

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE
DECISIONES DE LA EMPRESA
SHAFINCA, C.A. UBICADA EN EL ESTADO
CARABOBO**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE
LA EMPRESA SHAFINCA, C.A.UBICADA
EN EL ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en
Contaduría Pública

Autora: Yenni Requena

Tutora: Enma Henriquez

San Diego, Enero del 2013

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Enma Horalys Henríquez Mavarez, portadora de la cédula de identidad N° 16.708.063, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Yenni Margarita Requena Villanueva, portadora de la cédula de identidad N° 7.122.610, titulado **CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA SHAFINCA, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los nueve días del mes de Enero del año dos mil trece.

Enma H. Henríquez M.

C.I.: 16.708.063

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	3
I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Formulación del Problema	6
1.2 Objetivos de la Investigación	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Justificación de la investigación	7
II MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la Investigación	8
2.2 Bases teóricas	14
2.3 Definición de Términos Básicos	25
III MARCO METODOLÓGICO	28
3.1 Tipo y diseño de la Investigación	28
3.2 Fases Metodológicas	29
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	32
4.1 Diagnóstico de la situación actual de la planificación estratégica en la empresa SHAFINCA, C.A.	32
4.2 Identificación las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la planificación estratégica en la empresa SHAFINCA, C.A.	46
V LA PROPUESTA	
5.1 Descripción de la propuesta	48
5.2 Objetivos de la Propuesta	48
5.3 Justificación de la Propuesta	49
5.4 Cuadro de Mando Integral	49
CONCLUSIONES	62

RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS	64
ANEXOS	68

ÍNDICE DE CUADROS

	pp.	
1	Definición de la misión por parte de la empresa	33
2	Definición de la visión por parte de la empresa	34
3	Definición de los valores organizacionales	35
4	Elaboración de un plan operativo anual	36
5	Análisis de los factores externos que afectan su operatividad	37
6	Análisis de los factores internos que afectan su operatividad	38
7	Definición de los objetivos estratégicos	39
8	Definición del perfil de sus clientes	40
9	Definición de los indicadores de gestión	41
10	Definición de un plan de acción	42
11	Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en el crecimiento de la empresa	43
12	Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en la venta de los servicios de la empresa	44
13	Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en la rentabilidad de la empresa	45
14	Matriz FODA	46
15	Aspectos críticos de la empresa SHAFINCA, C.A.	52
16	Objetivos Estratégicos del Cuadro de Mando Integral	53
17	Perspectiva de Calidad de Servicios	57
18	Perspectiva Procesos Internos	58

19	Perspectiva Administración y Finanzas	59
20	Perspectiva Recursos Humanos	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pp.
1	Definición de la misión por parte de la empresa 33
2	Definición de la visión por parte de la empresa 34
3	Definición de los valores organizacionales 35
4	Elaboración de un plan operativo anual 36
5	Análisis de los factores externos que afectan su operatividad 37
6	Análisis de los factores internos que afectan su operatividad 38
7	Definición de los objetivos estratégicos 39
8	Definición del perfil de sus clientes 40
9	Definición de los indicadores de gestión 41
10	Definición de un plan de acción 42
11	Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en el crecimiento de la empresa 43
12	Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en la venta de los servicios de la empresa 44
13	Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en la rentabilidad de la empresa 45

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Mapa Estratégico	54



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE
LA EMPRESA SHAFINCA, C.A. UBICADA
EN EL ESTADO CARABOBO**

Autor:

Requena, Yenni

Tutor Metodológico:

Carmen Rivas

Fecha: Enero de 2013

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de proponer un cuadro de mando integral como herramienta de planificación estratégica, dirigido a la empresa SHAFINCA, C.A.; como modelo de pequeña y mediana empresa; esto debido a que esta empresa necesita definir cuáles son sus objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo; a fin de constituirse como una de las principales empresas de consultoría en el país. Por ello, este estudio se enmarcará bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo, ya que la fuente de la información que se tomarán en cuenta para el desarrollo del mismo está representada por el contexto natural donde se desarrolla el problema. La metodología empleada para alcanzar los objetivos planteados será a través de la aplicación de la técnica de la encuesta. A su vez, el instrumento de recolección de datos estará representado por un cuestionario de preguntas de tipo cerradas y dicotómicas (SI-NO). Este instrumento se aplicará a una muestra de cinco (05) trabajadores de la empresa en estudio, ya que pueden suministrar datos relevantes para el desarrollo de los objetivos. De igual forma para el análisis de la información se elaborará una matriz FODA. Al finalizar la investigación se desarrollaron cada uno de los objetivos estratégicos que comprenden el cuadro de mando integral y se definieron cada uno de los indicadores, metas e iniciativas que debe adoptar la empresa para alcanzar la visión que se ha planteado.

Descriptores: Cuadro de Mando Integral, PYMES, Planificación Estratégica

INTRODUCCIÓN

La transformación en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio. El cuadro de mando integral es una metodología que logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño del Negocio.

Al respecto en este trabajo especial de grado se analiza el caso de la empresa SHAFINCA, C.A.; dedicada a la asesoría empresarial en materia de seguridad, higiene, ambiente y finanzas. SHAFINCA, C.A. está iniciando sus actividades comerciales y aún cuando sus directivos desean que se encuentren entre las primeras empresas del país; no han definido aún cuáles son los objetivos y recursos que deben alcanzar para lograr este propósito.

En este sentido, el presente Trabajo Especial de Grado está estructurado en cinco (05) capítulos de los cuales en el Capítulo I, se describe el problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación del estudio. De igual forma, en el Capítulo II, Marco Teórico, describe a los antecedentes, a la fundamentación de la investigación, bases teóricas, la definición de términos.

De igual forma, en el Capítulo III, Marco Metodológico, en este capítulo se describe la metodología a seguir para desarrollar el trabajo de investigación donde se refleja el tipo y diseño de la investigación y la forma como se van a desarrollar las fases metodológicas en las cuales está estructurado el estudio.

A su vez en el Capítulo IV, se muestra el desarrollo de las Fases Metodológicas I y II y por su parte en el Capítulo V, se muestra el desarrollo de la propuesta constituida por el Cuadro de Mando Integral para la empresa SHAFINCA, C.A.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

A nivel internacional, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha sido impulsado por apoyos institucionales de manera continua, con el objetivo de lograr una consolidación del aparato productivo mediante su articulación con las grandes industrias por medio de la subcontratación y del sistema de afiliación subordinada. Así, estos apoyos han permitido que las PYMES de los países industrializados sean innovadoras, competitivas y tengan altos estándares de calidad y productividad. No obstante, estos programas de apoyo no han sido tan eficientes para poder impulsar a las empresas de países en vías de desarrollo, ya que existen factores que no han permitido la inserción eficiente y competitiva de las empresas al entorno global.

Por ende, la administración efectiva de la nuevas PYMES latinoamericanas requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planeación estratégica, así como mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnología; lo cual debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva; considerando al tiempo

como recurso primordial para la elaboración de planes y programas, que constituyen el resultado tangible de la visión de los negocios (Barragán, et al, 2002)

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde se define la misión y los valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa (Ramírez y Cabello; 1997). Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones (Sánchez, 2003).

Al explicar el concepto de planeación estratégica, debe considerarse principalmente como la capacidad que tiene una organización para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto condiciones externas como internas. Por otra parte se destaca como una herramienta de toma de decisiones partiendo de un análisis estructurado del negocio y su entorno para entonces determinar a donde irá el negocio en el futuro y como se llegará ahí; para ello debe contar con herramientas efectivas tal como lo es un cuadro de mando integral.

Al respecto; el cuadro de mando integral, es una estructura que nace del choque entre la necesidad de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inmovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico. Este instrumento, fue creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, y aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura.

De esta manera, los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan su actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. En este sentido, el cuadro de mando integral pone énfasis en que los

indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. De esta manera, los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de mediciones y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Sin embargo, el cuadro de mando integral sigue siendo un gran desconocido para muchos directivos y empresas, incluso para aquellos que afirman tenerlo. Carrión (2007) hizo notar que en la realidad, muchas empresas crean mandos integrales desde enfoque muy limitados. Adicionalmente, existe poca evidencia teórica y empírica en el contexto de las PYME, donde esta herramienta ha sido poco desarrollada y no se han explorado suficientemente los beneficios prácticos de su utilización.

Dentro de este contexto se cita el caso de la empresa SHAFINCA, C.A., la cual tiene como propósito asesorar a otras organizaciones en materia de finanzas, seguridad, higiene y ambiente. Así SHAFINCA, C.A., actualmente se encuentra en pleno proceso de crecimiento; sin embargo aún no ha definido con exactitud cuáles son sus objetivos a mediano y largo plazo, lo que ha traído como consecuencia que aún no tengan destinado cuales inversiones pueden realizar con los ingresos que perciben. Además, esta empresa, debido a sus características, carece de indicadores de gestión que se les permita analizar mediciones correspondientes al comportamiento de las cifras y se puedan establecer las medidas correctivas, en caso

de que las tendencias observadas no estén acordes con lo esperado por la gerencia, originando dificultades para alcanzar los objetivos que sus directivos se han planteado.

Ahora bien, dicha organización en estudio, tiene como propósito posicionarse firmemente en el mercado relacionado con su ramo; sin embargo aunque tiene muchos proyectos; aún no ha determinado cuáles son las herramientas que requiere para alcanzar los mismos. Toda esta situación planteada ha orientado este Trabajo Especial de Grado a diseñar un cuadro de mando integral dirigido a la empresa SHAFINCA, C.A.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo debe estar estructurado un cuadro de mando integral dirigido a la empresa SHAFINCA, C.A., para ser utilizado como una herramienta de planificación estratégica?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un cuadro de mando integral como herramienta de planificación estratégica, para la toma de decisiones de la empresa SHAFINCA, C.A., ubicada en el Estado Carabobo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica en la empresa SHAFINCA, C.A..
- Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la planificación estratégica en la empresa SHAFINCA, C.A.
- Diseñar un cuadro de mando integral como herramienta de planificación estratégica, para la toma de decisiones de la empresa SHAFINCA, C.A., ubicada en el Estado Carabobo.

1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación es importante porque con la elaboración del Cuadro de Mando Integral propuesto, se visualizará la situación actual que presenta la empresa SHAFINCA, C.A., en cuanto a los aspectos financieros que requiere para alcanzar sus objetivos estratégicos.

