



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**SISTEMA DE GESTIÓN DESDE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED
SCORECARD DE LAS CADENAS DE FARMACIAS UBICADAS EN EL
MUNICIPIO VALERA DEL ESTADO TRUJILLO**

**AUTORA: GUERRA VETANCOURT, ANDREINA
C.I. N° 17.094.038**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

NOVIEMBRE, 2008



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**SISTEMA DE GESTIÓN DESDE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED
SCORECARD DE LAS CADENAS DE FARMACIAS UBICADAS EN EL
MUNICIPIO VALERA DEL ESTADO TRUJILLO**

**AUTORA: GUERRA VETANCOURT, ANDREINA
C.I. Nº 17.094.038
TUTOR(A): Yosmary Duran**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

NOVIEMBRE, 2008

DEDICATORIA

- ✚ A mi madre porque con ese apoyo y amor tan universal que me diste lograste llevar de nuevo a unos de tus retoños al logro de ser una licenciada
- ✚ A mi hermano y padre Guillermo Guerra gracias por estar cuando te necesite
- ✚ A mi hermana Mari eres de las personas más especiales que Dios me pudo dar por ti muchas veces logre cumplir mis sueños
- ✚ A mi hermana María gracias a tus enseñanza que me diste llevaron a ser la mujer que hoy soy
- ✚ A mi hermana Teresa gracias mi loca por existir y apoyarme en todo el camino para lograr esta meta
- ✚ A mi hermana Mercedes una de mis mejores amigas que cuando necesite un consejo siempre te estuve a mi lado
- ✚ A mi hermana Yeisa a mi mejor y gran amiga hoy te digo lo logramos
- ✚ A mi esposo Charly por ti, por tu apoyo y tu amor hoy logramos este sueño
- ✚ A la señora Graciela y al Señor Carlos Torres por ustedes no abandone mi meta en aquel momento por ese detalle hoy llegue al logro de mi meta
- ✚ A todos mis ángeles Anderson, Yorbelis, Marcos, Randal, Jennifer, Dankerby, Rolando, Rolmar, Rolmari, Daniel, Moisés y Samuel gracias por llegar y llenarme de tanta ganas de luchar.

Por eso este logro no es solo mío sino de ustedes porque sin ustedes el camino para llegar a esta meta hubiese sido muy distinto, pero gracias a los maravillosos regalos de Dios ustedes son parte de mi vida y hoy podemos decir. **LO LOGRAMOS**

AGRADECIMIENTO

- ✚ A Dios Por haberme llenado de salud, amor y felicidad para llegar al logro de esta meta
- ✚ A mi madre María Vetancourt ,por haber forjado en mi a un ser lleno de valores en especial el de la lucha para así siempre lograr todo lo propuesto
- ✚ A mis hermano Guillermo, Mari, María, Teresa, Mercedes, Yeisa son la mejor familia que Dios me ha podido dar gracias a todo por su apoyo hoy esto realizando esta meta
- ✚ A Charly Torres Gracias mi amor porque con todo ese amor y apoyo hoy los dos estamos logrando el primer sueño de muchos
- ✚ A la señora Graciela y al señor Carlos Torres muchas gracias por todo los detalles que han tenido conmigo
- ✚ A Argenis y Alberto ya que conté con su apoyo en el momento menos esperado. Gracias
- ✚ A la Profesora Yosmary Duran que con su apoyo y asesoramiento logre terminar este proyecto satisfactoriamente
- ✚ A la ULA NURR por haberme permitido realizarme como estudiantes en sus sedes

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	10
Sistematización del Problema	10
Objetivos de la Investigación	10
Justificación de la Investigación	11
Delimitación de la Investigación	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	16
La Gerencia Estratégica	16
La Acción Gerencial	17
El Balanced Scorecard	18
Estrategias de Alineamiento de la Organización	19
Ventajas del Balance Scorecard	24
Las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)	26
Integración de las cuatro perspectivas de Balanced Scorecard	42
Definición de Términos Básicos	45
Operacionalización de las Variables	46
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	47
Tipo de Investigación	47
Diseño de la Investigación	48
Población y Muestra	48
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	49
Validez del instrumento	50
Técnica para el procesamiento y análisis de los datos	51

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	53
Perspectiva Financiera	53
Perspectiva de los procesos internos	58
Perspectiva de innovación y mejora	67
Perspectiva de los clientes	74
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
Conclusiones	80
Recomendaciones	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	86
Anexo 1	87
Cuestionario	88
Anexo 2	95
Cartas de Validación	98

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Perspectivas del BSC	27
2. Integración de las perspectivas	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1. Aplicación de indicadores financieros	53
2. Indicadores de liquidez	54
3. Indicadores de endeudamiento	55
4. Indicadores de rentabilidad	56
5. Actividades internas	59
6. Procedimientos de negocios	60
7. Mejoras a los procesos internos	61
8. Fundamento de las mejoras a los procesos internos	62
9. Cadena de valor	63
10. Medio Ambiente	64
11. Mejora de la comunidad	66
12. Inversión en capacitación para personal	69
13. Frecuencia en la capacitación del personal	70
14. Evolución de la empresa	72
15. Inversión en infraestructura	73
16. Atributos del producto o servicio	74
17. Percepción del cliente	75
18. Motivación en el cliente	76
19. Capacidad de los empleados	78
20. Imagen y prestigio	79

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Indicadores genéricos que aparecerán en los BSC de la mayoría de las organizaciones relacionadas con las perspectivas	28
2. Cuadro de variable	46
3. Población y unidad de análisis	49

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Aplicación de indicadores financieros	53
2. Indicadores de liquidez	54
3. Indicadores de endeudamiento	55
4. Indicadores de rentabilidad	56
5. Vinculación de los indicadores financieros	57
6. Mejora de la actuación financiera	58
7. Actividades internas	58
8. Procedimientos de negocios	60
9. Mejoras a los procesos internos	61
10. Fundamento de las mejoras a los procesos internos	62
11. Cadena de valor	63
12. Medio Ambiente	64
13. Mejora de la comunidad	65
14. Importancia del rol dentro de la empresa	67
15. Inclusión en el proceso estratégico	67
16. Sistemas de información	68
17. Motivación del factor humano	69
18. Inversión en capacitación para personal	69
19. Frecuencia en la capacitación del personal	70
20. Evolución de la empresa	71
21. Inversión en infraestructura	72
22. Atributos del producto o servicio	74
23. Percepción del cliente	75
24. Motivación en el cliente	76
25. Punto de concentración	77
26. Capacidad de los empleados	77
27. Imagen y prestigio	78



