actuación del investigador, con el fin de lograr los objetivos de la investigación, a través de la obtención de los resultados. Según Tamayo y Tamayo (2003), señala que: “constituye la médula del plan que se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”, (p.114).

Visto de esta forma, el marco metodológico de una investigación centra su importancia en los diferentes caminos escogidos para llevar a cabo el desarrollo de la misma, mediante las técnicas de recolección, las de análisis, su población y la selección de la muestra, así como, el diseño y tipo de investigación.

III.1. Tipo de Investigación

El presente estudio se corresponde con una investigación tecnicista, la cual, esta “dirigida a encontrar soluciones a problemas prácticos de orden social, educativo, económico, cultural o para satisfacer una necesidad sentida en un grupo, institución u organización, a través de la elaboración de un plan, programa, diseño, estrategia, tecnología, producto original del investigador o adaptado por el para dar una solución a la situación problemática” (Arocha y otros, 2009, Pág. 9).

Dentro de esta modalidad existen tres tipos de investigación:

- a) “Propuestas: son proyectos para resolver problemas fundamentados en la experiencia del investigador (...).
- b) Proyectos Especiales: son trabajos que llevan a la creación de objetos intangibles, para ser usados como solución a problemas, intereses o necesidades demostradas (...).
- c) Proyectos Factibles: son trabajos que conllevan propuestas viables para atender necesidades demostradas a través de una investigación de campo o documental, ya sea una organización, grupo social o institución, a ser usados como solución al problema delimitado” (Arocha y Otros, op. Cit., Pág.10).

La investigación llevada a cabo se enmarca en un estudio de tipo Proyecto Factible, lo que implica la realización de tres fases para su desarrollo: Diagnostico, factibilidad y Diseño de la propuesta.

III.2. Diseño de la Investigación

Al momento de decidir el tipo de trabajo a realizar, es conveniente tomar en consideración los objetivos planteados para poder determinar el diseño, tipo y nivel del estudio. Es por ello, que la presente investigación estuvo desarrollada en un diseño no experimental, con un tipo de investigación de campo y un nivel descriptivo.

Según, Palella y Martins (2003), explican que el diseño no experimental “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable.” (p.81). De allí que en la investigación no hay variación intencional, sino que se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, sino que se observan las que existen, las variables

independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

De igual forma, continúan Palella y Martins (2003), en relación al tipo de investigación “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p. 82). Es por ello, que el estudio se fundamentó en una investigación de campo, basándose en métodos que permitieron recoger los datos en forma directa de la realidad donde se encuentran. Al respecto, Chisten (2000) comenta que:

Es aquella en que el mismo objeto de estudio, sirve de fuente de información para el investigador, consistiendo en la observación directa de las cosas y el comportamiento de las personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos, por ese motivo la naturaleza de las fuentes determinan la manera de obtener los datos”, (p.16).

Visto de esta forma, la investigación de campo estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad, en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho; en este caso, se estudio, el comportamiento del personal del departamento de Administración y Finanzas en la empresa Agropecuaria Flora C.A. en su ambiente natural de trabajo, recolectando su reacción ante ciertas afirmaciones. En este orden de ideas, Palella y Martins (2003), definen el nivel de investigación como: “el grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p. 86). De allí, que el nivel de investigación del presente estudio es descriptivo.

Al respecto, Arias (2005), señala que este nivel de investigación “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 48). El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho; incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza

actual, composición o procesos de los fenómenos; específicamente, el diseño un modelo de control de gestión para la toma de decisiones basado en el Balanced Scorecard (BSC) en la empresa Agropecuaria Flora C.A., para el análisis de los resultados del proceso y mejora de la productividad de la referida empresa.

El estudio se realizó mediante una investigación documental, es decir, se llevó a cabo la consulta de bibliografía representada por material impreso, libros, revistas y documentos electrónicos, conjuntamente con una investigación de campo.

III.3. Diagnostico

III.3.1. Población

González y Salazar (2008) considera que: “la población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que siendo sometidos al estudio , poseen características comunes para propiciar los datos, que son susceptibles de los resultado alcanzados” (Pág. 12). Por ello, la unidad de análisis del presente estudio estuvo comprendida por el área de administración de la empresa Agropecuaria Flora C.A.

En cuanto a la población, una de las principales características se determina cuando el total de los elementos tiene aspectos semejantes, en relación a esto Sabino (2003) la define como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de la población posee características comunes” (p.92).

De allí, que se estudió el área seleccionada a los sujetos con capacidad de ofrecer información que permita el logro de los objetivos. A tal efecto, la población quedó conformada por todo el personal involucrado que labora en el área objeto de

estudio, que en su totalidad es de quince (15) empleados. En este sentido se trata de una población finita.

III.3.2. Muestra

La muestra, es un subconjunto que tiene las mismas características generales que la población de la cual se extrae. Al respecto, Ramírez, (2004) señala que: “es un subconjunto ó una parte de la población que se emplea para estudiar el comportamiento de los procesos en una determinada área” (p.40).

Ahora bien, en la investigación no fue necesario aplicar técnicas de muestreo, dado que se decidió tomar la totalidad de la población, en este caso, las quince (15) personas que laboran en el área administrativa de la empresa. Por tal razón, la muestra de esta investigación fue de carácter censal y quedó conformada por el ciento por ciento de la población. Al respecto, Arias (2005) indica que la muestra censal “es aquella porción que representa a toda la población, es decir, que la muestra es toda la población a investigar” (p.123)

III.3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas son las diferentes formas, maneras y métodos de adquirir información destinada al desarrollo de la investigación. Por ello, las técnicas empleadas en el estudio son la observación directa y la encuesta. Por su parte, la técnica de la observación directa según Tamayo y Tamayo (2003) “es cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos”, (p.123).

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la observación directa

participativa, en el sentido que hubo interacción con los sujetos observados para la obtención de la información. En todo caso, los datos obtenidos mediante la observación fueron proyectados en una matriz de observación o registro de observación.

Dentro de este marco, la encuesta en palabras de Roosevelt (2004) comenta que: “es una lista de preguntas previamente diseñadas, las cuales son respondidas directamente por el encuestado y no por el encuestador, pues de ser así, se estaría hablando de una entrevista formal” (p.21).

En el mismo orden de ideas, se presenta al cuestionario como otra forma de recolectar información importante, para la elaboración del modelo de control de gestión que se adapte más a las necesidades de la empresa Agropecuaria Flora, C.A. Según Márquez (2002), se define el cuestionario como:

Es una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante. El cuestionario lo conforma una lista de preguntas o Ítems previamente organizados, los cuales han sido extraídos de la Operacionalización de las variables. De acuerdo a como se elaboren las preguntas, el cuestionario puede adoptar las siguientes modalidades. De pregunta abiertas y de preguntas cerradas (p.142).

Con respecto a la operacionalización de las variables, estas son la representación de los conceptos de la investigación expresada en forma de hipótesis, son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedades de individuos y grupos de objetos. Se pueden observar, medir, controlar o estudiar y pueden variar o cambiar. De este modo, Roosevelt (2004), expresa que “las variables dentro de un estudio son operacionalizadas, con el propósito de establecer la manera en que será alcanzado el objetivo modelo del estudio” (p. 79).

Cuando un investigador dispone de varias alternativas para definir operacionalmente una variable, debe elegir la que proporcione mayor información sobre la variable, capte mejor la esencia de ellas, se adecue más a su contexto y sea más precisa.

De este modo, Sierra, (2004), expresa la definición operacional como “aquella en la cual no se tiene un control sobre la variable que se va a estudiar, por lo cual solo participan agentes externos ajenos a la realidad de quien pretende controlar este tipo de variable”. (p. 80).