De esta manera, esta investigación se justifica debido a que el cuadro de mando integral propuesto, le indicará a los directivos de esta empresa cuáles son las actividades financieras que le permitirán alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

Es por todo esto que, el cuadro de mando integral diseñado para SHAFINCA, C.A.; permitirá observar esquemáticamente la factibilidad de esta organización alcanzar las metas que se ha propuesto para posicionarse como una de las primeras empresas de consultoría del país. De acuerdo con lo anterior, se pretende con esta investigación proveer a la gerencia de esta empresa un mecanismo de información que contenga aspectos como: la inversión que la empresa debe hacer y el costo requerido para llevar a cabo sus proyectos.

Finalmente, a nivel académico esta investigación es importante porque significará un instrumento válido y confiable para futuros estudios de carrera Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez y como ejemplos para otras PYMES en todo lo relacionado con la elaboración de cuadros de mando integral para optimizar la toma de decisiones, proporcionando información acerca de las técnicas que se deben utilizar para una investigación de este tipo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico que determinará los aspectos más relevantes de la investigación y la base conceptual que la sustenta, donde se hace énfasis en los basamentos teóricos, antecedentes previos al estudio, fundamentos legales y su correlación con la investigación propuesta.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Silva, Y. (2011) Elaboró una investigación titulada **“Diseño de un cuadro de mando integral que permita, a la gerencia de un banco en la República Bolivariana de Venezuela, medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño”** para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad de Carabobo. Este trabajo especial de grado tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita, a la alta gerencia de un banco venezolano, medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño.

Se presenta como una investigación de tipo descriptiva documental, realizada a los bancos pertenecientes al Sistema Bancario Nacional, tomando como muestra los principales seis (6) bancos del país en captaciones de depósitos. La información fue recabada a través de un análisis cualitativo a información bibliográfica, publicaciones oficiales de Instituciones del Estados, publicaciones oficiales de los bancos objeto de muestra, entre otros.

La información obtenida en dicho análisis, permitió establecer plan estratégico modelo para la banca venezolana, a partir del cual se establecieron las perspectivas

que conforman el CMI propuesto y sus respectivos indicadores. Entre las conclusiones del investigador, se destaca la necesidad de que la banca venezolana utilice herramientas eficientes para medir y hacer seguimiento a la consecución de sus objetivos estratégicos.

Esta investigación le aporta al presente estudio, una forma de cómo realizar un modelo de mando integral dirigido a una empresa de servicios, tal como lo es SHAFINCA, C.A.

Buyones, H (2010), realizó una investigación titulada **“Planificación estratégica y control de proyectos de construcción empleando el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)”**, como requisito parcial para optar por el título de Magíster en Gerencia de la Construcción, en la Universidad de Carabobo. El objetivo de esta investigación fue desarrollar una metodología utilizando el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta en la planificación estratégica y control en proyectos de construcción con el propósito de promover una cultura de cambio en las organizaciones, mediante la utilización de un modelo de medición de desempeño, que permita lograr un mejoramiento continuo, facilitando la agilidad en los procesos dentro de los parámetros de calidad sin afectar las programaciones y flujos de caja de los proyectos.

La investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible dividido en seis fases: diagnóstico, en esta etapa se determinaron los temas y objetivos estratégicos que más se adaptan a un proyecto de construcción, los objetivos fueron utilizados para la elaboración de un cuestionario, para establecer cuan veraces eran; análisis e interpretación de los resultados, se analizó a detalle la información obtenida en el diagnóstico; otra fase fue la selección de un modelo teórico para la realización de la propuesta, se definió una estructura que sirviese de soporte a la toma de decisiones de manera acertada y corregir las desviaciones que se puedan afectar al proyecto; desarrollo de la propuesta, se establecieron los diferentes temas y objetivos estratégicos críticos dentro de los procesos de un proyecto de construcción y se

diseñó un mapa estratégico que sirviese de referencia para la construcción del Cuadro de Mando Integral, luego se establecieron los indicadores de desempeño más adecuados en proyectos de construcción; viabilidad, se determinó la viabilidad técnica y política de la propuesta; y finalmente se establecieron las conclusiones y recomendaciones.

Como resultado de la construcción del Cuadro de Mando Integral en proyectos de construcción se obtuvieron los siguientes indicadores: seis (06) indicadores para la perspectiva financiera, diez (10) indicadores para la perspectiva clientes, quince (15) indicadores para la perspectiva procesos internos y nueve (09) indicadores para la perspectiva aprendizaje. En otro orden de ideas, se planteó un tablero de control para la toma de decisiones por parte del gerente de proyectos que le permita monitorear y controlar los procesos más críticos en diferentes proyectos. Un aspecto importante de esta metodología es la retroalimentación la cual permite el mejoramiento de los procesos productivos que motivan a investigar continuamente con el fin de mejorar el desempeño en los procesos y generar valor al proyecto a la organización y los clientes.

Este antecedente es muy importante para la presente investigación, ya que señala metódicamente las herramientas de información que hay que tomar en cuenta para el diseño de un cuadro de mando integral y el proceso de desarrollo de esta herramienta desde su fase diagnóstico hasta la determinación de la factibilidad que implica su puesta en marcha, todo lo cual es importante para el investigador en el momento de escoger las variables de estudio que se deben considerar.

Martínez, J. (2010), realizó un trabajo de grado titulado **“Propuesta de un modelo de gestión para el área de tecnología de información basado en el cuadro de mando integral incorporando el enfoque gerencial de dimensión humana de procesos para las empresas del sector de autopartes del Edo. Carabobo”**, efectuado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas Mención: Gerencia. En este estudio se realizó una

evaluación y análisis del sistema de gestión utilizado por el área de tecnología de información en el sector de autopartes del Estado de Carabobo, con el propósito de elaborar una propuesta de modelo de gestión para el área de tecnología de información teniendo como referencia el cuadro de mando integral e incorporando un enfoque gerencial de dimensión humana para las empresas del sector de autopartes de este estado.

El estudio surge como necesidad de mejorar la imagen de la unidad funcional y lograr el alineamiento con el negocio agregando valor a las operaciones, teniendo presente el riesgo de que si no se toman acciones el modelo de negocios de las empresas autopartistas puede fracasar y la estabilidad laboral del equipo de tecnología de información queda amenazada.

Para abordar el desarrollo de la investigación, se realizó un diagnóstico estratégico del sector y se determinaron los lineamientos estratégicos del negocio, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Posteriormente, se plantearon la misión y metas del sistema de gestión y se realizaron el mapa estratégico estándar de tecnología de información haciendo una adaptación al modelo tradicional de cuadro de mando integral e incorporando una nueva perspectiva como elemento innovador que se relaciona con la dimensión humana de procesos.

Esta investigación se caracterizó por ser de tipo cuantitativa enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, ya que en ella se plantearon soluciones viables para el problema de estudio. Se utilizó como muestra a diez (10) personas integrantes del comité ejecutivo de la empresa Dana de Venezuela, C.A. además de veinte (20) ejecutivos de nivel medio y alto de otras organizaciones que conforman el sector de autopartes.

Dentro de las conclusiones de la investigación, está el hecho que el grupo de perspectivas seleccionadas para el diseño de las estrategias y los indicadores de gestión del modelo propuesto son: orientación a los usuarios, excelencia operacional,

contribución a la organización, orientación futura y dimensión humana. Cada una de estas perspectivas mantiene una relación con las cuatro perspectivas tradicionales del cuadro de mando integral. Finalmente, se plantea un estudio de factibilidad de implantación de la propuesta considerando factores económicos, técnicos y operativos.

Este antecedente es importante para el desarrollo de la presente investigación, ya que muestra las variables que hay que tomar en cuenta para el diseño de un cuadro de mando integral dirigido a mejorar la gestión gerencial de una organización y la toma de decisiones en pro de un objetivo o meta ya establecida. Además este estudio indica la evaluación estratégica de la organización mediante la identificación de los factores internos y externos que inciden en la problemática, de manera de enfocar el cuadro de mando integral hacia la minimización de las debilidades diagnosticadas y la neutralización de las amenazas a través del aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades.

Peraza, S. (2010) elaboró una investigación denominada **“Estrategias competitivas basadas en las perspectivas del cuadro de mando integral para las empresas comercializadoras de partes automotrices ubicadas en el Estado Cojedes”** Para optar al título de Magister en Administración de Empresas. Este estudio tuvo como objetivo general diseñar una gama de estrategias competitivas basadas en las perspectivas del cuadro de mando integral para las empresas comercializadoras de partes automotrices ubicadas en el estado Cojedes. La investigación se desarrolló como una investigación de campo de carácter descriptivo.

La muestra estuvo conformada por los empleados y gerentes de siete (7) empresas comercializadoras de partes automotrices ubicadas en el estado Cojedes, determinado por la técnica del muestreo no probabilístico. A su vez, la información se obtuvo mediante un instrumento (cuestionario) con interrogantes tipo Likert con categorías siempre, casi siempre, algunas veces, nunca y algunos ítems dicotómicos cerrados, conformado por veintinueve (29) ítems, aplicado a los empleados.

Al mismo tiempo se empleó un segundo instrumento (entrevista) conformada por un guion de seis (6) interrogantes, aplicada a los gerentes. Y la observación documental que permitieron desarrollar los objetivos específicos planteados, el mismo fue sometido a un proceso de validación a través de juicio de expertos. Los resultados obtenidos permitieron concluir que deben establecer medidas de gestión estratégica que garantice la estandarización de los procesos, tomando ventaja de la situación actual de las grandes empresas ensambladoras de vehículos, maximicen su participación en el mercado, impulse la competitividad, mejore la toma de decisiones y logre el éxito de las actividades organizacionales, por medio del cuadro de mando integral.

Este trabajo de investigación tiene relación con el presente estudio, debido a que muestra cómo debe realizarse un cuadro de mando integral con la finalidad de mejorar la competitividad de una empresa de servicio.

González, W. (2009), realizó una investigación titulada **“Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión. Caso: Gerencia de Vialidad Intravial Barinas”**, como requisito para optar por el grado de Especialista en Contaduría Mención: Auditoría en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Este trabajo evidenció marcadas debilidades en los mecanismos de control en la gestión administrativa del Instituto de Transporte y Vialidad del Estado Barinas (INTRAVIAL), ente responsable de la administración y mantenimiento de la red vial del Estado, debido a que en la actualidad no existe una herramienta estratégica que permita medir los resultados de la gestión financiera y no financiera que sirva de guía, para evaluar y hacer seguimiento a la ejecución de los planes.