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**SISTEMA DE GESTIÓN DESDE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED
SCORECARD DE LAS CADENAS DE FARMACIAS UBICADAS EN EL
MUNICIPIO VALERA DEL ESTADO TRUJILLO**

AUTORA: GUERRA VETANCOURT, ANDREINA

C.I. N° 17.094.038

Tutora: Yosmary Duran

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo. Para ello, se realizó una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo no experimental, tomándose como población las Cadenas de Farmacias que coexistan en el municipio Valera del estado Trujillo, tales como: Farmatodo, Unifarmacia, Maxi Médica, Farmacias SAS y Nuevo siglo, razón por la cual, la población se considero finita, por tanto, no amerito aplicar técnica de muestreo, ya que la misma es accesible para la investigadora, fue los sujetos claves que brindaron información para esta investigación, fueron : los gerentes generales, empleados y clientes de las empresas objeto de estudio. La recolección de datos se efectuó a través de un cuestionario auto administrado, el cual se sometió al juicio de tres (03) expertos para su respectiva validación, la información resultante fue analizada mediante la aplicación de estadística descriptiva, es decir, se realizó una interpretación porcentual expresada mediante frecuencias absolutas y relativas y se elaboraron gráficas para sustentar el razonamiento efectuado a los ítems. Como conclusión general se obtuvo al diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, que sus mayores fortalezas se encuentran en la aplicación de la perspectiva financiera, de innovación y mejora; así como también, en la perspectiva del cliente. Encontrándose debilidades en la perspectiva que éstos manejan sobre los procesos internos, principalmente porque no incluyen la satisfacción de los clientes internos, como parte fundamental de la mejora de las mismas.

Palabras clave: Gestión, Balance Scorecard, Perspectivas financieras y no financieras.

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard es una herramienta novedosa y útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores claves que guíen u orienten la gestión de la organización.

En esencia, el Balanced Scorecard complementa las mediciones financieras tradicionales, con otros criterios que miden el desempeño desde otra perspectiva, como: la del cliente, los procesos internos de aprendizaje y crecimiento. Así pues, esta herramienta permite realizar un seguimiento de los resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento, de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para asegurar el sostenimiento a futuro de la organización.

Ahora bien, para que el Balanced Scorecard funcione, las organizaciones deben contar con sistemas de gestión; ya que esto facilitaría el flujo de información en torno a indicadores y metas financieras. Su principal particularidad, es que dichos indicadores (financieros y no financieros) tienen relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.

La innovación que trae esta nueva herramienta, se relaciona con el hecho de que la mayoría de las organizaciones solo cuentan con sistemas de gestión tradicionales, cuya tendencia es a no accionar los objetivos a largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

En el caso particular de las cadenas de Farmacias venezolanas, se podría considerar entre otros aspectos, que la alta directiva suele concentrarse en aplicar solo indicadores financieros, mientras que los no financieros son desplazados o no les dan la importancia que éstos merecen, por tanto, manejan información sesgada sobre el funcionamiento de la organización y no de su desempeño integral.

De allí, surge la iniciativa para la realización de la presente investigación que tiene como propósito diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, para lo cual se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I, lo conforman el planteamiento y formulación del problema, junto con los objetivos, justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo II, corresponde al Marco Teórico, en el cual se describen los antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos y la operacionalización de la variable.

Capítulo III, esta integrado por el Marco Metodológico, compuesto por el tipo de investigación, población, muestra y el instrumento utilizado para la recolección de datos, así como otros aspectos de igual importancia.

El Capítulo IV, refleja la presentación y análisis de los resultados. Por último se presentan las referencias bibliográficas que se consultaron para el levantamiento de la información, así como también los anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La gestión empresarial ha ido evolucionando a medida que la problemática organizacional plantea nuevas necesidades, de hecho ya en el siglo XXI, se puede diferenciar entre un enfoque de gerencia clásico y uno moderno; sin embargo, hasta no hace mucho tiempo el enfoque clásico predominaba, siendo una de sus principales características la orientación a una visión interna de la empresa, con un perfil meramente financiero, formal y hasta rígido, donde la esencia de la gestión empresarial se orienta hacia el análisis de los desvíos y las medidas correctivas para acercarlo lo más posible a la realidad, o en su defecto a una planificación oportunamente realizada.

Con el correr del tiempo, se fueron desarrollando distintas herramientas gerenciales para el mejoramiento de la gestión en las organizaciones, tales como la calidad total, la reingeniería, el outsourcing, así como también, el just in time, el coaching, los sistemas ambientales, entre otras técnicas de análisis, tales como: la contabilidad gerencial y la planificación estratégica. De esta manera, la gestión empresarial supone la aplicación de una serie de elementos implementados, en función de lograr mayor margen de competitividad y mejora de su gestión para obtener mayor rentabilidad.

A partir de esa dinámica propia del entorno actual de las organizaciones, se ha hecho necesario cambiar el enfoque clásico, por uno estratégico con características de integración global, con un nuevo perfil

empresarial donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito para la organización, cambiando así, las previsiones a largo plazo y la asignación rígida de recursos, por un análisis constante del entorno en su relación con la empresa, bajo un nuevo modelo de dirección o gestión estratégica.

En este orden de ideas, la creatividad, innovación, adaptabilidad, entre otros aspectos, exigen que las organizaciones apliquen herramientas gerenciales que propicien una nueva cultura gerencial que apunte hacia rendimiento de la organización, valiéndose para ello de la inclusión, iniciativa, capacitación y aprendizaje del recurso humano que compone la organización, para obtener valor agregado.

Ahora bien, durante mucho tiempo según lo plantea Segura, A. (2003) los modelos de medición del rendimiento de la organización se han venido centrando únicamente en los resultados financieros, siendo esto poco cuestionado, pues la razón de ser de las organizaciones era exclusivamente financiera. No obstante, posterior a la década de los 80, las empresas comenzaron a flexibilizarse, pues el entorno comenzó a requerir de éstas una capacidad de adaptación rápida. Tales circunstancias, dieron paso a una visión largo placista, contraria al énfasis gerencial del corto plazo particularmente en lo que respecta a medidas financieras.