Las variables se pueden observar, medir, controlar o estudiar y pueden variar o cambiar. Por otro lado, según Arias, (2005) “una definición operacional de variables constituye el conjunto de procedimientos que describen las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico” (p. 41). En el cuadro nro. Once (11), se incluye el cuadro de operacionalización de las variables involucradas en el estudio las cuales guardan estrecha relación con los objetivos específicos de la investigación.

Una vez concluida la operacionalización de las variables se elaboró el cuestionario, instrumento contentivo de quince (15) preguntas. Ahora bien, la escala de medición seleccionada fue la escala de Lickert, contentiva de cuatro puntos de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Al respecto Ander, Egg. (2002), dice que “la escala de Lickert o con varias

alternativas, son aquellas en donde el encuestado tiene distintas opciones para dar su respuesta”. (p.118).

De igual forma Sampieri y Otros (2010) define al escalamiento tipo Likert como: “Un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes”. (p. 245). Este método fue desarrollado en 1932 por Rensis Likert, sin embargo, hoy día presenta una gran vigencia, pues permite que el sujeto en estudio proporcione una reacción ante una afirmación dada seleccionando uno de los puntos o categorías de la escala.

El instrumento se muestra en el anexo nro. Dos (2).

III.3.4 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Validez

Al respecto, Arias (2005), plantea que la validez de instrumento “se refiere al grado con el cual un instrumento sirve al propósito para el cual está destinado”. (p.57). Por otro lado, Sánchez (2002) expresa que una investigación tiene un alto nivel de validez “si al observar, medir o apreciar una solidaridad se observa, mide o aprecia esa realidad y no otra”, (p.119).

Por tal motivo, la validez de un instrumento de recolección de datos se refiere al grado en que realmente mide la variable que pretende medir.

Dentro de este orden de ideas, la validez del cuestionario se determinó a través de un juicio de tres (03) profesionales expertos en instrumento, metodología y diseño, los cuales emitirán opiniones relativas a la adecuación de cada pregunta con la consecución de los objetivos que se pretendan lograr. Para los efectos; el instrumento

fue validado por medio de una guía de validación de ítems, en los cuales se utilizaron los criterios de congruencia, tendencia y claridad, con los cuales se aprobó la utilización del referido instrumento. En el anexo nro. Tres (3) se incluye el instrumento utilizado por los expertos para llevar a cabo la validación.

Confiabilidad

Por otra parte, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2002) la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida, al mismo sujeto produce iguales resultados”. (p.242). Así pues, para determinar la confiabilidad, se aplicó la fórmula del Coeficiente Alfa de Cronbach. La fórmula utilizada para calcular el coeficiente, es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

N = Número de preguntas

$\sum S^2$ = Sumatoria de las varianzas por preguntas

S_{total}^2 = Varianza de la suma de los ítems.

1 = Constante.

Este coeficiente oscilará entre “0” y “1” y se interpreta atendiendo a la siguiente escala de Ruiz (1998):

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40

Una vez aplicada la expresión que calcula la confiabilidad, esta se estimó en 0,85 concluyéndose que el instrumento tiene una muy alta confiabilidad desde el punto de vista estadístico, presentando consistencia interna. Ver anexo nro. Cuatro (4).

III.3.5. Técnicas de Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de datos son aquellas que determinan la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos de la muestra. En esta perspectiva, Sabino (2003) acota que el procesamiento de datos “es construir con los datos obtenidos, cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos, de tal modo que se sinteticen sus valores y se pueda a partir de ellos, extraer enunciados teóricos”, (p.175).

En relación al cuestionario que fue aplicado a las personas que sirvieron como muestra, se procedió al análisis de los resultados a través de la tabulación, agrupando el número de respuestas de acuerdo a sus alternativas. Para Sabino (2003), la tabulación...

Se refiere a la descripción de los métodos que se emplearán para la presentación de los datos, para ello, es común utilizar tablas estadísticas o cuadros de resumen, a fin de clasificar la información obtenida mediante la aplicación del instrumento modelo para la recopilación de los datos, (p.73).

Para lograr una mayor apreciación de los resultados se procedió a una

representación gráfica de los mismos, a través de gráficos circulares, los cuales explican claramente la información requerida. Así pues, la información fue vaciada en dichos gráficos utilizando escala relativa porcentual. Afirma Ander - Egg (2002), que un gráfico circular “se presenta bajo la forma de un círculo dividido en sectores, en el que el hecho considerado en totalidad se considera equivalente a los trescientos sesenta grados (360°) de la circunferencia y cada una de sus partes tendrá su sector con ángulo”, (p.230).

A título ilustrativo, se indica entonces que todo lo anteriormente se reúne bajo la técnica conocida con el nombre de estadística descriptiva, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2002), como “aquella que analiza metódicamente los datos, simplificándolos y presentándolos en forma clara, eliminando la confusión de los datos preliminares”, (p.26). Visto de esta forma, la estadística descriptiva es aquella que se encarga de recolectar, agrupar, presentar, analizar e interpretar los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Según Arias, (2005) el análisis e interpretación de resultados es “la última parte de la sección de métodos donde el investigador emplea técnicas estadísticas para analizar y procesar la información”. (p. 278).

En el mismo se especifica qué variables se incluyeron en el análisis y si es necesario, una justificación de por qué se escogieron esos procedimientos específicos.

Conocido lo relacionado con el análisis de datos, es importante especificar que éste proceso se completa mediante la tabulación y representación gráfica de los datos obtenidos por la aplicación de los instrumentos descritos sobre la muestra seleccionada, con el propósito de sustentar la factibilidad de los objetivos de la investigación.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos se procedió a los diferentes análisis, tanto cualitativos, como cuantitativos. Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario se presentan en cuadros de frecuencia, representados por gráficos sectoriales, especificando de manera porcentual la información obtenida de la aplicación del instrumento.

La aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos permitieron la obtención de una serie de elementos o resultados que debidamente analizados y organizados forman la base de datos básicos para dar apoyo a la estructuración de la propuesta. En todo caso, es menester señalar que los datos recabados por medio del cuestionario fueron tabulados y representados gráficamente de la manera que se muestra a continuación:

Ítem N° 1. Los métodos de trabajo son eficientes y adecuados a las características de la organización.

Cuadro 1

Métodos

Alternativas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	5	33%
En desacuerdo	10	67%
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	15	100%

Métodos

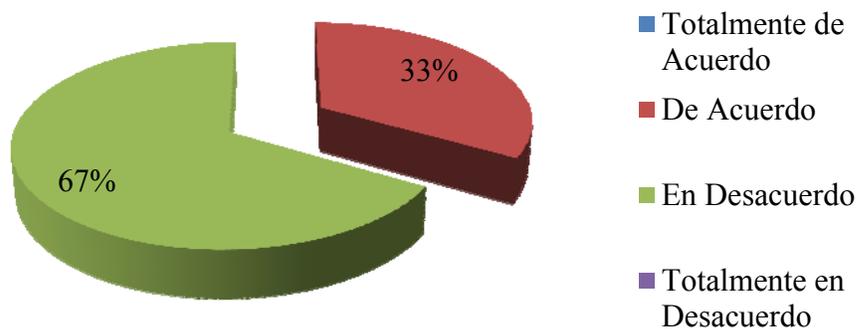


Gráfico 1

Análisis e Interpretación

El sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió que están en desacuerdo con que los métodos de trabajo son eficientes y adecuados a las características de la organización. Mientras, el treinta y tres por ciento (33%) restante manifestó que están de acuerdo. Se puede concluir que la organización no atiende las necesidades y nuevas exigencias que requiere un cargo, ni considera el perfil profesional que debe cumplir la persona que esté optando para ocuparlo, ya que no existen correctas asignaciones de cargos, ni documentos que contengan dicho procedimiento.

Ítem N° 2. La organización ofrece incentivos a sus empleados, por motivo de trabajos adicionales de acuerdo al desempeño del empleado.