Este estudio, se enmarcó dentro de la investigación descriptiva, bajo un diseño de campo. El objetivo fue proponer el diseño de un Cuadro de Mando Integral (C.M.I) para el Instituto de Transporte y Vialidad del Estado Barinas, como un sistema de gestión y medición estratégica, que pueda orientar y controlar la gestión del instituto y de sus gerencias o áreas internas hacia el cumplimiento de su misión y

visión institucional. La investigación se desarrolló en tres fases: el diagnóstico, apoyado por un estudio documental, un estudio de campo, que recabó información necesaria sobre la situación actual de INTRAVIAL y la determinación de los factores internos y externos.

El análisis de los datos fue categorizado, procesado y estructurado mediante narrativas, resaltando los hechos y situaciones relevantes de la investigación. A partir de allí el autor procedió a configurar una herramienta gerencial, viable para el control de las actividades medulares y de los resultados de la gestión de INTRAVIAL, orientado al manejo productivo de sus recursos teniendo como norte la sociedad del estado Barinas, propósito y fin de esta investigación.

Esta propuesta se sustentó en la exigencia de las normas establecidas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema Nacional de Control Fiscal, la Ley Orgánica de Administración Pública, la Ley de Administración Financiera del Estado Barinas y la Ley de Administración del Estado Barinas.

Este antecedente tiene relación con la presente investigación, ya que el cuadro de mando integral pueden ser dirigidos a aquellas personas que realizan algún tipo de servicios, por lo cual las variables de estudio deben ser tomadas en consideración para el desarrollo del estudio; además, esta investigación considera el aspecto de los recursos económicos, lo cual es fundamental para determinar la factibilidad económica de la implementación de las acciones que se incluyen en el cuadro de mando integral.

2.2 Bases Teóricas

A continuación se presentan los aspectos de carácter teórico, que se relacionan con el cuadro de mando integral y los factores que hay que tener en cuenta para su diseño, mediante las cuales se exponen los distintos puntos de vista de autores, lo cual permitirá enmarcar la investigación bajo una fundamentación ajustada a la temática de estudio.

2.2.1 Cuadro de Mando Integral

Según, Muñiz y Monfort (2005) el cuadro de mando integral “Es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados” (p. 30), es decir que la utilización de esta herramienta permite a la gerencia centrar su atención en las variables que rodean a los objetivos estratégicos para alcanzarlos eficientemente y de acuerdo a lo planificado. En este sentido, los autores antes mencionados señalan que el cuadro de mando integral tiene una importante utilidad dentro de la dirección de una organización, ya que se puede medir en forma eficaz si los resultados se están cumpliendo con base a lo esperado, también es posible confirmar que la empresa avanza hacia los objetivos marcados como estrategia y lo más importante es que indica cómo conseguir dichos objetivos.

A tales efectos, Navarro (2004) agrega que “El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas.” (p.1), lo que quiere decir que se relacionan las estrategias con su propia ejecución definiendo objetivos a corto, medio y largo plazo. Por otra parte, Navarro (ob.cit) manifiesta que con el cuadro de mando integral se toman decisiones de una manera más ágil, ya que se tiene una clara visión de las relaciones causa – efecto de una estrategia determinada.

Ahora bien, Muñiz y Monfort (2005) señalan que la utilidad de un cuadro de mando integral se puede analizar desde diversos puntos de vista. Por ejemplo, visto como sistema de medición, los autores indican que “La esencia del cuadro de mando integral viene determinada porque todas las medidas/indicadores que contiene, sirven de apoyo a la consecución de objetivos marcado en la estrategia.” (p.31) Lo que quiere decir que, este instrumento contempla una serie de indicadores de gestión que miden el presente y coadyuvan a predecir el futuro con mayor certeza, en lo que tiene que ver con la tendencia en el desempeño de las variables sujetas a la medición.

De la misma manera, el cuadro de mando integral visto como un sistema de gestión estratégica, es según Muñiz y Monfort (2005), “Actúa como un elemento de traducción de la estrategia en objetivos, fija iniciativas para conseguir los objetivos, indicadores para medir la consecución de objetivos y metas para fijar el valor de los indicadores para cada una de las perspectivas.” (p.31). Además, los autores señalan que el cuadro de mando integral también puede ser visto como estrategia de comunicación, ya que “Es la herramienta fundamental de control de gestión para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados.” (p.31), es decir, si se quiere compartir con los empleados los objetivos estratégicos, su consecución y sus dificultades, es posible que ellos proporcionen ideas válidas y soluciones que realmente sean aplicables en la organización.

Bajo este contexto, para que el cuadro de mando integral suministre los datos necesarios para la toma de decisiones, se debe basar en una serie de aspectos relevantes para su construcción o diseño, a los cuales Muñiz y Monfort (2005) le llaman “pilares”. De acuerdo con lo anterior, las características básicas del cuadro de mando integral según estos autores son:

- Es la principal herramienta del control de gestión
- Debe ser apoyado y difundido por la Dirección
- Requiere tiempo y dedicación que deben disminuir de otros sistemas de gestión.
- Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el cuadro de mando integral
- Es un sistema continuo que se debe actualizar, no es un proyecto.
- Se requieren personas que apoyen el cuadro de mando integral de forma constante.
- Consumirá recursos y tiempo adicionales
- Deberá ser automatizado para que sea eficaz
- Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa.
- Se adaptará a las necesidades y circunstancias de la empresa siempre. (p.32)

De igual forma, el contenido del cuadro de mando integral, según Muñiz y Monfort (2005) debe estar compuesto por:

Misión de la empresa: Qué tipo de empresa es y cuál es su actividad.

Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.

Visión: A dónde se quiere llegar

Identificación de los factores clave de éxito en la empresa.

Objetivos generales a conseguir

Mapa estratégico que vincule los objetivos.

Indicadores para medir los objetivos.

Metas para conseguir los objetivos.

Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas. (2005, p.32)

De hecho, esta herramienta puede emplearse para objetivos puntuales de manera de diseñar las acciones que se deben implementar para alcanzarlos, desde un punto de vista integral con los demás sistemas que hacen vida en la organización. En este sentido, el contenido del cuadro también puede verse como etapas para su elaboración, donde todas y cada una son importantes para la construcción de la herramienta, resaltando las siguientes:

Identificación de los factores claves de éxito: Muñiz y Monfort (2005) indican que la empresa tiene que decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad, ya que constituyen la base sobre la que asentar el proceso de toma de decisiones. Para ello, se pueden formar grupos de discusión y determinar cuáles son los factores más importantes para tener éxito en el negocio. Esto es, identificar la información relevante del negocio y asegurar la coherencia entre dicha información y la estrategia definida por la empresa.

Esta acción también implica un análisis situacional de factores internos y externos, ya que las empresas interaccionan con clientes o usuarios, proveedores, competidores, regulaciones locales, nacionales e internacionales, crecimiento menor o mayor de la economía, tendencias sectoriales y globales, entre otros, por lo que

conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder, razonadamente, establecer los objetivos estratégicos que, en su conjunto, definen la estrategia elegida. Para ello se utilizan instrumentos como la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), las cinco fuerzas de Porter, las matrices de cartera, entre otras.

El establecimiento de los objetivos estratégicos: Para Muñiz y Monfort (2005) este aspecto se refiere a identificar lo que quiere alcanzar la empresa desde el punto de vista financiero, de clientes, procesos internos, formación, calidad de servicios y crecimiento. En el caso de la presente investigación, los objetivos estarían orientados hacia los procesos internos que afectan la operatividad de SHAFINCA, C.A. En este caso, los autores indican que en lo referentes a los procesos internos, es necesario conocer cuáles son los procesos que generan valor para los clientes o usuarios y logran también satisfacer las expectativas de los accionistas. La respuesta se encuentra en identificar los procesos existentes a nivel general en la empresa, pudiéndose utilizar la "Cadena de Valor" de Porter para conocer qué procesos generan o no valor o también, llevar a cabo un análisis de los procesos internos de la organización

En cuanto a los indicadores para medir los objetivos: los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen porqué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, entre otros, siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los indicadores mejores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate. Los indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después. El número de indicadores puede variar según el nivel del cuadro de mando concreto, pero en general, el número baja a medida que se desciende en la organización debido al grado de influencia que sobre ellos puede ejercer la unidad o el individuo.

De acuerdo con las consideraciones de Muñiz y Monfort (2005), se puede inferir que los indicadores de gestión son importantes para esta investigación, ya que se debe conocer la tendencia en materia de planificación que posee la empresa SHAFINCA, C.A., a fin de ajustar las acciones a cada una de las debilidades evidenciadas con base al diagnóstico.

2.2.2 Enfoque de Kaplan y Norton del Cuadro de Mando Integral

Para Kaplan y Norton (2002) “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” (p.218). Estos autores manifiestan que el cuadro de mando integral contempla cuatro perspectivas, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. Aunque la multiplicidad de indicadores en un cuadro de mando integral, aparentemente puede confundir, si son construidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada. En este sentido, según Kaplan y Norton (2002), el cuadro de mando integral cuenta con tres principios a saber:

Las relaciones causa - efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Los inductores de actuación: Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada. La vinculación con las finanzas: deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo. (p.218)

Por lo tanto, el cuadro de mando integral es visto realmente como un enfoque sistémico de la organización y de cómo ésta puede alcanzar sus objetivos más eficientemente, tomando en cuenta los recursos con los que cuenta y la dirección que la gerencia desea darle a la organización, todo lo cual conlleva a utilizarlo como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Perspectivas en el Cuadro de Mando Integral

La construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI), se basa fundamentalmente en las cuatro perspectivas que lo conforman es por esto que según Kaplan y Norton (2002) la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: las financieras, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Perspectivas Financieras: Los objetivos financieros son aquellos que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del CMI. Esto fundamentalmente lo explica Kaplan y Norton (2002), y hacen referencia a que se deben determinar las métricas financieras adecuadas para cada estrategia y que estas medidas definen la actuación financiera que se espera de la estrategia. Por su parte el autor Muñiz, L (2005) define la perspectiva financiera como un conjunto de indicadores financieros valiosos para resumir las consecuencias económicas.