En virtud de esa nueva realidad, para el año 2000 comienzan a surgir nuevos enfoques sobre el manejo financiero de las empresas, uno de ello es el de Kaplan, R. (2000) quien señala que el ámbito de la gestión empresarial no sólo ha de contemplar medidas de carácter financiero, sino también medidas de carácter no financiero, ya que los objetivos de esta naturaleza probablemente no representan en la actualidad los indicadores más importantes del éxito a largo plazo; en otras palabras, la filosofía empresarial cambió y apunta hacia el incremento del valor agregado de las organizaciones.

Ese cambio de paradigma empresarial, comenzó a tomar mayor firmeza a principios del nuevo milenio, cuando producto de las exigencias y retos del

entorno, las empresas reconocen que la toma de decisiones puede llegar a ser insuficiente si solo se toman en consideración indicadores financieros. Esto, dado que existen múltiples variables que no son susceptibles de valoración económica, tales como la formación del personal, rapidez de respuesta a las solicitudes de servicio de los clientes, satisfacción del personal, know-how de la empresa, entre otros, cuya evaluación y seguimiento es de vital importancia para el éxito empresarial.

Por todo ello, es preciso asumir que las nuevas exigencias del entorno empresarial actual demandan la inclusión de indicadores no financieros, tales como: satisfacción de los clientes, tendencias en los gustos de los consumidores, moral de los empleados, tiempos de ciclo, calidad, innovación, flexibilidad, entre otros, inductores de valor agregado que reflejen los objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo de la organización y permitan además de una acertada toma de decisiones, conocer el valor real de la organización en forma permanente y eficiente.

Sobre este tema, en la literatura existen diferentes enfoques que plantean el incremento del rendimiento y la mejora empresarial, entre los que se pueden nombrar: Balanced Scorecard (BSC), Pirámide de Rendimientos, Valor Económico Agregado (EVA), entre otros, aunque el diseño de los mismos, como el de cualquier sistema de gestión estratégico, depende de múltiples variables y puede tener diversos grados de sofisticación y formalización, siempre dependiendo de las necesidades de la empresa que lo aplique.

Entre estos enfoques resalta el Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, ofrecido por Kaplan, R. y Norton, D. (1992) como una herramienta que pretende ser algo más que un instrumento de control de gestión tradicional, sirviendo básicamente para comunicar e informar la estrategia gerencial hacia todos los niveles de la organización, basándose en cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y de innovación y capacitación). En otras palabras,

permite la aplicación de diferentes indicadores (financieros y no financieros) en función de formular objetivos y medidas vinculados y coordinados para reflejar el valor agregado de la organización.

El Balanced Scorecard (BSC), fue desarrollado inicialmente como una medida financiera, pero al indagar y conocer sobre el valor agregado real que adquieren las empresas, lo rediseñaron en función de que se tomaran en consideración los indicadores no financieros, para obtener así un valor real de la organización, por ello esta herramienta se vincula con la estrategia organizacional; no obstante, Segura, A. (2003) refuerza que su desarrollo desde un sistema de medida del rendimiento hacia un sistema de gestión estratégico, implica el uso del BSC para la fijación de objetivos, recompensas, distribución de recursos, planificación y presupuestación, aprendizaje o feedback, pero principalmente para adquirir información estratégica y conocer el valor económico de la empresa; en otras palabras, el BSC permite desde diferentes perspectivas visualizar el valor real de la organización.

Al respecto, se logró precisar que entre las empresas venezolanas pioneras en implementar modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores, según lo señalan Bencomo, H. y Matos, H. (2003) se encuentran las del sector industrial manufacturero, algunas de las cuales han sido capaces de ajustarse a los embates socio-económicos ocurridos en Venezuela, gracias al manejo de indicadores financieros y no financieros, los cuales no sólo son vistos como un instrumento de gestión y control, sino como un mecanismo para gerenciar guiados por una nueva filosofía.

De hecho, según un estudio presentado por Borges, L., y otros (2004) en un artículo de la Revista Debates IESA, se señala que en Venezuela a nivel empresarial, una de las debilidades más comunes es que los sistemas de gestión tradicionales se están agotando, principalmente porque no responden a la realidad de las empresas industriales en el entorno actual. Como consecuencia de esto, presentan ciertas dificultades al tratar de

alcanzar sus objetivos estratégicos, lo que les dificulta vincular la estrategia a largo plazo con sus acciones a corto plazo.

De igual forma, en el mismo estudio publicado por Borges, L., y otros (ob.cit) se señala que al tratar de implementar un sistema de gestión innovador como el BSC, los errores más comunes que cometen las empresas son: no alinear los objetivos integralmente; no alinear los objetivos de las áreas con los del personal, contar con objetivos subjetivos (sin indicadores numéricos, entre otros); todo ello como resultado de no presentar congruencia en cuanto a las perspectivas de índole financiero.

Este es el mismo escenario, que enfrentan algunas de las empresas venezolanas, que aún cuando no son industriales sino comerciales comparten una visión integral e innovadora de la forma en que debe desarrollarse una organización. A este respecto, vale la pena destacar que el sector comercial venezolano se ha mantenido e incluso incrementado, tal como lo señalan cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE 2007), al estimar que el aporte de este tipo de empresas al producto interno bruto representa el 1.7% entre las actividades económicas que generan producción en el país.

En ese rubro, califican las empresas farmacéuticas cuyo fin se encuentra condicionado por la respuesta permanente a una constante demanda de productos y servicios que muchas veces rebasa las expectativas y los recursos materiales, laborales y financieros con los que cuentan, abriendo paso así a la formación de cadenas farmacéuticas, para las cuales, satisfacer las demandas de manera propicia y con calidad, depende en gran medida de la elevación de la eficiencia, es decir, de su capacidad de respuesta ante la creciente demanda. Entre estas cadenas venezolanas se destacan: Farmatodo, Unifarma, Maxi Médica, entre muchas otras que coexisten a nivel nacional e incluso, se ubican en el municipio Valera del estado Trujillo.

Para determinar la realidad de estas empresas creadas como cadenas

de farmacias en cuanto a su sistema de gestión, se propiciaron varios acercamientos, específicamente a las ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo. Encontrando como resultados que las cadenas de farmacia ubicadas en la ciudad de Valera han tenido como objetivo desarrollar actividades que le permitan al empleado obtener conocimientos sólidos y avanzados que proporcione las ideas y aportes que lleven al éxito de la empresa dándole la oportunidad de valorar el gran aporte que pueden dar para mantener a su lado la cartera de clientes logrando la satisfacción de obtener los logros para llegar al alcance de las metas financieras. Pero también estableciendo que para la obtención del logro siempre hay que mantener perspectivas firmes e innovadoras que en algunos momentos se han visto afectados por diversos factores, observándose entre otros aspectos que los accionistas de las Cadenas de Farmacias carecen de una perspectiva confiable sobre el desenvolvimiento financiero o valor real de su empresa.