La población objeto de estudio estuvo 100 por ciento en desacuerdo con que la compañía ofrece incentivos por trabajos adicionales.

Análisis e Interpretación:

La totalidad de los encuestados, es decir, el cien por ciento (100%) señaló que están en desacuerdo con respecto a que la organización les ofrece incentivos por motivo de trabajos adicionales de acuerdo al desempeño del empleado, esta situación ha generado la acumulación de trabajo que impide el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos en el tiempo planificado, lo que se traduce en un factor insatisfactorio y desmotivante para los empleados.

Ítem N° 3. Las actividades laborales que usted realiza son reconocidas por la organización.

Cuadro 2

Actividades

Alternativas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	6	40%
De acuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	9	60%
TOTAL	15	100%

Actividades

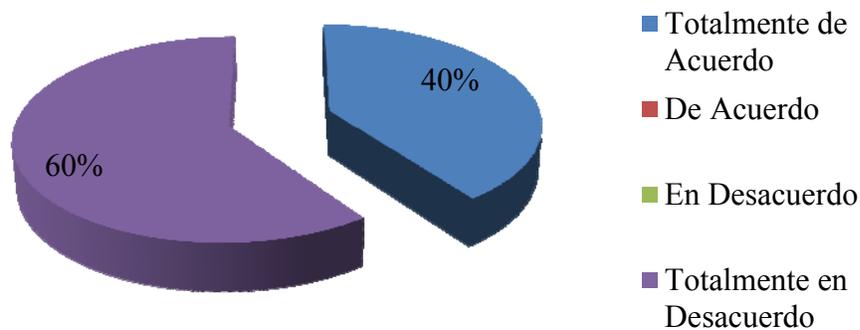


Gráfico 2

Análisis e Interpretación:

Como se puede observar el sesenta por ciento (60%) de los encuestados indicó que están totalmente en desacuerdo con que sus actividades laborales son reconocidas por la organización. Sin embargo, el cuarenta por ciento (40%) señaló que están totalmente de acuerdo con que son reconocidas dichas actividades. Se puede evidenciar que, al presentarse estas fallas traen como consecuencia ausentismo laboral, retardos constantes, desidia en la ejecución de las funciones y negativa en el

cumplimiento de las reglas de la organización.

Ítem N° 4. El trabajo realizado por usted es eficiente.

El cien por ciento de los empleados del área de administración de la empresa Agropecuaria Flora, C.A. están totalmente de acuerdo con que realizan un trabajo eficiente.

Análisis e Interpretación:

El cien por ciento (100%) de los encuestados contestó que están totalmente de acuerdo con que realizan su trabajo en forma eficiente, ya que estos señalan que si la empresa les proporcionará una capacitación adecuada, esto influiría en su comportamiento así como lo haría más consistente con el logro de los objetivos organizacionales.

Ítem N° 5. La organización le permite interactuar con los demás miembros del grupo laboral.

Cuadro 3

Grupo Laboral

Alternativas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	5	33%
En desacuerdo	10	67%
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	15	100%

Grupo Laboral

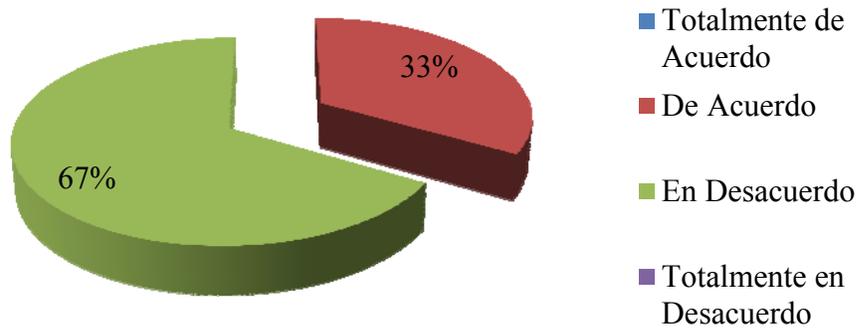


Gráfico 3

Análisis e Interpretación:

Los resultados del gráfico anterior indican que el sesenta y siete por ciento (67%) de la muestra encuestada manifestó que están en desacuerdo con que la organización le permite interactuar con los demás miembros del grupo laboral, mientras el treinta y tres por ciento (33%) señaló que están de acuerdo. Concluyendo que, esto influye en el estado interno de los empleados al mostrar resistencia a los cambios pudiendo empañar el clima organizacional de la empresa.

Ítem N° 6. La empresa se preocupa por mejorar el ambiente laboral.

Cuadro 4

Ambiente Laboral

Alternativas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	7	47%
De acuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	8	53%
TOTAL	15	100%

Ambiente Laboral

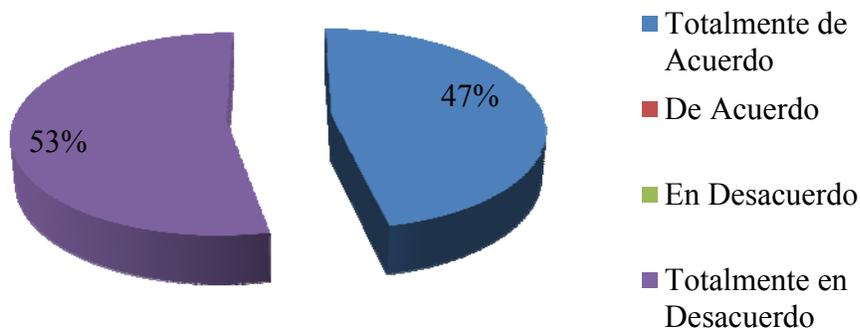


Gráfico 4

Análisis e Interpretación:

El cincuenta y tres por ciento (53%) de los encuestados consideró que están totalmente en desacuerdo con que la empresa se preocupa por mejorar el ambiente laboral, mientras que el cuarenta y siete por ciento (47%) respondió que están totalmente de acuerdo. Se puede deducir que esto trae como consecuencia que no se logre un buen nivel de satisfacción y motivación laboral, impidiendo así una mejor productividad del individuo, y por ende, de la organización como tal.

Ítem N° 7. La empresa le ofrece capacitación continua con respecto al desarrollo de sus actividades.

Cuadro 5
Capacitación

Alternativas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	27%
De acuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	11	73%
TOTAL	15	100%

Capacitación

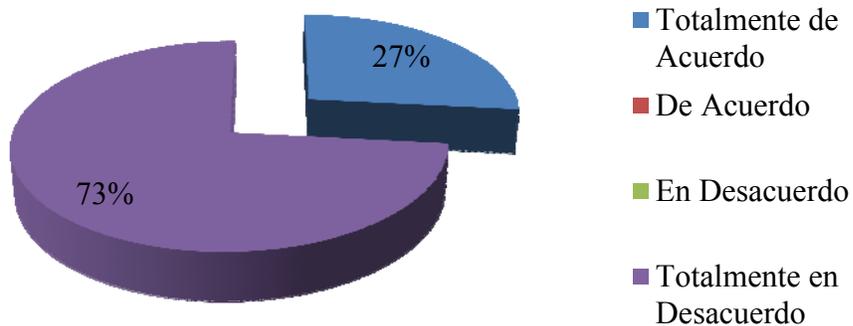


Gráfico 5

Análisis e Interpretación:

Los resultados muestran que un veinte y siete por ciento (27%) de las personas están totalmente de acuerdo en que le ofrece la empresa adiestramiento continuo con respecto al desarrollo de sus actividades y un setenta y tres por ciento (73%) en desacuerdo, la empresa deberá ofrecer una mayor capacitación que permita favorecer

la integración de las necesidades del trabajador y sus objetivos con la participación hacia un crecimiento y desarrollo del trabajo.

Ítem N° 8. Cuenta con equipos y recursos necesarios a tiempo para realizar sus labores.