Perspectiva Clientes: En la perspectiva del cliente Kaplan y Norton (2002) explican que se debe identificar los segmentos del cliente y del mercado en los que se ha elegido competir. Esta perspectiva permite que la empresa equiparen sus indicadores clave sobre los clientes como: satisfacción de la calidad, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, de igual forma Muñiz, L. (2005) habla de que esta perspectiva es clave en la gestión estratégica, porque permite verificar hasta qué punto los clientes son leales y están satisfechos con los productos y servicios que se les ofrecen. Para desarrollar la perspectiva de cuadro de mando integral basada en los clientes Kaplan y Norton (2002) acotan que se deben identificar los segmentos del mercado y luego seleccionarlos.

Perspectiva Procesos Internos: en esta perspectiva, se recomienda a los directivos definir una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y futuros y se desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades. Luego sigue a través de los procesos operativos, en donde se entrega producto y servicio existente a los clientes con los que cuenta la organización y por último el servicio postventa que ofrece servicios después de la venta que añaden valor recibido después por los clientes. En el CMI los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Esta última perspectiva se encarga de desarrollar objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas con la finalidad de que una organización pueda mantenerse debe mejorar continuamente.

En este sentido, las ideas para mejorar los procesos de actuación de cara a los clientes deben provenir de los empleados y estos deben tener determinados perfiles de acuerdo a sus funciones.

2.2.3 La Estrategia

Serna (2007), señala que la planificación estratégica “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.” (p.2), por lo tanto, las estrategias son fundamentales para consolidar la gestión gerencial de una organización. En este sentido y de acuerdo con lo señalado por Carrión (2007), la estrategia es definida suficientemente en el siguiente concepto:

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que se quiere participar, cuáles son los productos y servicios que se quieren ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr una ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente. (p.28)

Como se puede observar en esta definición, la estrategia está presente en todos los ámbitos de la organización, ya que es utilizada en la planificación de las acciones que se deben ejecutar para lograr sus objetivos y así alcanzar la satisfacción de los clientes y los accionistas. Bajo este marco conceptual, los recursos corporativos a los que se refiere el concepto anterior, incluyen las acciones necesarias para optimizar los procesos internos de manera tal que éstos sean ejecutados eficientemente en pro de los objetivos referidos en esta explicación.

El mismo autor (ob.cit) también indica que existen cinco visiones desde las cuales se pueden relacionar las estrategias. Estas son:

La estrategia como plan: Son los planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización.

La estrategia como patrón: La estrategia además de ser un plan es un patrón, es decir, coherencia de conducta en el tiempo.

La estrategia como plan y como patrón: Muchas personas conciben la estrategia como un proceso de planificación analítico, que permite reducir la incertidumbre en el futuro. Por lo tanto las empresas desarrollan planes a futuro tomando como base sus acciones pasadas.

La estrategia como posición: Desde este punto de vista la estrategia tiene que ver con la ubicación de una serie de productos en mercados concretos, es decir la estrategia se mira desde donde el producto se encuentra con el cliente y al mercado externo.

La estrategia como perspectiva: En este caso la estrategia mira al interior de la organización y hacia la visión principal de la empresa. (2007, p.28)

De acuerdo con estas visiones, las estrategias que pretende desarrollar esta investigación, son catalogadas como plan y también como patrón, ya que corresponderán a un proceso de planificación de acciones para que sean mantenidas a través del tiempo y dirigidas a mejorar suficientemente la gestión de la empresa SHAFINCA, C.A..

Esta afirmación anterior, se sustenta en lo señalado por Carrión (2007), el cual dice que “La estrategia funcional persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional.” (p.42), siendo el control el paso posterior al diseño de las estrategias de forma tal que se pueda garantizar su efectividad. Por lo tanto es importante estudiar en esta investigación los distintos sistemas de cobro de pasajes que están disponibles de manera de adaptar el cuadro de mando integral propuesto sobre estrategias reales.

2.2.4 Planificación Estratégica

De acuerdo con Rojas (2006) la planificación estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. En tal sentido, la planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

Por lo tanto, la planificación estratégica como proceso establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía a través de la cual la organización obtiene y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la misma desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

Así, la planificación estratégica significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método, plan o lógica. Es decir, la Planificación Estratégica como proceso constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización. El proceso de planificación estratégica supone además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo.

Existen dos aspectos clave que se deben considerar para desarrollar un adecuado proceso de planificación estratégica: a) Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y b) Diseñar un proceso de planificación que sea realista, con base en los recursos y capacidades técnicas.

Por ende, el proceso de planificación estratégica será característico de cada organización en particular y depende mucho de la participación y compromiso de los miembros de la organización para lograr mejores resultados, así como de la conducción o liderazgo de los responsables del proceso mismo. Es importante destacar que son las personas que conforman la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica, intentando responder

básicamente a tres preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos llegar? y ¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?

Este aporte teórico es importante para la investigación debido a que muestra cuáles son los requerimientos que se deben tener en cuenta para elaborar una planificación estratégica, objeto que debe ser alcanzado con el cuadro de mando integral propuesto.

2.3 Definición de Términos Básicos

Estrategia: Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos.

Indicador: Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generados con el objeto o fenómeno observado.

Indicador de gestión: Es aquel que se asocia con la capacidad administrativa o de gestión y se relaciona además con la eficiencia y la eficacia.

Meta: Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

Misión: Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

Objetivo: Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

Objetivo de misión: Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.

Organización: Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Planeación: En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final. Como proceso, la planeación se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseables y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. En consecuencia, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.

Planeación estratégica: La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

Políticas: Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Toma de Decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, entre otros.

Visión: Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología según Hernández, Collado y Lucio (2003) “está referida al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos” (p.67), ello con el propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos de estudio. En este sentido, sigue a continuación los aspectos que contiene el marco metodológico de esta investigación:

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación se enmarcará bajo la modalidad de proyecto factible, debido a que tiene como propósito proporcionarle a la empresa SHAFINCA, C.A; un modelo de cuadro de mando integral que permita elaborar efectivamente su proceso de planificación estratégica. En este contexto, Hurtado (2010) las define como: “Este tipo de investigaciones propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta.” (p. 114).

Por su parte, según Hurtado (2010) “El diseño de investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma.” (p. 147), en este sentido, este estudio tiene un diseño de campo, ya que la fuente de la información que se tomarán en cuenta para el desarrollo del mismo está representada por el contexto natural donde se desarrolla el problema. A tales efectos, Palella y Martins (2006) definen a la investigación de campo como:

...aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (2006, p.31)

Por lo tanto, los datos son recolectados en el área administrativa y contable de la empresa SHAFINCA, C.A., de manera tal que esta información proporcione los fundamentos necesarios para proponer un cuadro de mando integral para la elaboración eficiente de la planificación estratégica en esta empresa.

3.2 Fases Metodológicas

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la planificación estratégica en la empresa SHAFINCA, C.A.

Con la finalidad de dar cumplimiento a esta fase metodológica, es necesario seleccionar la población a la cual se va a dirigir el estudio; la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” (p.238). En esta investigación la población estará conformada por las cinco (05) personas que laboran para la empresa SHAFINCA, C.A., los cuales pueden suministrar datos relevantes en cuanto al rumbo que aspiran que tenga la empresa a corto, mediano y largo plazo; esta población se caracteriza por ser finita, la cual es definida por Arias (2006) como una “Agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran.” (p.82)

De igual forma, para recolectar la información necesaria en esta investigación, es preciso extraer una muestra representativa de la población antes mencionada. Hernández, Fernández y Baptista (2006), define a la muestra como: “... un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población.” (p.236). Por ser la población numéricamente manejable, se tomarán la totalidad de la misma como muestra.

En este caso, el tipo de muestreo es no probabilístico y censal, ya que la muestra está conformada por la totalidad de individuos que integran a la población, es decir, por las cinco (05) personas que laboran para SHAFINCA, C.A.. Bajo este esquema, Ramírez (2007) expresa que los muestreos no probabilísticos son aquellos que “Tienen como rasgo fundamental el que se desconoce la probabilidad de que un elemento de la población forme parte de la muestra.” (p.106). Con respecto al muestreo censal, Roosevelt (2000) lo define de la siguiente forma: “Es un procedimiento de selección en el que la totalidad de los elementos de la población integran la muestra a la cual se tomará a estudio.” (p.21)

En el mismo orden de ideas, en toda investigación, es importante definir la forma idónea de recolectar los datos de acuerdo con los objetivos planteados en la misma, por lo que es necesario seleccionar las técnicas e instrumentos para la recopilación de la información. Arias (2006) indica que “La técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p.67). Por otra parte, Sabino (2002) señala que el instrumento “Es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.99).

Bajo esta definición se escogieron como técnicas de recolección de datos a la Encuesta. Igualmente, el instrumento utilizado para la encuesta es: el Cuestionario. En este sentido, Sabino (2002) indica que la Encuesta “Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante análisis de tipo cuantitativo, sacara las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.” (p.43).

En lo referente al Cuestionario, Arias (2006) lo definen como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. (p.74). Para esta investigación, se utilizará un cuestionario contentivo preguntas cuyas respuestas son cerradas y dicotómicas SI-NO.

Fase II: Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la planificación estratégica en la empresa SHAFINCA, C.A.

A fin de cumplir con esta fase metodológica, se realizó un análisis de los resultados emitidos a través de la técnica e instrumentos de recolección de datos seleccionada; los cuales fueron desglosados en factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades); a fin de ser colocados en una matriz FODA.

De esta manera, Contreras, (2009) señala que la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) “es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización” (p.1). Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias, las cuales formarán parte fundamental del cuadro de mando integral propuesto.

Fase III: Diseño de un cuadro de mando integral como herramienta de planificación estratégica de la empresa SHAFINCA, C.A., ubicada en el Estado Carabobo.

Para las organizaciones el establecimiento de estrategias contribuye a definir las actividades y elaborar los pasos requeridos para cumplir con su misión y alcanzar su visión, en este sentido, dicha investigación tiene como propósito el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa SHAFINCA, C.A.; es por ello que para la elaboración de esta fase; se diseñaron los objetivos estratégicos a partir del análisis de los factores externos e internos que se derivaron del estudio diagnóstico; y posteriormente a partir del análisis causa-efecto se elaborará los indicadores necesarios para la elaboración del cuadro de mando integral.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo contiene el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica que posee la empresa SHAFINCA, C.A. Al respecto se le suministró al personal que labora en esta organización un cuestionario constituido por trece (13) preguntas de respuestas cerradas y dicotómicas (SI-NO).