Aunado a ello, la mayoría de las Cadenas de Farmacias no tratan de realizar acercamientos a los clientes para conocer la percepción u opinión de los destinatarios de los bienes y servicios, y mediante ello, precisar cuáles aspectos no se toman en consideración que puedan mejorar el valor agregado que éstos brindan.

De igual forma, en las Cadenas de Farmacias los procesos internos por lo general presentan deficiencias lo que impide que los gerentes puedan cumplir con los objetivos planificados, pues en esencia desconocen aspectos como el tiempo de respuesta hacia los pedidos, el costo e introducción de nuevos productos, entre otros aspectos, que son relevantes para la mejora de la organización.

Asimismo, algunas de esas empresas parecieran no darle el reconocimiento suficiente a los aspectos relacionados con el entrenamiento y la capacitación constante del personal, lo cual afecta la cultura organizacional, así como también la satisfacción de sus clientes internos.

Ahora bien, entre las posibles causas que originan la problemática anterior, se podrían considerar otros aspectos, que la alta directiva de las empresas suele concentrarse en aplicar solo indicadores financieros, mientras que los no financieros son desplazados o no les dan la importancia que éstos merecen, por tanto, manejan información del funcionamiento de parte de la organización y no de su desempeño integral.

En este mismo orden de ideas, poco suelen aplicar encuestas o habilitar un área de atención directa al cliente, incluso carecen de buzón de sugerencias para que los clientes puedan expresar su conformidad o no con los bienes y servicios recibidos.

Las Cadenas de Farmacias, muchas veces carecen de una perspectiva general sobre el funcionamiento de los procesos que deben engranarse para ofrecer bienes y servicios en el tiempo y costos necesarios, es decir, no desarrollan flujogramas de procesos, organigramas funcionales o manuales de procedimientos que les permitan monitorear la eficiencia de los mismos.

Además de ello, pareciera que los empleados no tienen mucho acceso a procesos de capacitación fomentados por la propia empresa. En otras palabras, pareciera que este tipo de empresa tiende a no invertir grandes cantidades de dinero en la capacitación de sus empleados.

De continuar así, las Cadenas de Farmacias objeto de estudio podrían presentar debilidades en su Sistema de Gestión, por tanto, pueden ser menos acertados en la toma de decisiones o en su defecto, dificultar la producción de cambios necesarios para agregar valor a las mismas.

Para mejorar esta situación, las cadenas farmacéuticas, deberían entre otros aspectos comenzar a revisar sus sistemas de gestión y aplicar indicadores financieros y no financieros que les permitan además de medir la rentabilidad, liquidez de la misma, tomar en consideración la opinión de los clientes internos, externos, revisar de manera constante los procesos internos y aplicar controles para crear valor mediante la mejora de las capacidades humanas y de esta forma contar con un sistema de gestión

integral. De allí surge la inquietud de diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo.

Formulación del Problema

¿Cómo se desarrolla el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard en las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo?

Sistematización del Problema

- ¿Cómo se desarrolla la perspectiva financiera de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo?
- ¿Cómo se desarrolla la perspectiva de los clientes respecto a los bienes y servicios que ofrecen las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo?
- ¿Cuáles son los procesos internos de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo?
- ¿Cómo se desarrolla la perspectiva de innovación y mejora que manejan las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo.

Objetivos Específicos

- Identificar la perspectiva financiera que manejan las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo.
- Examinar la perspectiva de los clientes respecto a los bienes y servicios que ofrecen las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo
- Precisar los procesos internos de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo
- Identificar la perspectiva de innovación y mejora que manejan las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

Dado el propósito de la presente investigación, a nivel teórico se profundizaron a partir del enfoque de Kaplan, R. y Norton, D. (1992) sobre los sistemas estratégicos de gestión, específicamente sobre el Balanced Scorecard y su contribución en la resolución de problemas en los niveles organizativos de las empresas; de esta manera, se indagaron sobre dicha teoría, además de otras relacionadas con el tema, aumentando así los conocimientos sobre la aplicación de nuevas herramientas de gestión empresarial.

En el área metodológica se busca con la presente investigación, aportar aprendizajes que puedan ser utilizados como herramientas para futuras investigaciones, pues su estructuración se establece y dirige bajo métodos científicos, utilizando instrumentos de recolección de datos acordes al caso y orientados a encontrar respuestas a la inquietud de esta investigación.

En el aspecto práctico, esta investigación busca favorecer a la administración empresarial, específicamente a las Cadenas Farmacéuticas, debido a que ofrece una adecuada información de los aspectos estratégicos

y financieros, esto permite vivenciar la dinámica de trabajo de la empresa objeto de estudio, aportando esta información importante para el investigador, la unidad de análisis y otras empresas que quieran incursionar en los sistemas de gestión modernos.

Delimitación de la Investigación

El marco referencial de la presente investigación está desarrollado en base al enfoque de Balanced Scorecard, expuesto por Kaplan, R., y Norton, D. (1992), en tal sentido, el estudio responde a la línea de investigación de Gerencia de la ULA - NURR. Como población, se seleccionaron las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo. La misma se estima llevo a cabo, desde Enero hasta Octubre de 2008.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El concepto de Balanced Scorecard ha causado revuelo en el ambiente contable, puesto que presenta una nueva forma de medir y cuantificar a través de indicadores financieros y no financieros el verdadero valor de una empresa a través de cuatro perspectivas. Existen referencias que permite el estudio de casos particulares, en donde se presentan las diferentes herramientas utilizadas para tal fin; también indagaciones desarrolladas al respecto en donde son estudiadas diferentes variables que conducen al investigador a certificar la teoría sobre este tema; al respecto se reseña un grupo de ellas y se presenta un esquema de las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

Antecedentes de la Investigación

Albarrán, G. (2005) realizó un estudio titulado **El cuadro de mando integral una estrategia clave para mejorar la ejecución del presupuesto en la Alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo**. Para llevar a cabo la investigación, la investigadora seleccionó un tipo de estudio descriptivo con un diseño de campo no experimental. Como unidad de análisis seleccionó la Alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo, en donde encuestó a cinco sujetos, todos adscritos a la Dependencia de Administración y Presupuesto de la mencionada entidad. El instrumento fue un cuestionario validado a través del juicio de tres expertos en el área de contenido y contó con preguntas cerradas y con alternativas de respuestas

múltiples. El análisis de los datos fue realizado con ayuda de la estadística descriptiva, a través de la cual Albarrán generó tablas de doble entrada y gráficos que le permitieron concluir que el cuadro de mando integral resulta una herramienta clave y fundamental para mejorar la efectividad de la ejecución presupuestaria en la Alcaldía objeto de estudio.