Cuadro 6

Equipos y Recursos

Alternativas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	27%
De acuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	11	73%
TOTAL	15	100%

Equipos y Recursos

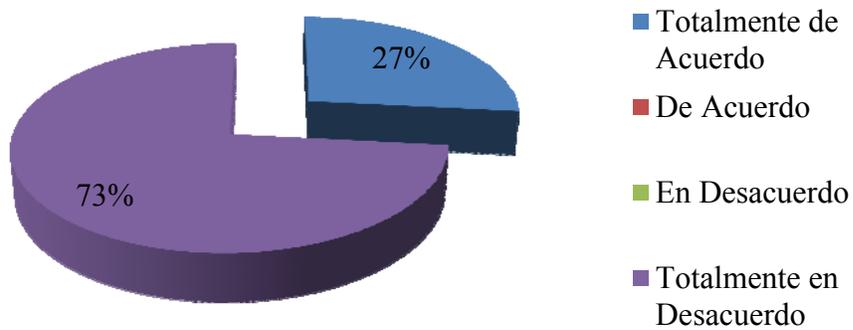


Gráfico 6

Análisis e Interpretación:

Un veinte y siete por ciento (27%) de las personas están de acuerdo con que cuentan con equipos y recursos necesarios a tiempo para realizar sus labores, y el setenta y tres por ciento (73%) restante en desacuerdo. Se puede concluir que a los empleados de la empresa no cuentan con todos los recursos indispensables para lograr sus objetivos y así desarrollar sus funciones de manera correcta, para el logro de los objetivos empresariales.

Ítem N° 9. La organización le concede la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

El cien por ciento de los empleados respondió estar en desacuerdo con que la organización le proporciona la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Análisis e Interpretación:

El cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que están en desacuerdo sobre que la organización le concede la oportunidad de participar en la toma de decisiones, lo que trae como consecuencia escasa disposición de la cooperación en el desempeño de las actividades, ya que no se siente motivado para realizar las actividades para el logro de los objetivos.

Ítem N° 10. Los mecanismos de control para la aplicación de indicadores de gestión basado en el “balanced scorecard” son efectivos.

Los encuestados manifestaron estar cien por ciento en desacuerdo.

Análisis e Interpretación:

El cien por ciento (100%) de la muestra respondió que están en desacuerdo con que los mecanismos de aplicación de los indicadores de gestión basados en el “balanced scorecard” son efectivos, ya que en la empresa no se desarrolla la cultura de medición, lo que ha llevado a la organización a presentar una actividad laboral deficiente.

Ítem N° 11. La incertidumbre es un factor que deben manejar hoy en día todas las organizaciones para el logro de los objetivos.

El cien por ciento de la población objeto de estudio dijo estar totalmente de acuerdo con la influencia de la incertidumbre en el logro de los objetivos dentro de las organizaciones.

Análisis e Interpretación:

El cien por ciento (100%) de la muestra respondió que están totalmente de acuerdo que la incertidumbre es un factor que deben manejar hoy en día todas las organizaciones para el logro de los objetivos, ya que, a través de la administración del cambio se pueden adaptar al entorno y superar las restricciones y así alcanzar los objetivos.

Ítem N° 12. El Balanced Scorecard (BSC) es la más nueva y poderosa herramienta para medir el desempeño corporativo.

El cien por ciento se encuentra totalmente de acuerdo en la utilización del Balanced Scorecard como herramienta para medir el

desempeño corporativo.

Análisis e Interpretación:

El cien por ciento (100%) de la muestra respondió que están totalmente de acuerdo en que el Balanced Scorecard (BSC) es la más nueva y poderosa herramienta para medir el desempeño corporativo. De allí que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cuatro diferentes medidas de desempeño: resultados financieros, satisfacción del cliente, eficiencia operativa, e índice de innovación.

Ítem N° 13. La mayoría de los sistemas de medición actuales en las empresas, se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros.

Cuadro 7

Sistemas de Medición

Alternativas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	10	67%
De acuerdo	5	33%
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	15	100%

Sistemas de Medición

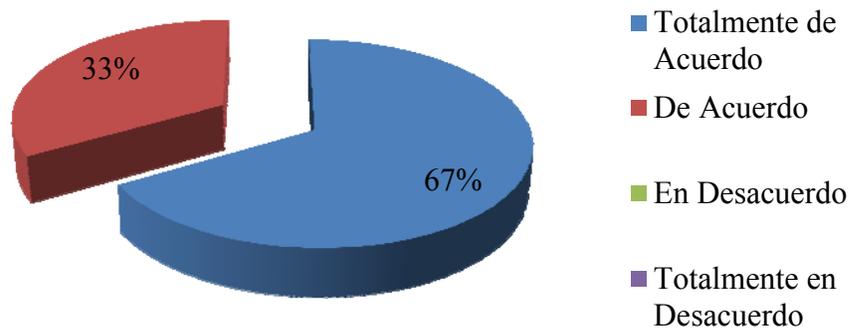


Gráfico 7

Análisis e Interpretación:

El sesenta y siete por ciento (67%) de la muestra respondió que están totalmente de acuerdo en que la mayoría de los sistemas de medición actuales en las empresas, se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros, sin embargo un treinta y tres por ciento (33%) indicó que está de acuerdo. La mayoría de los sistemas de medición actuales en las empresas, se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cabe destacar que tomando en cuenta estas ideas, se debe contrastar el grado de alineamiento que pudiera existir entre la gestión integral de la empresa, sus políticas, objetivos, marcos estratégicos, roles y funciones.

Ítem N° 14. La complejidad y los cambios en el entorno en el que interactúan las empresas se han convertido en un factor que han generado la necesidad imperante de ser competitivas.

Cuadro 8

Entorno

Alternativas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	27%
De acuerdo	11	73%
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	73%
TOTAL	15	100%

Entorno

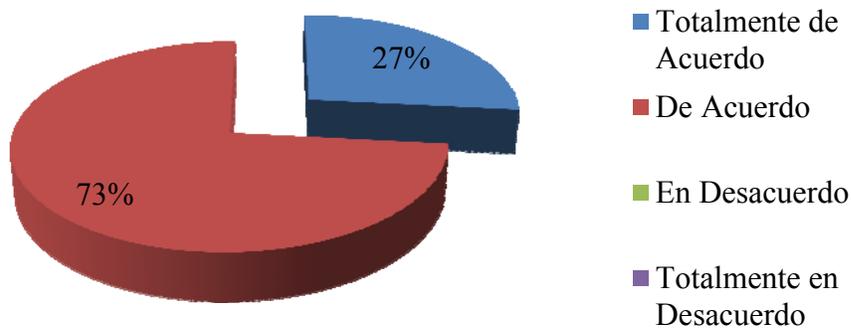


Gráfico 8

Análisis e Interpretación:

Un veinte y siete por ciento (27%) de las personas están totalmente de acuerdo con que la complejidad y los cambios en el entorno en el que interactúan las empresas se han convertido en un factor que han generado la necesidad imperante de ser competitivas, y el setenta y tres por ciento (73%) restante está de acuerdo. Se puede concluir que esto conlleva a que se diseñen cada día nuevas y mejores estrategias, a través del desarrollo de herramientas de gestión, tendentes a controlar y reducir

costos, así como a mantener su posicionamiento en el mercado a fin de garantizar su permanencia y crecimiento en el tiempo.

Ítem N° 15. Es importante cubrir las necesidades de un mercado determinado a través de resultados eficaces y la utilización óptima de recursos dentro de un marco de calidad.