Es importante resaltar que, los resultados obtenidos de esta encuesta fueron totalizados de acuerdo a las opciones de respuestas, para luego ser tabulados en un diagrama de frecuencias que sirvió de base para su representación en diagramas circulares. De esta manera Martínez (2010) expresa que

Los gráficos circulares muestran el tamaño de los elementos de una serie de datos, en proporción a la suma de los elementos. Los puntos de datos de un gráfico circular se muestran como porcentajes del total del gráfico circular. (s.p.)

Así, una vez representados los datos en diagramas circulares, se procede al análisis de los resultados, el cual se realizará comparando la realidad de la empresa con el basamento teórico de la investigación. Por esto Leal (2008) señala que el análisis de resultados es “entrelazar los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes” (s.p).

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la planificación estratégica en la empresa SHAFINCA, C.A.

A continuación se muestra el desarrollo del cuestionario aplicado al personal de la empresa SHAFINCA, C.A., con la finalidad de diagnosticar cuáles son los aspectos que ameritan la elaboración de un cuadro de mando integral.

Ítem N°1 ¿ La empresa tiene definida su misión?

Cuadro 1. Definición de la misión por parte de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	02	40%
NO	03	60%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

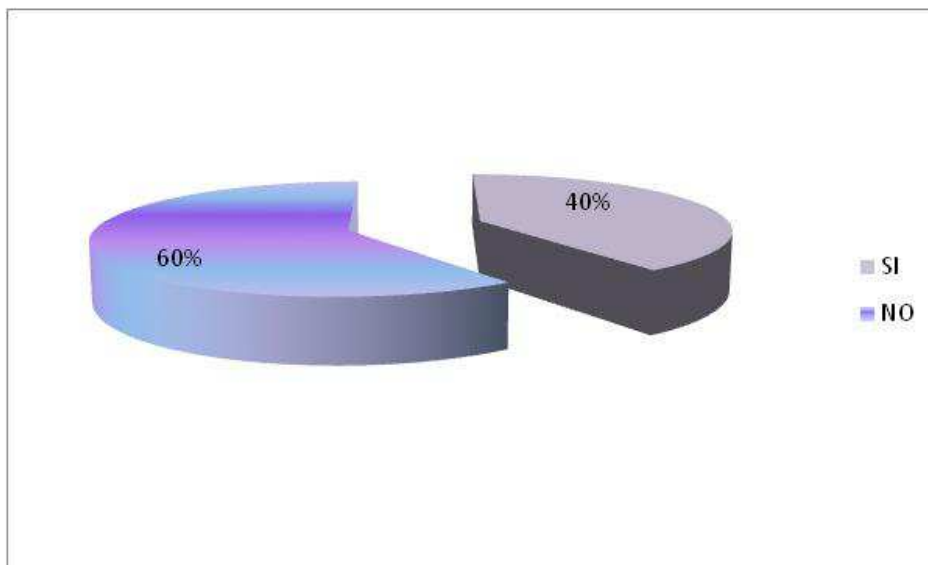


Gráfico 1. Definición de la misión por parte de la empresa

Análisis:

De las personas encuestadas el 40% señaló que la empresa tiene definida su misión, mientras que el 60% restante manifestó lo contrario. Este resultado señala que la misión de haberse definido no ha sido divulgada a todo el personal de la empresa, lo que trae como consecuencia que no todo el personal conoce cuál es el propósito o razón de ser de la misma, lo que ha dificultado en alguna oportunidades la realización de las actividades por parte del personal en función de alcanzar el norte que posee la empresa.

Ítem N°2 ¿ La empresa tiene definida su visión?

Cuadro 2. Definición de la visión por parte de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	02	40%
NO	03	60%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

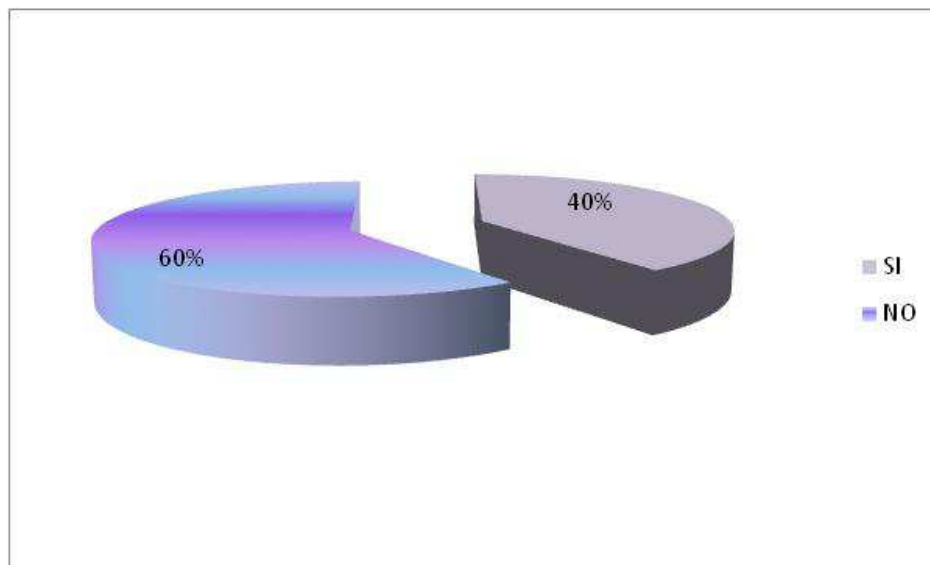


Gráfico 2. Definición de la visión por parte de la empresa

Análisis:

De las personas encuestadas el 40% señaló que la empresa tiene definida su visión, mientras que el 60% restante manifestó lo contrario. A través de este resultado se evidencia que no todo el personal conoce cuál es el norte de la organización, lo que trae como consecuencia que algunos trabajadores no se hayan mostrado comprometidos con las metas organizacionales que ha fijado la directiva de esta empresa.

Ítem N°3 ¿ La empresa tiene definidos sus valores organizacionales?

Cuadro 3. Definición de los valores organizacionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

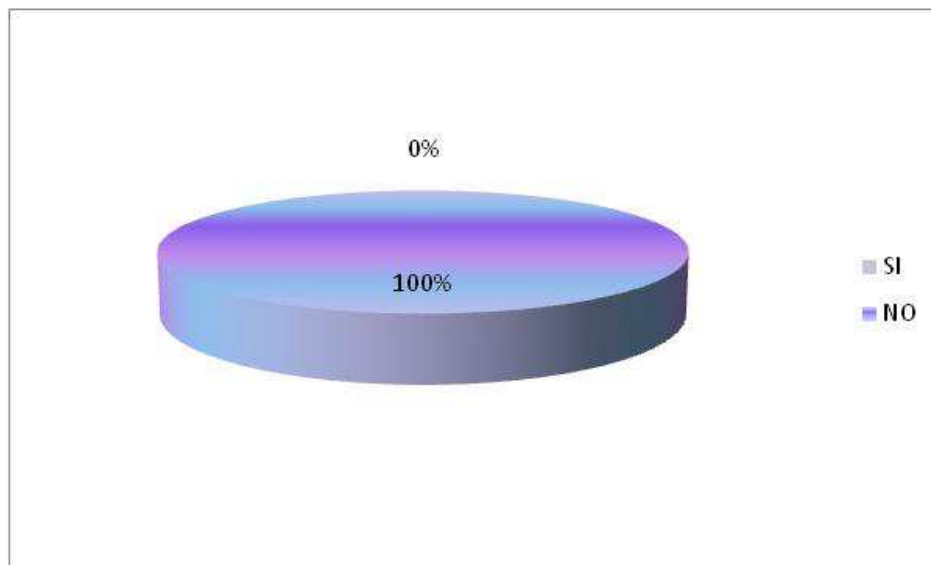


Gráfico 3. Definición de los valores organizacionales

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas manifestó que la empresa no ha definido sus valores organizacionales. Esto ha traído como consecuencia que no se haya definido el perfil de la organización y por lo tanto su cultura organizacional, lo que la ha conllevado a cambiar de personal e incluso tener deficiencia del mismo por no encontrar al trabajador que le permita alcanzar adaptarse al modelo de empresa, que sus directivos se formularon desde el inicio de la misma.

Ítem N°4 ¿ La empresa ha realizado su plan operativo anual?

Cuadro 4. Elaboración de un plan operativo anual

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

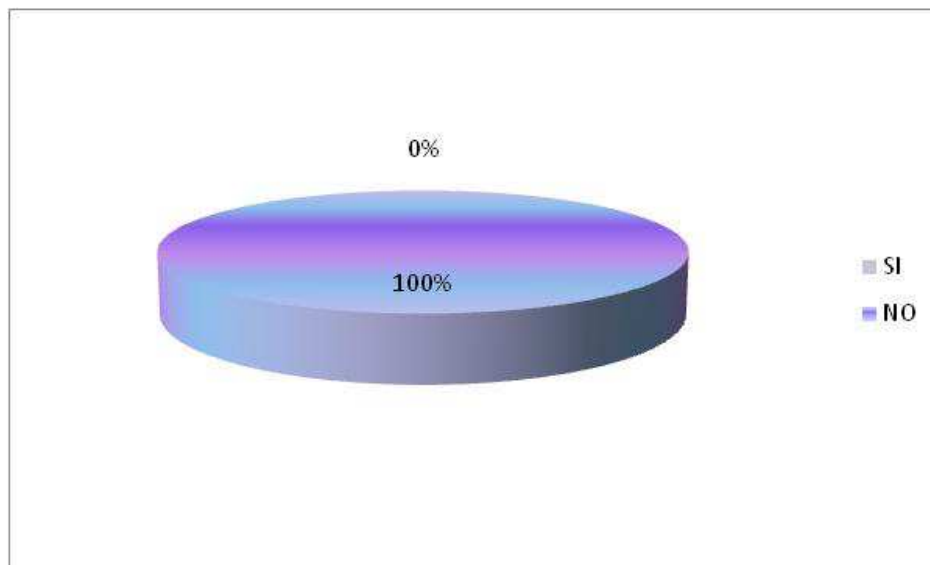


Gráfico 4. Definición del plan operativo anual

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas manifestó que la empresa no ha realizado su plan operativo anual. A través de este resultado se puede evidenciar que aunque la empresa ha diseñado su visión, no ha establecido una planificación detallada anual con fechas y recursos para alcanzarla, en este sentido puede tener el riesgo de plantearse objetivos y estrategias que no va a poder cumplir por falta de definición de una metodología para alcanzarlos.