Mediante el marco teórico desarrollado en el antecedente anterior, se presenta en forma detallada una serie de conceptos, enfoques y definiciones que explican de manera clara y sencilla, la concepción del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral; además de ello, en las conclusiones se precisa su importancia, como una herramienta de gestión, aportando de esta manera, información relevante para la orientación de esta investigación.

Bencomo, H. y Matos, H. (2003), elaboró una investigación titulada **Sistema de Gestión Estratégica basada en la filosofía del Balanced Scorecard para el Supermercado Caracas, S.A., Sucursal Trujillo**. En la actualidad existen organizaciones como el Supermercado Caracas, C.A., que requieren de ciertas herramientas gerenciales que potencien su gestión, es por ello, que esa investigación se concentró en analizar el desenvolvimiento de la gerencia del Supermercado Caracas, C.A., identificando las características del Sistema de Gestión estratégica en función del Balanced Scorecard. Esta investigación se circunscribió dentro de los lineamientos de un diseño no experimental de tipo combinado, con un nivel de estudio descriptivo.

Bencomo y Matos, suministraron cuatro instrumentos de recolección de datos los cuales se diseñaron para ser respondidos por clientes, empleados, gerentes y accionistas. Luego de analizar los resultados, los investigadores concluyeron que el Supermercado Caracas, C.A., debe potenciar y optimizar el uso del capital intelectual para transformar su activo intangible en tangible; es decir, dicha empresa debe gerenciar con mayor eficiencia su recurso humano, para que sus acciones induzcan al desarrollo de mejores procesos, satisfacción y atención del clientes, así como también al incremento del valor

agregado económico de la empresa; de tal manera la organización establecería un Sistema Integral Estratégico basado en la filosofía del Balanced Scorecard.

Este antecedente se considera relevante, por cuanto detalla en el desarrollo de su marco teórico, los métodos existentes para la medición del proceso de gestión empresarial, punto este importante en el desarrollo de este trabajo, puesto que mediante de dicho proceso, se define con precisión el concepto de valor intangible o “invisible”, como muchos autores le denominan. Además de ello, en las conclusiones se menciona que uno de los factores claves para lograr la mejora de la empresa, es el recurso humano, factor éste contemplado como parte de las perspectivas abarcadas por el Balanced Scorecard, así como también, dentro de los objetivos específicos de esta investigación, lo cual indica que el antecedente anterior, es de utilidad para el presente estudio.

Hernández, N. (2003), elaboró una investigación titulada **Sistema de Gestión Integral basado en la Filosofía de Balanced Scorecard para la Empresa Constructora y Suplidora Los Negros, C.A., (CONSUCA)**. Su objetivo principal fue proponer un Sistema de Gestión Integral basado en la filosofía del Balanced Scorecard para la Empresa Constructora y Suplidora Los Negros, C.A., mediante el cual se lograra identificar la gestión de la gerencia, diagnosticar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa y diseñar el plan estratégico de negocio. Dicho estudio, fue de tipo proyectivo, pues contempló la elaboración de una propuesta como solución a un problema o necesidad de tipo práctico.

Para esta investigación, el investigador consideró una muestra de tipo censal, pues ésta representaba la totalidad de la población; para la recolección de los datos, hizo uso de los instrumentos como la entrevista dirigida a los gerentes y el cuestionario aplicado a los trabajadores y clientes, y una vez analizada la información, Hernández concluyó que la empresa CONSUCA debe emplear indicadores financieros y no financieros, así como

también mejorar su sistema de comunicación, control y seguimiento de la información.

De igual modo, el sistema de gestión integral propuesto por el investigador, ayudará a la empresa CONSUCA a comprender mejor los factores externos e internos esenciales para desarrollar planes a largo plazo, agregar mayor valor a la organización y desarrollar un mapa estratégico que le permita relacionar cada una de las perspectivas, en función de lograr optimizar el valor agregado económico de la empresa.

La relación de este trabajo con la presente investigación se concentra en los criterios de valoración utilizados por el BSC, los cuales son desarrollados en el marco teórico de ese antecedente. Dicha información se considera relevante para este estudio, por cuanto los mencionados criterios ayudan a determinar el valor financiero de las empresas; en tal sentido, aporta información importante sobre diversos indicadores de naturaleza financiera y no financiera, siendo esto de especial importancia para el desarrollo de la presente investigación.

Bases Teóricas

Después de la Reingeniería, la Calidad Total, el Outsourcing, el Downsizing, el Benchmarking, el Empowerment y otras técnicas administrativas, surgen ahora nuevas fórmulas para solucionar los problemas de gestión de las empresas; las cuales son vistas como herramientas útiles y estratégicas, tales como el Balanced Scorecard (BSC). Por tanto, el desarrollo del presente capítulo se fundamenta en su descripción:

La Gerencia Estratégica

Las características de los tiempos actuales imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas. Por

ende, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que tenga el gerente para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos.

Para Bueno, E. (1998), cuando habla del gerente, se refiere particularmente a su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de él depende su éxito personal, el éxito de la empresa y el éxito del grupo que está dirigiendo. Obviamente que para pensar, tomar decisiones y emprender acciones de calidad se requiere, además de una formación gerencial, un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

La Acción Gerencial

La evolución del campo de la gestión desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración.

A pesar de la importancia que se les ha asignado a los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Mintzberg, H. (citado por Bueno, E., 1998: 216), ha venido planteando, "... la esencia de la gerencia no está en ninguna de esas funciones, ni en la suma de todas ellas. La misma, esta en imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser, para integrar al hacer". Ello, constituye el rasgo fundamental de la gerencia, es decir: la acción; ahora bien, una acción gerencial de calidad, la determina la alta gerencia, sobre todo si se parte de la idea que la calidad está en la mente y en el corazón del gerente, en otras palabras, es él quien tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas de la

organización.