Cuadro 9

Mercado

Alternativas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	27%
De acuerdo	11	73%
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	15	100%

Mercado

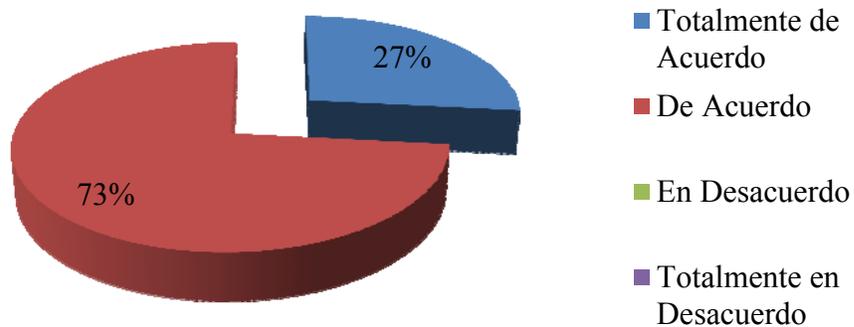


Gráfico 9

Análisis e Interpretación:

Un veinte y siete por ciento (27%) de las personas están totalmente de acuerdo con que es importante cubrir las necesidades de un mercado determinado a través de resultados eficaces y la utilización óptima de recursos dentro de un marco de calidad, y el setenta y tres por ciento (73%) restante está de acuerdo. De allí que se visualiza que los trabajadores tienen total conocimiento de que la utilización de los recursos de una manera eficaz y eficiente redundará en la calidad del producto que se lleva a los mercados, el cual para el caso de Agroflora reviste una importancia nacional por tratarse de animales de cría (“Bovinos”) para el consumo humano y para la reproducción de ganado con alto valor genético que pueda ser comercializado con otros países de la región latinoamericana.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

V.1. Presentación de la Propuesta

Las organizaciones modernas, por muy pequeñas que éstas sean, deben tener visión de futuro y adoptar lineamientos de control de gestión y la motivación del personal como herramientas fundamentales para el desarrollo y logro de los objetivos que se propone, no sólo a corto y mediano plazo, se debe hacer énfasis en el control de gestión a largo plazo, ya que este le permite prepararse para enfrentar los cambios que vendrán.

El Balanced Scorecard (BSC) propuesto por los Profs. Kaplan y Norton, viene constituyéndose en una herramienta de gran popularidad en el contexto mundial como herramienta para la gestión estratégica y operativa de las organizaciones. Diversos enfoques, tecnologías y usos se vienen planteando para el BSC, sin embargo de acuerdo a nuestra experiencia y bibliografía existente, todavía quienes pretenden usar este enfoque se enfrentan con tres barreras.

La primera es de tipo conceptual. La manera como se ha venido intentando implementar un proyecto de BSC choca con el problema conceptual de una falta de visión y lenguaje sistémicos que expresen la problemática de la organización de una manera integral y al detalle suficiente. Esta imposibilidad crea dificultades en la concepción del BSC, que hace que muchas veces el usuario vea difícil su implementación.

La segunda barrera es de carácter tecnológico. Usualmente la tecnología existente para implementar BSC es cara, lo cual hace difícil su implantación en

organizaciones Latinoamericanas, principalmente por el costo que dicha tecnología acarrea y por las limitaciones que ella tiene (al carecer de una visión sistémica) para el estudio y el análisis de escenarios futuros de desenvolvimiento, en dónde el BSC tiene una riqueza conceptual muy importante al relacionar factores blandos (impacto de la capacitación) en factores duros (las utilidades de la empresa).

La tercera barrera es que usualmente los casos que explican la aplicación del BSC son de otras realidades y contextos, lo cual hace teórica la explicación de su posible uso en el contexto latinoamericano en general y el venezolano en particular. Estas tres barreras se eliminan, al usar, una visión Sistémica del BSC, que permita su elaboración y su permanencia en el tiempo.

La propuesta que a continuación se presenta es un Modelo de Control de Gestión Basado en el “Balanced Scorecard” para la Empresa Agropecuaria Flora C.A. está complementada con observaciones y estrategias que en caso de ser implementadas por la organización deberá en un futuro tomar el control de la misma, tomando mejores decisiones, desempeñando las funciones con excelencia y mejorando los canales de comunicación y por ende la motivación.

En cuanto a su aplicación, se puede decir que ésta, en caso de implementarse será fácil, ya que, se trata de un área de desempeño y el diseño está elaborado de tal manera, que sea de fácil entendimiento por parte de todas las personas que conforman la organización.

V.2. Justificación de la Propuesta

La propuesta que aquí se plantea consiste en un Modelo de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard ,la aplicación de esta herramienta de planificación y control, se fundamenta en la necesidad que poseen los directivos y trabajadores en

general de la empresa Agropecuaria Flora “Agroflora” C.A. de dar respuesta a la necesidad de un plan que pueda ser implementado y permita el conocimiento de su situación a futuro, sin embargo no debe descartarse la idea de que para que este importante sector (agroalimentario) logre su máximo desenvolvimiento debe otorgársele un solido y permanente apoyo no solo en lo financiero, sino también en lo técnico y conceptual, debido a la situación económica que se vive actualmente en Venezuela, resulta un arduo y largo camino el éxito deseado. Para ello se necesita establecer planes y objetivos, que permitan superar las debilidades que presenta la compañía y a su vez formar un personal con un perfil vanguardista, que rompa con los esquemas de capacitación tradicional y que responda a los requerimientos que generan los procesos de cambios que se están presentando en la administración de las empresas, además que sea capaz de enfrentar los retos y avances tecnológicos.

V.3. Objetivos de la Propuesta

V.3.1. Objetivo General

Presentar a la Empresa Agropecuaria Flora C.A. un modelo de Control de Gestión basado en la herramienta del Balanced Scorecard, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones oportunas y la planificación estratégica dentro de la compañía.

V.3.2. Objetivos Específicos

-Capacitar a la alta gerencia y a los responsables de la implementación del Modelo de Control de Gestión Basado en el “Balanced Scorecard” para la Empresa Agropecuaria Flora C.A. desarrollando las habilidades necesarias para su implantación exitosa.

-Establecer un conocimiento práctico acerca del Balanced Scorecard, mediante

el empleo de la Metodología Sistémica.

-Practicar el empleo de un Balanced Scorecard mediante un ambiente para el Aprendizaje en la Dirección Estratégica Empresarial que permite al empleado vivir la experiencia de la toma de decisiones en la empresa.

V.4. Estructura de la Propuesta

El tema de los indicadores de gestión se ha venido convirtiendo en prioritario dentro del ámbito de las organizaciones. Las aproximaciones al tema van desde lo meramente instrumental hasta la inclusión de los indicadores como parte del tema estratégico. Una de las metodologías que liga los indicadores con el ejercicio estratégico es la de Balanced Scorecard que sugiere enlazar los indicadores con los objetivos estratégicos a través de relaciones causales.

La necesidad de los gerentes de tener acceso a información confiable y significativa, que brinde soporte a la toma de decisiones, ha venido dando cada vez mayor relevancia al tema de los indicadores de gestión. Dicha relevancia se ve reflejada en la creciente literatura disponible sobre el tema, parte de la cual está dedicada a lo meramente instrumental de construcción de los indicadores.

La propuesta está conformada por cuatro etapas, las cuales, se describen a continuación:

Etapas I. Cambios en la Estructura Organizacional Tradicional

Una característica importante dentro del BSC, es que las organizaciones cambian su operación bajo el modelo tradicional de organización, pasando de una estructura tradicional plana a una verticalizada, en donde se establecen con claridad

relaciones de causa-efecto.

Una de las desventajas de las estructuras tradicionales es que trabajan como islas, en tanto que al verticalizarse y establecer relaciones de causa efecto, el resultado final impacta las finanzas. El recurso humano debe generar buenos procesos, dichos procesos deben influir sobre el mercado y los resultados del mercado sobre las finanzas.

Etapa II. El Modelo de las Cuatro Perspectivas

Para monitorear los resultados de la empresa, el BSC se vale de indicadores cuantitativos y no cuantitativos. Dichos indicadores son agrupados estratégicamente en cuatro perspectivas:

1) Perspectiva Financiera: históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados. De hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto culminan en la mejor actuación financiera.