Ítem N°5 ¿ La empresa ha realizado un análisis de los factores externos que afectan su operatividad?

Cuadro 5. Análisis de los factores externos que afectan su operatividad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

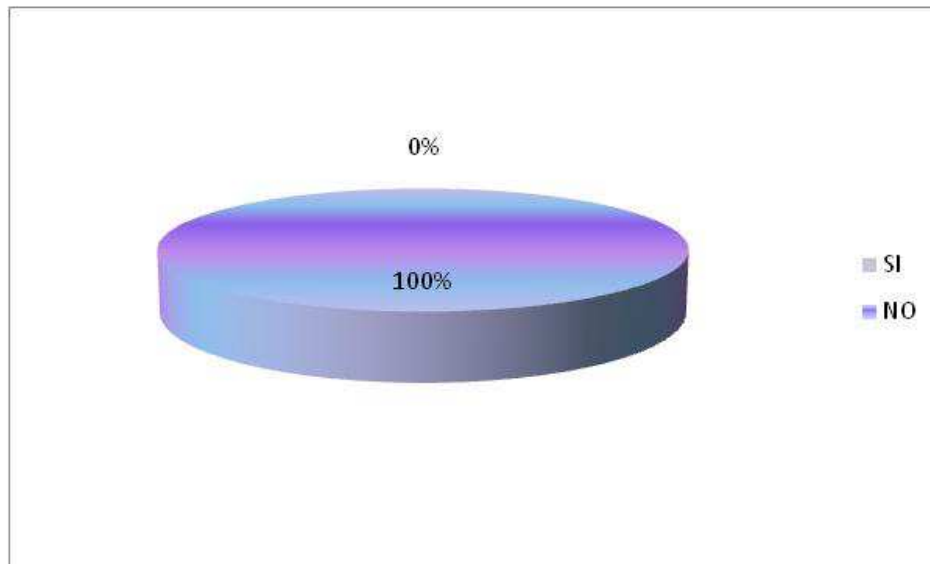


Gráfico 5. Análisis de los factores externos que afectan su operatividad

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas manifestó que la empresa no ha realizado un análisis de los factores externos que afectan su operatividad. A través de este resultado se puede evidenciar que la directiva de la empresa no tiene un panorama claro de cuáles son las oportunidades que tiene en el mercado o los factores que amenazan el cumplimiento de su misión y visión. Dentro de esta perspectiva, puede indicarse que es necesario el análisis de sus factores externos para que esta organización mejore su competitividad en el mercado en el cuál se desenvuelve.

Ítem N°6 ¿ La empresa ha realizado un análisis de los factores internos que afectan su operatividad?

Cuadro 6. Análisis de los factores internos que afectan su operatividad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	01	20%
NO	04	80%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

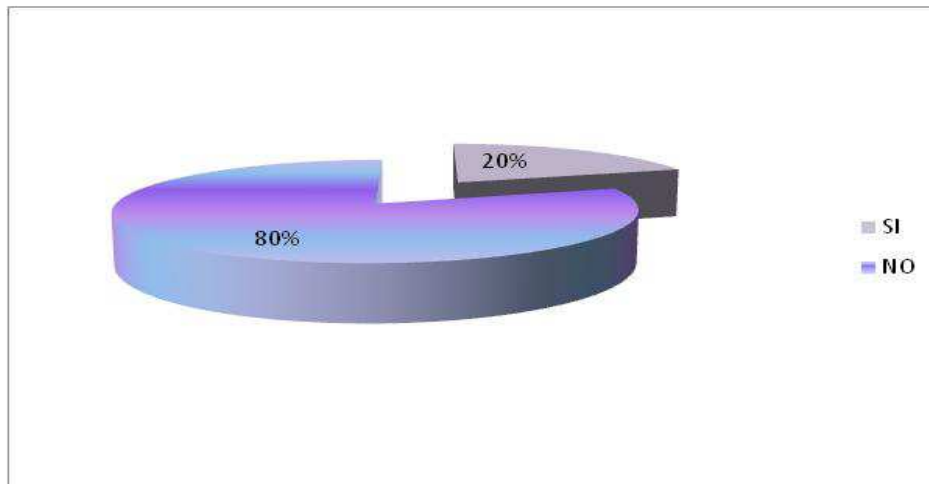


Gráfico 6. Análisis de los factores internos que afectan su operatividad

Análisis:

De las personas encuestadas el 20% manifestó que la empresa ha realizado un análisis de los factores internos que afectan su operatividad, mientras que el 80% restante señaló lo contrario. A través de este resultado se puede evidenciar que son pocas las personas que han realizado la situación interna de la empresa, por lo que se puede inferir que no se han descubierto en su totalidad las fortalezas y debilidades que poseen como organización. Este resultado trae como consecuencia que no se establezcan los procedimientos requeridos para superar sus puntos débiles con los recursos que poseen.

Ítem N°7 ¿ La empresa ha definido sus objetivos estratégicos?

Cuadro 7. Definición de los objetivos estratégicos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

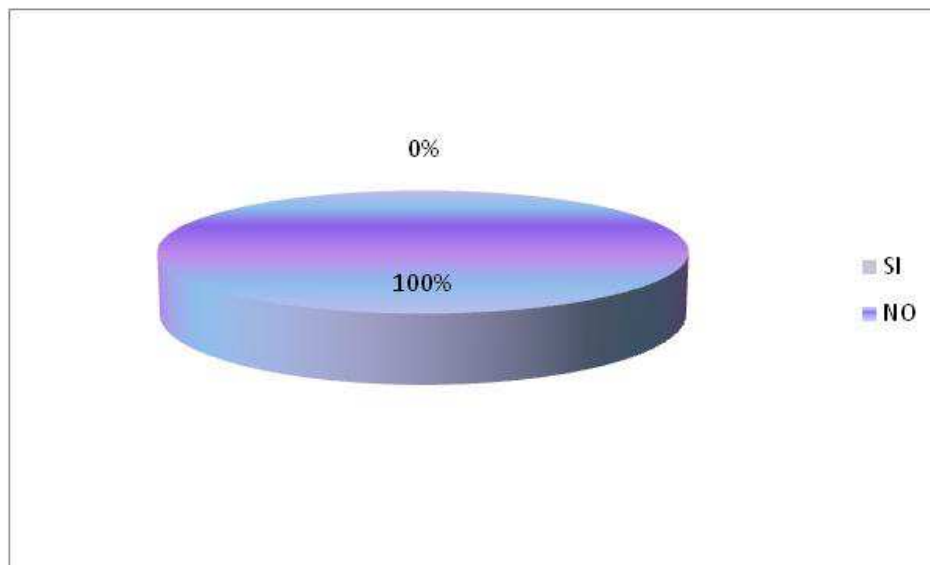


Gráfico 7. Definición de los objetivos estratégicos

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que la empresa no ha definido sus objetivos estratégicos. Este resultado es una consecuencia de la falta de análisis de los factores externos e internos que envuelven a la organización, en consecuencia puede indicarse la necesidad elaborar una análisis estos factores a fin determinar los objetivos que los ayudará a cumplir con la visión que se ha propuesto.

Ítem N°8 ¿ La empresa ha definido el perfil de sus clientes?

Cuadro 8. Definición del perfil de sus clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

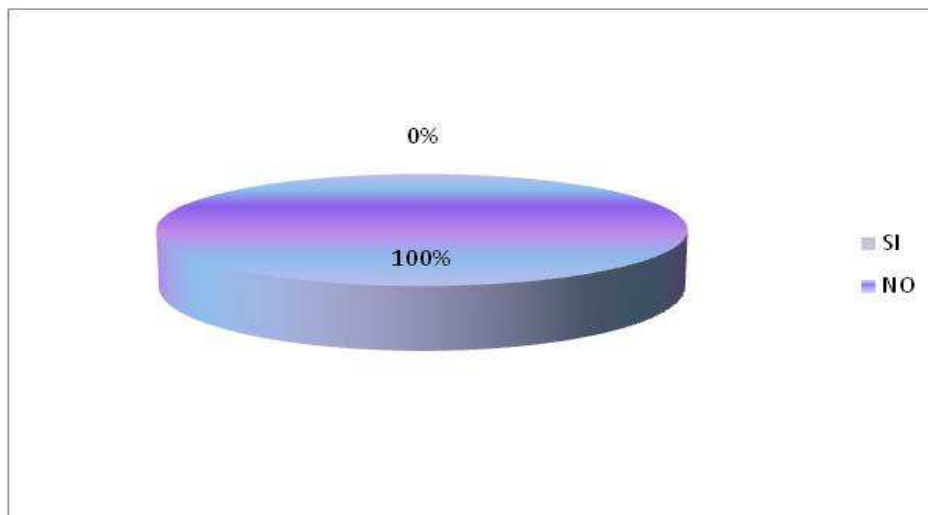


Gráfico 8. Definición del perfil de sus clientes

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que la empresa no ha definido el perfil de sus clientes. A través de este resultado se puede inferir que esta organización aún no posee con claridad una visión de los clientes a los cuáles les puede prestar sus servicios, lo que les ha traído como consecuencia que no hayan establecido estrategias organizacionales que les facilite tener contacto con aquellas personas o empresas que sean más afines con los servicios que presta.

Ítem N°9¿ La empresa ha definido sus indicadores de gestión?