Según Bueno, E. (*ibidem*), el centro de la gerencia es el ser humano, aquél al que se sirve y aquél que sirve. Al que se sirve, paga un servicio o acude al servicio y espera calidad, y pagará o acudirá con mayor devoción en la medida en que esté satisfecho. El que sirve, le agrega valor a su trabajo de manera que su esfuerzo produzca un bien que satisfaga.

El Balanced Scorecard

El concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue presentado en la revista Harvard Business Review (2002), con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el Balanced Scorecard es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Podría decirse entonces, que el Balanced Scorecard es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. En líneas generales, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia; también es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Al respecto, Kaplan, R. y Norton, D. (1992) indican que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Este enfoque sirve de sustento para responder los objetivos de la investigación, y tomando en cuenta que el Balanced Scorecard parte de la misión y estrategias de la empresa, se hace referencia primeramente a su contexto, es decir, a la planificación estratégica, que es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y, de decisiones en torno al quehacer actual y futuro de la investigación.

Para abordar esta técnica, Kaplan, R. y Norton, D. (1992: 113), explican que:

... el Balanced Scorecard es una herramienta estratégica en que se sustenta la actual conducción de los negocios tras la búsqueda de un muy alto desempeño, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, es por esto que las empresas se ven obligadas a controlar y vigilar las operaciones de hoy porque afectan el desarrollo del mañana.

Lo que quiere decir que el Balanced Scorecard basa su tiempo en tres dimensiones o tiempos: Ayer, hoy y mañana. Además, el Balanced Scorecard (BSC) transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, alineando iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Estrategias de Alineamiento de la Organización

Una vez que la empresa ha formulado su misión y desarrollado sus objetivos, sabe entonces a dónde quiere ir y la siguiente tarea consiste en elaborar las estrategias de la organización. La estrategia se entiende como la forma en que se distribuyen los recursos humanos dentro de un proceso, en

el tiempo y dentro de situaciones alternativas en tanto las organizaciones también definen estrategias como la pauta o plan que integran los objetivos, las políticas de acciones principales de una institución en un todo coherente.

Según Ogliastro (citado por Kaplan, R. y Norton, D., 1992),

... la administración define la estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias, por lo tanto las organizaciones coinciden con estrategias bien dirigidas, a asignar sus recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores.

El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente tanto de interior como del exterior de la organización; en este sentido, el Balanced Scorecard, según Kaplan, R. y Norton, D. (1992: 220) "...proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un compuesto coherente de indicadores de actuación".

En este sentido, las empresas regularmente han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados, proporcionándoles inspiración, así como energía y motivación a la organización. Sin embargo, ellos no son suficientes por cuanto aclara: muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que integren a una organización, pues se carece de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida, donde todos los gestores luchen por un fin común.

En síntesis, lo que quiere significar esta idea del autor mencionado anteriormente, es que existe un vacío entre la declaración de la misión y las acciones diarias de los empleados; en consecuencia, el Balanced Scorecard (BSC), transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados, en cuatro perspectivas diferentes: financieras, clientes,

procesos internos y, formación y crecimiento. El BSC aporta un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Es por ello, que las medidas del BSC deben utilizarse de una forma distinta para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizados de esta forma, el BSC no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de las organizaciones sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control, por tanto, la técnica BSC debe ser utilizada como un sistema de información y de formación y no como un sistema de control.

Es así, como esta herramienta hace énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización. Por tanto, los objetivos y las medidas del BSC se derivan de un proceso vertical, impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio, donde los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento; esta técnica busca la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los indicadores de actuación de dichos objetivos.

Además, Nils-Goran, O y otros (citados por Kaplan, R. y Norton, D., 1992), opinan que

... los cuadros de mando se pueden usar para difundir en la empresa un sentimiento de persistencia necesario para la creación de unas competencias exclusivas que pueden lograr el reconocimiento y la recompensa del mercado. Por supuesto que se trata de una cuestión relacionada con la estrategia y las operaciones, pero lo ideal es usar los cuadros de mando en diferentes partes del negocio para desarrollar una lógica convincente, que se pueda comunicar fácilmente, y que se lleve a cultivar realmente dichas competencias.

En razón de ello, Nils-Goran, O y otros (citados por Kaplan, R. y Norton, D., 1992) acotan que las empresas innovadoras están utilizando el enfoque de medición del Balanced Scorecard para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas, tales como:

- **Aclarar y traducir la Visión y la Estrategia**

En este sentido, el proceso del BSC empieza cuando el equipo de alta directiva trabaja para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. En consecuencia, para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en cuáles aspectos (crecimiento del mercado, ingresos o en la generación de flujo de caja) hará mayor énfasis.

En razón de ellos, una vez que se ha establecido los negocios financieros, la organización identifica los objetivos e indicadores para la capacitación de clientes y su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del BSC, donde los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos no financieros, se centran en la mejora del costo, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas.

Por tanto, es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente, y sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito, ya que la vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento releva la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, generan grandes innovaciones y mejoras en el proceso interno, en el trato a los clientes y, llegado en el caso, a los accionistas.

- **Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos**

Los objetivos e indicadores estratégicos se comunican a través de toda

la organización, por medio de los boletines internos de la empresa. No obstante, existen diferentes formas de comunicar, entre los cuales se pueden considerar: anuncios informales, videos e incluso en forma electrónica, mediante conexión en red; lo cual sirve para identificar a todos los empleados, los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

De esta manera, una vez que todos los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio, al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

Por esta razón, los individuos deben formular acciones locales que contribuyan a la consecución de los objetivos de la unidad de negocios, y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambios necesarios.

▪ **Planificar y establecer los Objetivos**

Una vez establecidos los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuestas e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo, el BSC proporciona la justificación inicial, así como enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación.

Es así como el proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

1. Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
2. Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
3. Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.

- **Aumentar el Feed-back y la formación estratégica**

El proceso final de gestión, convierte al BSC (Balanced Scorecard) en una estructura de formación estratégica, donde se proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizacional a nivel ejecutivo. De esta manera, al haber establecido unos objetivos a corto plazo para los indicadores financieros así como para otros indicadores del BSC, las revisiones de gestión mensual y trimestral pueden seguir examinando los resultados financieros, sin embargo, lo que más importa es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, procesos y motivación interna, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos; estas revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro.