2) Perspectiva del cliente: es necesario identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto.

3) Perspectiva de procesos internos: para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa.

4) Perspectiva de formación y crecimiento: hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que

potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Se estableció que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de la compañía y hacerlo exitosamente.

Etapa III. Clarificación de Papeles

En cada perspectiva se generan líderes que deben monitorear los indicadores; no necesariamente deben ser gerentes, más bien es personal clave.

La metodología utilizada es incluyente a todo nivel, haciendo al personal participe en la construcción de la estrategia y responsable ante los resultados. Para ello, durante tres meses consultores de dicha organización se reúnen una vez por semana cuatro horas con los ejecutivos y representantes del personal, los cuales canalizan información a sus respectivas unidades.

La estrategia es algo que te lleva de una posición actual a una futura. El problema es que se formulan muy buenas estrategias, pero no se pueden implementar, ¿y por qué no se implementan?... porque los empleados no conocen la estrategia.

Etapa IV. Sistema de Indicadores de Gestión

Los sistemas de incentivos se introducen como motivación para los trabajadores en la realización de sus tareas en los términos adecuados o deseados; en la idea de que asociar un cierto estímulo, positivo o negativo, con una determinada conducta implicará posteriormente una relación en línea con el placer o disgusto que dicho estímulo le haya producido.

-Situarse en el marco más general del diseño del sistema de indicadores gestión y suponer una estructura de información que implica y, por lo tanto, representa, una

asunción por parte del diseñador del estilo cognitivo del decisor, sobre su comportamiento, conocimientos, experiencias y valores; elementos todos ellos posiblemente influenciados por experiencias previas y factores culturales, lo que implica un vínculo entre el sistema y la personalidad de los que los diseñan, mantienen y usan. Es importante recordar que existe una doble interrelación e influencia, por un lado, de las personas sobre las estructuras de información y, por otro, de la información sobre las personas (la información no es neutral).

-Establecer distintas categorías con relación a los componentes de un sistema: estructural (red de información, que lleva acabo la medición y comunicación), social (basada en la interacción entre directivos y subordinados necesaria para el logro de los objetivos, suma de dos conjuntos de variables, la personalidad del subordinado que, con sus necesidades, deseos y actitudes establece como éstos perciben y reaccionan ante un sistema, y el estilo de liderazgo, representativo de la personalidad y actitudes del directivo y determinante de la interacción de éste con sus subordinados) y de apoyo (sistema de recompensas, intrínsecas y extrínsecas, para los subordinados), exige un análisis

-Conocer los sistemas formales y su interrelación.

Cada vez es más necesario en este tipo de estudios, relacionar las empresas con la transformación social que ha tenido lugar en el ámbito geográfico concreto en que se sitúan, por cuanto ésta ha modificado los comportamientos y los modelos de consumo y, por lo tanto, las relaciones entre la empresa y la sociedad.

Además, dado que los sistemas de información implican una visión del mundo que contiene suposiciones sobre qué información y qué características del entorno son relevantes o quienes toman las decisiones, no considerar la mencionada relación social puede hacer que esta óptica del mundo, implícita en los sistemas de

información, se transforme en una demora para la transformación y adaptación de las organizaciones a entornos cambiantes. Si el sistema de información no es neutral desde su propio origen (los diseñadores de sistemas de información influyen en el comportamiento de las organizaciones y los impactos sobre este comportamiento son cada vez más reconocidos), tampoco lo es en su utilización.

Es importante destacar que no debe perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el BSC, ya que sin fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos se puede considerar que:

- Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.

- Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:

-

- En primer lugar se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el BSC ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa y, en segundo lugar, advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.

- Esta herramienta debe seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

- En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

- Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

- Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.

En relación con el tipo de información utilizada, el BSC, aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como una herramienta útil de gestión, el BSC se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto a destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el BSC y el perfil de la persona a quien va destinado, precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del BSC es la solución de problemas mediante acciones rápidas

cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al BSC, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados están por alcanzarse.

El último de los rasgos que diferenciarían al BSC es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización y, al momento de la toma de decisiones siempre necesita de otros aspectos que en un principio no formaban parte de su marco de acción.

El BSC se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones

V.5. Factibilidad de la Propuesta

El sistema de indicadores bajo el enfoque Balanced Scorecard presentado anteriormente, aparece como alternativa de solución a los síntomas, causas y consecuencias descritos en el primer capítulo de esta investigación, donde se determinó que la empresa Agropecuaria Flora C.A tiene la necesidad de realizar cambios organizacionales, necesitando para ello capacitar al personal profesional, técnico calificado y administrativo que integra tal empresa. Por lo tanto, es factible ejecutar el modelo de capacitación propuesto.

V.5.1. Factibilidad Técnica

En esta parte se cuenta únicamente con el mobiliario, ya que faltarían equipos

de tecnología avanzada para capacitar al personal, se hace referencia en este punto a los software en línea, servidores, programas de computación y paquetes de gestión.

V.5.2. Factibilidad Operativa

En este sentido es factible, ya que la empresa Agropecuaria Flora C.A. tiene personal profesional especialista en áreas claves para la eficiencia operativa del desempeño de los empleados. Además, de que son ellos los principalmente interesados en el desarrollo de esta propuesta, así como la puesta en marcha de la misma.

V.5.3. Factibilidad Económica

El modelo no requiere de mayores gastos económicos, ya que todos los cursos serán sufragados por la empresa, Sin embargo, vale comentar que para una mayor correspondencia motivacional del personal administrativo se costeará material logístico y refrigerio para la asignación de los cursos a desarrollar.

Cuadro 10

Costos de la Implementación de Indicadores de Gestión bajo las perspectivas del BSC

Descripción	Costo (Bs.)
Equipos de Computación	
Adaptación del Servidor	6.000,00
Impresoras	4.200,00
Subtotal	10.200,00
Realización de Cursos y Talleres en materia de BSC e indicadores de Gestión	15.000,00
Subtotal	15.000,00
Logística y Refrigerios	5.000,00
Subtotal	5.000,00
Total	30.200,00

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1. Conclusiones

Para concluir se determinó que los procesos de trabajo se ejecutan en forma mecanizada y monótona no cubriendo las expectativas de servicio para alcanzar niveles óptimos de productividad.

Además, la empresa Agropecuaria Flora C.A. no posee información referente a las aportaciones de cada persona generado a través de programas de adiestramiento, desarrollo personal, autoestima, motivación, competencias. Así como tampoco se tiene información de la evaluación de la manera como perciben el logro.

Igualmente, no se aplican estrategias para elevar los niveles de competencia del personal y la motivación, que genere sentido de pertenencia al sentirse identificados con la institución, asimismo, no se refuerza el espíritu de competitividad, satisfacción en el puesto de trabajo y el desempeño laboral, creándose cuadros de personal no calificado para promociones y reemplazos internos.

La adaptabilidad, la movilidad, la flexibilidad, la comunicación y el trabajo en grupo aparecen como nuevos valores profesionales, ya que se observo en la base de datos de empleados que la empresa cuenta con personal con muchos años de servicio cuya mentalidad es la de proteger su cargo y es mal visto entre ellos la inclusión de personal nuevo a la organización, con el establecimiento de metas y el surgimiento de un plan estratégico que los involucre en la toma de decisiones existirá una mayor comprensión de las pautas a seguir y el porque estas se llevan a cabo adaptando al empleado a la visión de futuro que prevalecerá en la compañía.

Finalmente, se establecieron las características del Modelo de Control de Gestión Basado en el “Balanced Scorecard” para la Empresa Agropecuaria Flora C.A. donde estas determinan los objetivos. Este modelo consiste en que tanto los gerentes como los empleados establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Lo ideal es que se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones los empleados se encuentran en posición de estar motivados para lograrlos por haber participado en su formulación, luego se efectúa en función de los objetivos el montaje del sistema de evaluación, en el cual se especifican los indicadores de logro, para implementarlo. Esta fase es de autocontrol del desempeño y contacto entre el supervisor y supervisado, en función del progreso y crecimiento en el desempeño; que se está logrando.