Cuadro 9. Definición de los indicadores de gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

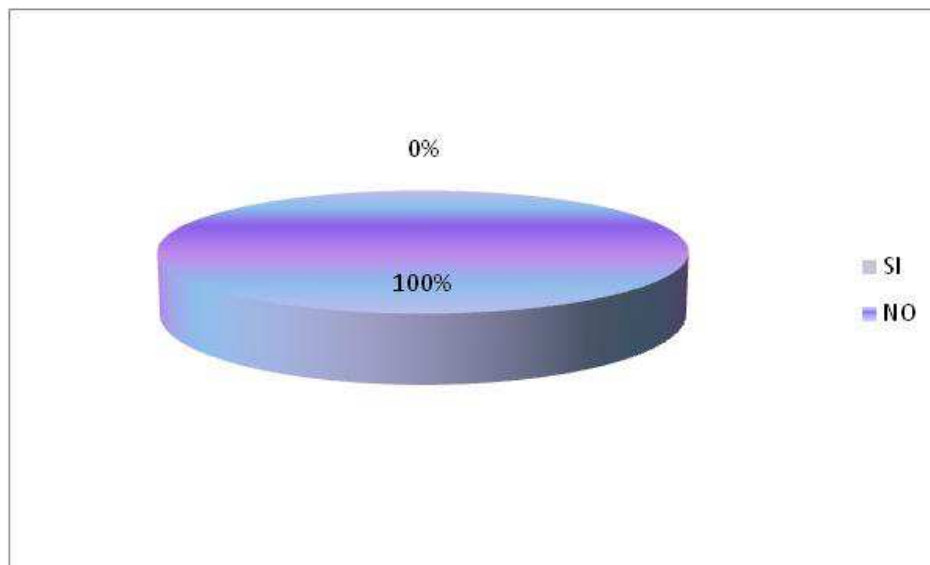


Gráfico 9. Definición de los indicadores de gestión

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que la empresa no ha definido sus indicadores de gestión. Este resultado indica que no existen parámetros dentro de la empresa que les indique si las actividades que realizan les están permitiendo ser rentables en el tiempo

Ítem N°10¿ Ha definido la empresa un plan de acción para llevar alcanzar su visión?

Cuadro 10. Definición de un plan de acción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

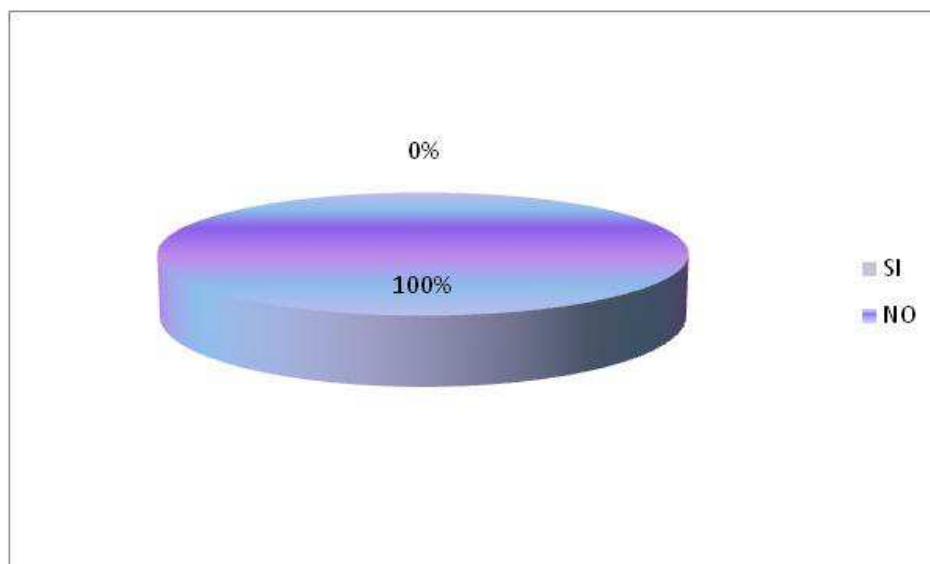


Gráfico 10. Definición de un plan de acción

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que la empresa no ha definido la empresa un plan de acción para llevar alcanzar su visión. Este resultado señala que la empresa, aunque tiene una visión definida; no ha establecido los objetivos, actividades, recursos y responsables de alcanzarla. En consecuencia, de no elaborarse este plan de acción, en la organización se seguirá laborando pero con poca probabilidad de llegar a la visión que se ha planteada.

Ítem N°11 ¿ La carencia de un cuadro de mando integral ha afectado el crecimiento de la empresa?

Cuadro 11. Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en el crecimiento de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	05	100%
NO	00	00%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

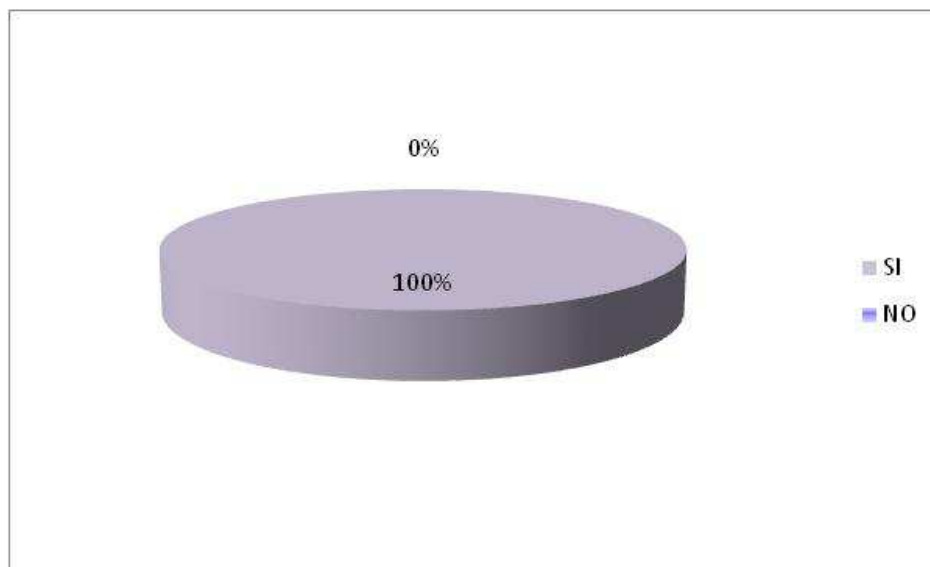


Gráfico 10. Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en el crecimiento de la empresa

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que la carencia de un cuadro de mando integral ha afectado el crecimiento de la empresa. Este resultado constituye una fortaleza para la presente investigación debido a que demuestra que la empresa requiere de los lineamientos que comprende un cuadro de mando integral para crecer como organización que en la actualidad se encuentra en franca expansión.

Ítem N°12 ¿ La carencia de un cuadro de mando integral ha afectado la venta de los servicios de esta empresa?

Cuadro 12. Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en la venta de los servicios de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	05	100%
NO	00	00%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

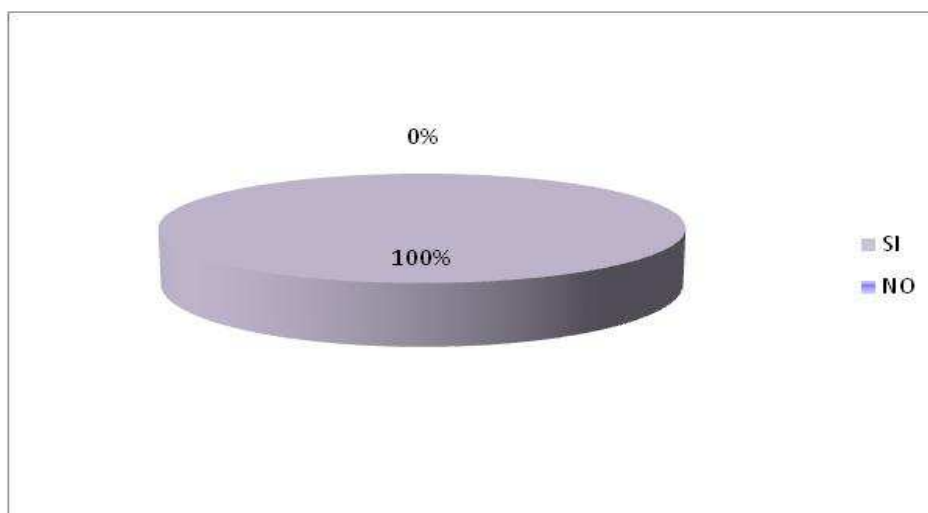


Gráfico 12. Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en la venta de los servicios de la empresa

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que la carencia de un cuadro de mando integral ha afectado la venta de los servicios de esta empresa. A través de este resultado se puede evidenciar que en la empresa se requiere descubrir cuáles son sus potencialidades internas y externas, así como la definición de sus objetivos empresariales contribuirían favorablemente al aumento de la venta de sus servicios.

Ítem N°13: ¿La carencia de un cuadro de mando integral ha afectado la rentabilidad de la empresa?

Cuadro 13. Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en la rentabilidad de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	03	60%
NO	02	40%
TOTAL	05	100%

Fuente: Requena (2012)

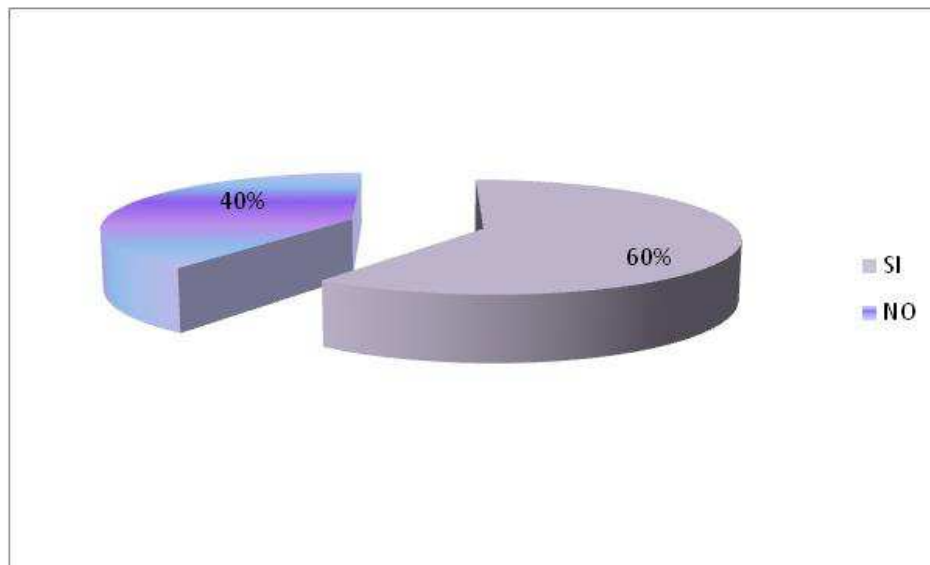


Gráfico 13. Carencia de un cuadro de mando integral y su influencia en la rentabilidad de la empresa

Análisis:

El 60% de las personas encuestadas señalaron que la carencia de un cuadro de mando integral ha afectado la rentabilidad de la empresa, mientras que un 40% manifestó lo contrario. A través de este resultado se puede evidenciar que parte de este personal considera que la empresa podría tener una mejor rentabilidad si su planificación estuviera mejor estructurada a través de un cuadro de mando integral.