Ventajas del Balance Scorecard

Según el planteamiento que hace Segura, A. (2003) las siguientes son las ventajas más significativas que ofrece el BSC:

1. Permite medir lo que se está gerenciando: mediante el uso de indicadores que hacen más preciso cualquier información, tanto de nivel estratégico como de tipo operacional. De igual forma, el BSC permite la utilización de indicadores finales o de resultados e indicadores anticipados o causales, mediante los cuales, se conocen ciertos estándares y la manera como intensifican los beneficios para la empresa.

2. Las cuatro perspectivas que balancean la medición:

a) Mercado y clientes: se refiere a los usuarios de los productos y servicios, ya sean estos internos o externos. Bajo esta perspectiva, se toma en consideración los indicadores relacionados con la satisfacción de usuario; crecimiento en términos de servicios y de valor entregado.

b) Procesos Internos: esta perspectiva, se relaciona con el uso de metodologías y estándares internos, diseñados para la mejora de las prácticas empleadas por la organización.

c) Aprendizaje y Crecimiento. tiene que ver con la inversión que realiza la empresa, para lograr mejorar mediante los procesos de capacitación, innovación y mejora de los empleados. También, con el uso adecuado del software, y una serie de actividades, como las reuniones de aprendizaje, que apuntan a la mejora continua de la organización

d) Finanzas: esta perspectiva, hace especial hincapié en la utilización de indicadores financieros, tales como: rentabilidad, liquidez, solvencia, entre otros.

3. Definiciones Estratégicas y su enlace con el accionar diario: visión, misión, objetivos estratégicos y otros enunciados relacionados con intenciones o propósitos de mediano y largo plazo. Identificando Indicadores a partir de los enunciados estratégicos. Ingeniería reversa: del Tablero de Control a las Definiciones Estratégicas. Estableciendo el enlace entre Indicadores del BSC y las Definiciones Estratégicas.

4. Unidades, Procesos y Proyectos: aquí se estila, bajo el enfoque del BSC, utilizar indicadores agregados y específicos; estos últimos se relacionan con diversos aspectos, la mayoría de ellos, relacionados con el control interno de los procesos. De esta manera, la organización se da la oportunidad de mejorar el performance y de establecer incentivos adecuados a la realidad de la misma.

5. Plan de acción para implementar el BSC: dicho plan se fundamenta en dos aspectos: comunicación y planificación. De igual forma, para alcanzar el plan de acción, la organización debe contar con herramientas metodológicas, como por ejemplo la aplicación de encuestas, para obtener información sobre los productos y servicios que ofrece, mediante la opinión de sus clientes (internos y externos). De igual forma, el BSC, hace especial hincapié en contar con software actualizados que sirvan de apoyo para lograr el plan de acción. También, establece el enfoque del BSC, que debe existir un cambio en la cultural organización, por tanto el término reingeniería empresarial, no es extraño dentro de los criterios

utilizados. Igualmente, la organización, desarrollo, estabilización, así como también, la utilización de herramientas de monitoreo, son contempladas bajo este enfoque.

6. Soporte Tecnológico para el Balanced Scorecard: según Kaplan, R. Norton, D. (1992) no es imprescindible un sistema muy sofisticado para iniciarse con el Balanced Scorecard, puesto que cuenta con una arquitectura general, es decir, funciona como un sistema para apoyo para la gerencia. Tiene una implementación de funcionalidad básica, mediante hojas electrónicas, aunque también cuenta con funciones avanzadas.

7. Uso del Balanced Scorecard para acelerar el aprovechamiento de experiencias: el ciclo de aprendizaje, es uno de los aspectos fundamentales que contempla el enfoque del BSC, por tanto, establece la importancia en cuanto a tomar en consideración las experiencias y reflexiones experimentadas anteriormente.

Las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)

El Balance Scorecard es una herramienta estratégica muy útil para las empresas, ya que a diferencia de los métodos tradicionales permite a las empresas que lo utilicen para construir sistemas de control alrededor de medidas financieras y metas en donde existe una gran relación entre las acciones de hoy y las metas futuras.

Asimismo, en una economía en donde la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben de obtener ventajas competitivas para subsistir, esta herramienta hace posible que las empresas puedan utilizar de manera satisfactoria uno de los atributos más valiosos llamado información.

Con la ayuda del Balance Scorecard es más fácil para los altos ejecutivos de comunicar a todo lo largo de la organización las metas y estrategias de la empresa y de que manera cada uno de los empleados está involucrado en este sentido.

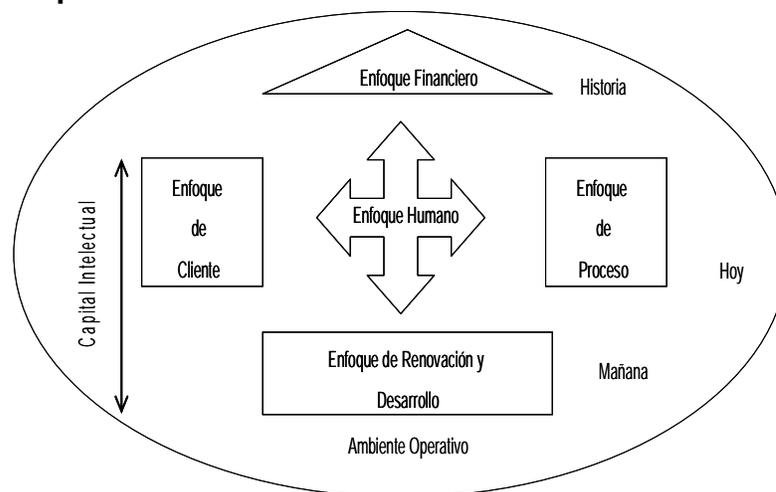
Esta herramienta permite por si sola involucrar a cada uno de los

empleados y comunicarles que el rol que juega cada uno de ellos en la empresa es muy importante para cumplir las metas de la organización

El BSC, tal como lo testifican Kaplan, R. & Norton, D. (1996), busca complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros, establece un balance entre el desempeño cotidiano de la organización y la construcción de un futuro promisorio para lograr la misión y la visión organizacional. Según este criterio, el BSC, conjuga los indicadores financieros y los no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto: la perspectiva Financiera - la perspectiva Cliente - la perspectiva Interna y la perspectiva Aprendizaje o de Recursos Humanos.

De forma gráfica, el enfoque del BSC, puede ilustrarse de la siguiente forma (Figura 1, pag.26):

Figura 1. **Perspectivas del BSC**



Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (1996)

De manera general se puede acotar que el enfoque del BSC busca básicamente complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un equilibrio, de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta

manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión.