VI.2. Recomendaciones

Considerando los objetivos planteados y desarrollados a través del presente trabajo de investigación se recomienda a la Empresa Agropecuaria Flora C.A. lo siguiente:

Evaluar los procesos administrativos para ser más efectivos y conseguir mayor productividad del negocio.

Evaluar la capacitación que posee todo el personal nuevo ingreso, colocando especial atención en aquellos puestos claves en los que la toma de decisiones es más frecuente, ya que se observó que por estar la empresa atravesando por un proceso de intervención gubernamental, los nuevos ingresos son colocados en cargos cuyas aptitudes no corresponden al puesto a ocupar. Esta situación también influye en el normal desempeño de los demás empleados pues ocasiona resistencia a los cambios. Se recomienda por tanto una evaluación detallada de la existencia de vacantes y la

pertinencia de la inclusión de nuevos trabajadores a dichos puestos, así como también el salario que los mismos devengarán en la compañía, con la finalidad de limar asperezas y crear un clima de mayor comunicación y cooperación entre todo el personal que labora en Agropecuaria Flora C.A.

Delegar funciones, es decir distribuir las actividades dentro de la organización de una manera ordenada y coherente para que todo el personal posea igual o similar carga de trabajo.

Incentivar la objetividad en cuanto al aspecto político, es decir buscar alianzas e interrelacionarse con los sectores del gobierno, pero que estas relaciones sean benéficas para ambas partes.

Acortar los plazos de crédito y supervisar constantemente el pago de las facturas de venta, ya que se observo ciertos retrasos en el pago sobre todo de mataderos pertenecientes al gobierno.

No realizar donaciones constantes del producto (carne de bovino) si estas no tienen un carácter estrictamente social

Proporcionar capacitación a su recurso humano, ya que este es un elemento fundamental en el desarrollo y estabilidad de la empresa, crearles también sentido de pertenencia con la organización para lograr la consecución de las metas en equipo.

El Estado debe fomentar la creación y promover el adecuado funcionamiento de organismos financieros que orienten a estas empresas sobre la elección en cuanto a materia de inversión y financiamiento.

Realizar talleres dentro de la organización que contribuyan a la creación de un clima organizacional orientado a la ejecución de planes estratégicos, así como también a la utilización de herramientas de planificación y control actualizadas, que

permitan la medición de la gestión de productividad, genética, aprovechamiento de tierras, marco legal, entre otros tópicos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez (2000) **El Balanced Scorecard (BSC)**. Caracas: Ediciones Co-Bo.
- Ander, Egg. (2002) **Introducción a las Técnicas de Investigación Social**. Argentina: Colección Guidance.
- Antonorsi, (1999) **La Estrategia**. Editorial Capaco: Caracas.
- Araque, (2011) **Sistema de gestión de mantenimiento basado en el Balanced Scorecard Caso: C.A Goodyear de Venezuela**
- Arias (2005) **Metodología de la Investigación: El Proyecto de Investigación**. República Bolivariana de Venezuela: Editorial Frigor.
- Arocha, C.; Corral, Y.; Riera P.; Aquino, J. y Juan P. **Normas para la Elaboración y Presentación de Trabajos de Investigación, de Grado, de Especialización y de Maestría y Tesis Doctorales**. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Balestrini (2003) **Mejores Técnicas de Estudio**. Caracas: Ediciones Co-Bo.
- Bastidas y Ripoll (2003) **El Cuadro de Mando Integral y su Aplicación en el Sector Público**. España: Paraninfo, S.A.
- Beltrán (2000) **El Indicador de Gestión**. Caracas, Venezuela: Ediciones I.E.S.A
- Brimson James A, (2001) **La Excelencia Empresarial**. España: Editorial CEAC.
- Camarán (2005) **El Control de Gestión en las Direcciones Centrales de Planificación de las Universidades oficiales del Estado Lara y su aproximación al modelo del CMI como herramienta para la gestión pública**
- Carlos J. Ruiz Bolívar (1998) **Instrumentos de Investigación Educativa**. Barquisimeto, Edo. Lara Venezuela. Ediciones CIDERG, C.A.
- Chiavenato, I. (2000) **La Motivación**. España. Editorial Tarragona
- Chisten (2000) **Introducción a la Metodología**. República Bolivariana de Venezuela: Editorial CECIP. (2010).
- Collado, C.; Lucio, P. y Sampieri, R. (2010). **Metodología de la Investigación**.

- Quinta Edición. México: McGraw-Hill.
- Dario A, (2004) **El Control de Gestión**. Prentice May. Madrid – España.
- Druker (1995) **El Control de Gestión como Instrumento Racionalizador y Modernizador**. Editorial Episteme C.A. Caracas – Venezuela
- Falcón (2008). **Propuesta de Estrategias Gerenciales para optimizar la gestión financiera de la empresa franquicia Technologies Printer Central C.A., Ubicada en la ciudad de Valencia, edo. Carabobo**
- Fernández (2001) **El Cuadro de Mando integral como Modelo de Gestión**. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Gómez Ceja (2002) **Distintos Aspectos de la Planeación Estratégica**. Editorial Linesa. México.
- González, R. y Salazar, F. (2008). **Aspectos Básicos del Estudio de Muestra y Población para la Elaboración de los Proyectos de Investigación**. Universidad de Oriente. [Trabajo de Grado en Línea]. Disponible: http://ri.biblioteca.uo.edu.ve/bitstream/123456789/615/1/TESIS_RGyFS%5B00600%5D%28tc%29.pdf [Consultado 2012, agosto 20].
- Hernández (2011) **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como Herramienta General para Caracterizar la Eficiencia en Instituciones Públicas del Sector Salud**
- Hernández, Fernández y Baptista (2002) **Métodos de Investigación**. México, D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Kaplan y Norton (2000) **Visión y Estrategias del Balanced Scorecard**. Editorial Limusa S.A. Caracas.
- Koontz y Weihrich (2004) **La Administración, fuente del progreso**. 12a. Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Lorino (2004) **La Gestión Generalizada**. España: Editorial CEAC.
- Méndez (2005). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Ojeda, (2010) **Lineamientos estratégicos basados en el balanced Scorecard para la optimización del desempeño empresarial de la empresa Manufacturas de**

papel, C.A., en su división resmas resmillas/ formar continuas

- Pacheco, (2002) **El Control de Gestión y los Indicadores Numéricos**. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Palella y Martins (2003) **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. República Bolivariana de Venezuela: Ediciones FEDUPEL.
- Ramírez, (2004) **Metodología de la Investigación**. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de México.
- Rodríguez y Bravo (1999) **Los Indicadores su Objetivo y Utilidad**. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de México.
- Roosevelt (2004) **Métodos de Investigación Educativa**. España: Editorial CEAC.
- Rosenberg (2004) **La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas**. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
- Sabino (2003) **Introducción a las Técnicas de Investigación Social**. Argentina: Colección Guidance.
- Steiner, G (1999) **La Planeación Estratégica**. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo (2003) **Técnicas e Investigación Social**. España: Paraninfo, S.A.
- Tremarias (2009) **Diseño de un plan estratégico financiero basado en el modelo Balanced ScoreCard, para el departamento de finanzas en las empresas en Venezuela**
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador [UPEL] (2010). **Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. República Bolivariana de Venezuela: Ediciones FEDUPEL.
- Vivas (1999) **El recurso humano como factor fundamental en la Organización**. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Willians (1999) **La Administración de Recursos Humanos**. Editorial Limusa S.A. Caracas.

ANEXOS

Cuadro 11. Operacionalización de Variables

Fuente: Maria A. García, 2012.