4.2 Fase II: Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la planificación estratégica en la empresa SHAFINCA, C.A.

Con la finalidad de obtener los datos necesarios para elaborar el cuadro de mando integral que guiará las acciones de la empresa SHAFINCA, C.A., se hace necesario en primer lugar indicar cuáles son los factores externos e internos que la afectan, tal como se muestran en el cuadro N° 14

Cuadro N° 14 Matriz FODA

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas (F) F1: Definición de la misión F2: Definición de la visión	Debilidades (D) D1: No todo el personal conoce la misión de la empresa D2: No todos conocen la visión de la empresa D3: No se han definido los valores organizacionales D4: Carencia de un plan operativo anual D5: Carencia de análisis de factores externos D6: Carencia de análisis de factores internos D7: Falta de definición de sus objetivos estratégicos D9: Falta de definición del perfil de sus clientes D10: Carencia de indicadores de gestión D11: Carencia de un plan de acción D12: Rentabilidad de la empresa
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O) O1: Cuadro de Mando Integral (CMI)	Estrategias FO • Diseñar el CMI de acuerdo a la misión y visión de la empresa	Estrategias DO • Elaborar cuáles son las estrategias e indicadores que debe tener la empresa SHAFINCA, C.A., para alcanzar su visión en un CMI. • Definir el perfil de los clientes de la organización en un CMI
	Amenazas (A) A1: Alta competitividad A2: Mercado cambiante	Estrategias FA • Orientar la misión y visión empresarial de acuerdo al mercado donde le corresponde competir a la empresa SHAFINCA, C.A.	Estrategia DA • Elaborar la planificación que les permita mantenerse en el mercado y ser rentable desde el punto de vista financiero

Fuente: Requena (2012).

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de información y elaborado el análisis del entorno de la empresa SHAFINCA, C.A., se puede indicar que la empresa posee debilidades que le han impedido alcanzar la posición en el mercado que sus directivos aspiran; entre las cuales se encuentran: falta de planificación detallada de los que desean hacer en cada una de sus áreas, debilidades en la definición del perfil de los clientes que desea tener y de estrategias claras para entrar en el mercado.

Se pudo diagnosticar también, que la empresa SHAFINCA, C.A.; tiene un campo de acción amplio para desarrollar sus actividades económicas, y además está inmersa donde el ambiente legal es cambiante y por ello la competitividad con empresas similares es elevada; es por ello que requiere de estrategias que le permitan desarrollar actividades que los impulse de forma acertada en el ambiente donde se desenvuelve.

Desde el punto de vista financiero, requiere diseñar indicadores de gestión que les indique si las actividades que realizan les puede ayudar a aumentar su rentabilidad y desde el punto de vista organizacional, requiere definir su perfil, a fin de encontrar el personal más idóneo que le permita alcanzar su visión. Es por esto que a continuación en el siguiente capítulo de este Trabajo Especial de Grado, se desarrolla el contenido de un Cuadro de Mando Integral, que le permita a esta organización alcanzar la visión que ha definido.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Descripción de la Propuesta:

Una vez finalizada la fase de diagnóstico donde se pudo evidenciar los factores externos e internos que influyen sobre la gestión de la empresa SHAFINCA, C.A., se hace necesario elaborar actividades de planificación y gestión que permitan superar los puntos negativos que posee esta organización, a través del realce de sus puntos positivos.

Dentro de este contexto, esta propuesta tiene como objetivo desarrollar un cuadro de mando integral, donde se determinen con precisión cuáles son las acciones que deben seguir el personal que trabaja para esta empresa y que les permita alcanzar la visión que se han propuesto.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Elaborar un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión para la empresa SHAFINCA, C.A.

5.2.2. Objetivos Específicos

1. Especificar cuál es la misión, visión y valores de la empresa SHAFINCA, C.A..
2. Definir las perspectivas que forman parte del Cuadro de Mando Integral.
3. Indicar los objetivos que requiera alcanzar para cumplir con la visión de la empresa.

4. Determinar los indicadores de gestión en cada una de las perspectivas que conforman parte del Cuadro de Mando Integral.

5.3 Justificación de la Propuesta

Esta propuesta se justifica debido a la necesidad que presenta la empresa SHAFINCA, C.A. una planificación detallada que sirva de herramienta a la alta gerencia a tomar las decisiones requeridas para permanecer de forma competitiva en el mercado, teniendo en cuenta que es una organización joven y por ende está abriendo un camino en el ambiente competitivo donde decidió desarrollar sus actividades.

De esta manera de desarrollarse las acciones aquí propuestas se podrá garantizar que la empresa sea reconocida en tiempo breve en el ambiente de su competencia. De igual forma esta planificación les ayudará a su directiva a definir cuál es el perfil de su cliente a fin de afinar sus estrategias y aún más, definir cuál es el modelo de empleado que requiere tener para alcanzar su visión.

5.4 Cuadro de Mando Integral

A continuación se desarrollan cada una de las fases que comprenderán el cuadro de mando integral de la empresa SHAFINCA, C.A., el cual está basado en el estudio diagnóstico elaborado a través de la encuesta.

Fase 1: Planificación Estratégica

Con la finalidad de elaborar la planificación estratégica de la empresa SHAFINCA, C.A.; es conveniente resaltar cuál es la misión, visión y valores de esta empresa:

Misión

Somos una compañía que brinda satisfacción a sus clientes en el ámbito financiero, de seguridad industrial, higiene y ambiente. Nos enfocamos en la

implementación de sistemas que permiten minimizar los riesgos en el trabajo, así como también la observancia de los compromisos tributarios vigentes.

Visión

Consolidarnos como una empresa confiable en la prestación de servicios financieros, de seguridad industrial, higiene y ambiente.

Valores:

Los valores organizacionales constituyen el conjunto de creencias que una organización tiene sobre su trabajo día a día, por lo tanto SHAFINCA, C.A. debe determinar cuáles son sus valores a fin de que su directiva, empleados y sobretodo sus clientes puedan percibir que son tangibles a través de la metodología de trabajo diaria de cada uno de los miembros de la empresa. Por lo tanto, los valores de SHAFINCA, C.A. son:

- Respeto: Respeto hacia sus clientes, hacia el ambiente y hacia el cumplimiento de la legislación venezolana en cada una de las actividades que desarrolla la empresa.
- Lealtad: La empresa es leal con el cliente, traduciéndose en asumir con seriedad cada uno de los servicios que éste les suministra
- Compromiso: SHAFINCA, C.A., posee un compromiso a prestarle servicios de calidad a su clientela y resolver los problemas para los cuáles ha sido contratada.
- Humildad: La directiva y los empleados de SHAFINCA, C.A. están concientes que deben aprender todos los días de las continuas variaciones del ambiente donde se desenvuelven, para así mejorar la calidad de sus servicios en función de las experiencias que les corresponde vivir a diario.

- **Honestidad:** En SHAFINCA, C.A., es fundamental prestarle un servicio con honestidad a sus clientes, lo que se traduce en respeto a la legislación, cumplimiento y calidad en los servicios que ofrece.
- **Responsabilidad:** La empresa SHAFINCA, C.A. a través de sus empleados es responsable en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes y con las obligaciones tributarias, patronales y ambientales que exige la legislación venezolana.
- **Disciplina:** En SHAFINCA, C.A., existe entre sus miembros la constancia, metodología y persistencia para resolver cada uno de los problemas que sus clientes le han encomendado.

Tal como se puede observar, las definiciones de la misión, visión y valores expuestas para la empresa SHAFINCA, C.A., ofrecen un norte claro de adonde quiere ir esta empresa y cómo debe ser el modelo de empleado que debe poseer para alcanzar todas sus metas.

Fase II Determinación de los puntos críticos de SHAFINCA, C.A.

Una vez elaborado en análisis de los factores externos e internos que afectan a la planificación estratégica de la organización, es conveniente exponer cuáles son los puntos críticos de esta organización, a fin de diseñar estrategias que permitan desarrollar para alcanzar la visión de la empresa. A continuación, en el cuadro N° 15, se muestra cuáles son los aspectos críticos en la gestión de SHAFINCA, C.A. y que se convierten en retos a asumir para lograr el posicionamiento que su directiva desea en el mercado competitivo donde se desenvuelve:

Cuadro N°15 Aspectos críticos de la empresa SHAFINCA, C.A.

ÁREA	ASPECTO CLAVE A MEDIR
Servicios	Capacidad de prestación de servicios Diversificación de servicios
Comercialización	Aumento de la Clientela Publicidad y Propaganda
Administración y Finanzas	Liquidez Rentabilidad Capacidad de Inversión
Recursos Humanos	Contratación del Personal Capacitación del Personal

Autora: Requena (2012)

Del cuadro N° 15 se puede indicar que la empresa requiere de elaborar estrategias en áreas externas e internas para mejorar su competitividad y por ende su rentabilidad empresarial, entre los factores externos se evidenciaron la diversificación y capacidad de prestación de servicios, así como la ampliación de su clientela, a su vez entre los factores internos debe enfocarse en el aumento de su rentabilidad financiera y en desarrollo del recurso humano que cumpla con sus expectativas.

Fase III Determinación de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Una vez que se definieron los factores críticos, se procedió a determinar los objetivos estratégicos de la organización, los cuales serán relacionados con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, los cuales se muestran a continuación:

Cuadro N° 16 Objetivos Estratégicos del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Clientes	Definir el perfil de sus clientes Diagnosticar las necesidades de su clientela con la finalidad de dirigir sus acciones hacia la satisfacción del cliente Capturar al los clientes potenciales Mentener a los clientes actuales
Procesos Internos	Elaborar nuevas estrategias de penetración en el mercado dentro de su área de acción
Administración y Finanzas	Mejorar su rentabilidad financiera Aumentar su capacidad de Inversión
Aprendizaje y Formación	Capacitar al personal en las áreas inherentes a sus servicios Incorporar a la empresa el personal adecuado para la elaboración de sus productos

Autor: Requena (2012)

Se tomaron estos objetivos estratégico, debido a que se debe tener en cuenta que esta empresa se encuentra en expansión y necesita definir cuáles son las áreas de mayor fortaleza donde puede incrementar su negocio.

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

51
1736
3