Objetivo General Proponer un modelo de control de gestión para la toma de decisiones basado en el “Balanced ScoreCard” (BSC) en la empresa Agropecuaria Flora C.A.				
Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicador (es)	Instrumento (s)
Diagnosticar la situación actual en cuanto al control de gestión en la empresa Agropecuaria Flora C.A.	Gestión	Gestión: son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.	-Métodos -Incentivos -Actividades -Eficiencia -Grupo laboral	Técnica: Observación directa Instrumento: Fichas
Determinar los puntos críticos de la empresa en cuanto a la gestión del recurso humano, del departamento de administración	Políticas Recurrentes, lineamientos	Modelo: es un punto de referencia para imitar reproducir un sistema o una realidad.	-Ambiente laboral -Equipos y recursos -Toma de decisiones -Mecanismos de control -Incertidumbre	Técnica: Observación directa Instrumento: Listas de Chequeo. Diagramas Causa-Efecto. Mapas estratégicos.
Analizar las competencias del recurso humano en el departamento de administración de la empresa Agropecuaria Flora C.A.	El Cuadro de Mando Integral	El Cuadro de Mando Integral es un instrumento para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numérico para evaluar la gestión.	-Herramienta - - - -	Técnica: Observación directa Instrumento: Diagrama Causa-Efecto Mapa Estratégico.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BARBULA

CUESTIONARIO

Instrucciones

El presente cuestionario es realizado con el propósito de obtener información para el trabajo de grado titulado: **MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL “BALANCED SCORECARD” PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORA, C.A.**

Se agradece la colaboración prestada al responder dicho cuestionario.

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, indique con una “X” la alternativa que más refleje su percepción.

Maria Garcia

N°	AFIRMACION	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	LOS METODOS DE TRABAJO SON EFICIENTES Y ADECUADOS A LAS CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN				
2	LA ORGANIZACIÓN OFRECE INCENTIVOS A SUS EMPLEADOS, POR MOTIVO DE TRABAJOS ADICIONALES DE ACUERDO AL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO				
3	LAS ACTIVIDADES LABORALES QUE USTED REALIZA SON RECONOCIDAS POR LA ORGANIZACIÓN				
4	EL TRABAJO REALIZADO POR USTED ES EFICIENTE				
5	LA ORGANIZACIÓN LE PERMITE INTERACTUAR CON LOS DEMÁS MIEMBROS DEL GRUPO LABORAL				
6	LA EMPRESA SE PREOCUPA POR MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL				
7	LA EMPRESA LE OFRECE CAPACITACIÓN CONTINUA CON RESPECTO AL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES				
8	CUENTA CON EQUIPOS Y RECURSOS NECESARIOS A TIEMPO PARA REALIZAR SUS LABORES				
9	LA ORGANIZACIÓN LE CONCEDE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES				
10	LOS MECANISMOS DE CONTROL PARA LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD SON EFECTIVOS				
11	LA INCERTIDUMBRE ES UN FACTOR QUE DEBEN MANEJAR HOY EN DIA TODAS LAS ORGANIZACIONES PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS				
12	EL BALANCED SCORECARD ES LA MÁS NUEVA Y PODEROSA HERRAMIENTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO CORPORATIVO				

N°	AFIRMACION	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
13	LA MAYORÍA DE LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN ACTUALES EN LAS EMPRESAS, SE CARACTERIZAN POR ESTAR CASI O TOTALMENTE ENFOCADOS EN LOS INDICADORES FINANCIEROS				
14	LA COMPLEJIDAD Y LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO EN EL QUE INTERACTUAN LAS EMPRESAS SE HAN CONVERTIDO EN UN FACTOR QUE HA GENERADO LA NECESIDAD IMPERANTE DE SER COMPETITIVAS				
15	ES IMPORTANTE CUBRIR LAS NECESIDADES DE UN MERCADO DETERMINADO A TRAVÉS DE RESULTADOS EFICACES Y LA UTILIZACIÓN ÓPTIMA DE RECURSOS DENTRO DE UN MARCO DE CALIDAD				



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BARBULA



Carta de Validación

Yo _____, titular de la Cédula de Identidad N° _____ de profesión _____, por medio de la presente constancia, doy validez al instrumento presentado para mi revisión por la Econ. María A. García M.; para aplicar en la Investigación de Estudios de Postgrado titulado: **“MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL “BALANCED SCORECARD” PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORA C.A.”** el cual cumple con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En Valencia, a los 04 días del mes de Octubre del año 2012.

Profesor(a).



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BARBULA



OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer un Modelo de Control de Gestión Basado en el “Balanced Scorecard” para la Empresa Agropecuaria Flora C.A.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en cuanto al control de gestión en la empresa Agropecuaria Flora C.A.
2. Determinar los puntos críticos de la empresa en cuanto a la gestión del recurso humano, del departamento de administración, tomando como base las cuatro perspectivas utilizadas por el Balanced Scorecard.
3. Diseñar un Modelo de Control de Gestión Basado en el “Balanced Scorecard” para la Empresa Agropecuaria Flora C.A.

Ítem	Redacción						Pertinencia con el Objetivo		Observaciones
	Clara		Confusa		Coherencia		SI	NO	
	SI	NO	SI	NO	Si	NO			
14									
15									
Objetivo N°2: Determinar los puntos críticos de la empresa en cuanto a la gestión del recurso humano, del departamento de administración.									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
Objetivo N°3: Diseñar un Modelo de Control de Gestión Basado en el “Balanced Scorecard” para la Empresa Agropecuaria Flora C.A.									
12									

Observaciones:

Nombre del especialista:

C.I.:

Profesión:

Firma: _____

**ANEXO N° 4: CALCULO DE CONFIABILIDAD MEDIANTE EL COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH
 APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORA C.A. Y ESCOGIDOS 10 DEL TOTAL ENCUESTADO.**

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL PUNTAJE
SUJETOS	1	2	2	1	4	2	1	1	1	2	2	4	4	4	4	4	38
	2	2	2	1	4	2	1	1	1	2	2	4	4	3	3	3	35
	3	3	2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	52
	4	2	2	1	4	2	1	1	1	2	2	4	4	3	3	3	35
	5	3	2	4	4	3	4	1	1	2	2	4	4	4	4	4	46
	6	2	2	1	4	2	1	1	1	2	2	4	4	4	3	3	36
	7	2	2	1	4	2	1	1	1	2	2	4	4	4	3	3	36
	8	3	2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	50
	9	2	2	1	4	2	1	1	1	2	2	4	4	3	3	3	35
	10	2	2	4	4	2	4	1	1	2	2	4	4	4	3	3	42
	SUMA	23	20	22	40	23	22	16	16	20	20	40	40	37	33	33	405
	PROMEDIO	2,3	2,0	2,2	4,0	2,3	2,2	1,6	1,6	2,0	2,0	4,0	4,0	3,7	3,3	3,3	40,50
	DESVIACION	0,5	0,0	1,5	0,0	0,5	1,5	1,3	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	6,60
	VARIANZA	0,2	0,0	2,4	0,0	0,2	2,4	1,6	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	43,61
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																	9,2

	RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
4	TOTALMENTE DEACUERDO	0	0	4	10	0	4	2	2	0	0	10	10	7	3	3
3	DE ACUERDO	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	7	7
2	EN DESACUERDO	7	10	0	0	7	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	6	0	0	6	8	8	0	0	0	0	0	0	0
	TOTALES	10														

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,85$$

LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CALCULADO MEDIANTE EL COEFICIENTE DEL ALFA DE CRONBACH DIO COMO RESULTADO 0,85 LO QUE UBICA AL INSTRUMENTO EN UNA ALTA CONFIABILIDAD, PUDIENDOSE UTILIZAR PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA.

Interpretación del	Coeficiente de Confiabilidad
Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20