Las empresas que utilizan el BSC, como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero, construir el BSC y segundo, utilizarlo. No obstante, según lo señalan Kaplan, R. y Norton, D. (1992: 235), "...las dos tareas no son independientes; por tanto, a medida que los directivos empiecen a utilizar sus tableros de mando para los procesos claves de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al mismo". Ahora bien, existen indicadores a través de los cuales se logra medir el éxito o fracaso de la estrategia empresarial, estos son: financieros y no financieros, tal como lo contemplan los autores mencionados anteriormente en el siguiente cuadro (Cuadro1, pag 27):

Cuadro 1. Indicadores genéricos que aparecerán en los BSC de la mayoría de las organizaciones relacionadas con las perspectivas

Indicador	Función de Medición
Financiero	Rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico.
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado.
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos.
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

Fuente: Kaplan, R y Norton, D. (1992).

Sin embargo, se recalca la importancia de incorporar indicadores que se deriven especialmente de la estrategia financiera de una organización, los cuales son propios de cada sistema y obedecen particularmente a los objetivos de la empresa o institución. A continuación se explica cada una de las cuatro perspectivas, bajo el enfoque propuesto por los autores Kaplan, R. y Norton, D. (1992):

La Perspectiva Financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor

añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera. Por esta razón, mucho se ha escrito sobre indicadores financieros, pero en general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores tales como Kaplan, R. y Norton, D. (1992) sostienen que "... dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor".

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez: las razones de liquidez, tal como lo menciona Urbi, M. (2007:59) "... estudian la capacidad que tiene una empresa de pagar sus acreencias a corto plazo". Las razones líquidas más usuales son razón corriente y razón ácida. La primera, se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes; la segunda, se calcula como el cociente entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, pero se resta el inventario.
- Índice de endeudamiento: según Urbi, M. (2007:59) "... sirven para determinar la deuda relativa de la empresa". Entre las más usuales, se encuentran la razón de deuda y la razón de veces que se gana el interés. La primera, se calcula como el cociente entre los pasivos totales y los activos totales; la segunda, se calcula como el cociente entre las utilidades operativas y los intereses pagados.
- Índice de rentabilidad: para Urbi, M. (2007:60) "... ésta sirve para determinar la capacidad de la empresa para generar utilidades contables". Existen varias razones que miden la rentabilidad, no obstante, el autor anteriormente mencionado, sólo considera tres:

razón de utilidad sobre ventas, razón de utilidad sobre activos y razón de utilidad sobre el capital o patrimonio. La primera se calcula como el cociente entre la utilidad (neta, operativa o bruta) y las ventas brutas; la segunda, se calcula como el cociente entre la utilidad (neta, operativa o bruta) y el activo total; y la tercera, se calcula como el cociente entre la utilidad (neta, operativa o bruta) y el patrimonio.

En tal sentido, desde la perspectiva de Kaplan, R., y Norton, D. (1992) la construcción de un Balanced Scorecard debería animar las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Estos objetivos sirven de enfoque para otros objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Es por ello, que estas acciones conducen a que cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causas - efectos, que culmina en la mejoría de la actuación financiera.

Por su parte, los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, al proporcionar rendimientos superiores basados en la capital invertido. Es así, como el Balanced Scorecard puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio dentro de la perspectiva financiera, lo cual permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen no sólo como se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultado a largo plazo.

Al respecto, señalan Kaplan, R., y Norton, D. (1992) que los indicadores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio a través de vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio así lo requieran.

En ese sentido, Valdés, L. (2003) señala como indicadores de éxito de la perspectiva financiera, los siguientes:

- Indicadores relacionados con el crecimiento y la diversificación de los ingresos.
- Indicadores que apunten a medir la reducción de costos o mejora de la productividad.
- Indicadores relacionados con la utilización de los activos.

En este sentido, los indicadores anteriormente mencionados, pueden incidir en forma considerable en cada fase del ciclo de la vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocio sugiere varias estrategias diferentes que las unidades de negocio pueden sugerir, los cuales van desde un crecimiento agresivo de una cuota del mercado hasta la consolidación, sólida y liquidación, entre otros.

La Perspectiva del Cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto, la perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros. por ello, la perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Ahora bien, para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son

más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

Según Kaplan, R. y Norton, D. (1992) las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos o servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. En razón de ello, aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, existe un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que han construido el Balanced Scorecard, suponiendo ser organizados en tres categorías:

1. Los atributos de producto y/o servicios: los cuales abarcan la funcionalidad del producto o servicio, su precio y su calidad.
2. La relación con los clientes: la dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa.
3. Imagen y prestigio: la dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia a una empresa.

En este sentido, es necesario conocer a fondo el proceso de compra que siguen los clientes, es decir, tener una idea exacta de lo que significa

para ellos el producto o servicio, qué importancia le da éste al precio en comparación con otros valores como la calidad, imagen, lapso de entrega, funcionalidad, etc., además, estas opiniones se deben basar en lo que realmente el cliente aprecia para así poder adoptar estrategias básicas en relación a este y al mercado.

Ahora bien, las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente
- Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:
- El tiempo

- Calidad
- Precios

En concordancia con el enfoque anterior, Valdés, L. (2003) menciona que los siguientes indicadores pueden ser considerados desde la perspectiva del cliente:

- Cuota de mercado tanto para clientes existentes como para nuevos clientes.
- Adquisición, satisfacción, rentabilidad y retención de clientes.

La Perspectiva del Proceso Interno

Se refiere a las perspectivas que los clientes y dueños de los procesos tienen en relación con la excelencia de los procesos internos de negocios requeridos para satisfacer plenamente a los clientes y accionistas de las empresas. En otras palabras, para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Es por ello, que según lo señalan Kaplan, R., y Norton, D. (1992) todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos, por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costos de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad, a menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y costos, esta clase de mejoras facilitará la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.

En tal sentido, Valdés, L. (2003) hace mención que en cuanto a la perspectiva de los procesos internos los indicadores claves de éxito tienen que ver con el proceso operativo de la empresa y el proceso del servicio de postventa.

En este sentido, explican Kaplan, R., y Norton, D. (1992) que en el Balanced Scorecard los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

De igual forma, los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes, en el caso del Balanced Scorecard se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación - identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, siga a través de los procesos operativos - entregando los productos y servicios existentes a los clientes y termina con el servicio posventa - ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Con base a ello, Kaplan, R., y Norton, D. (1992) señalan que el proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Balanced Scorecard y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como un método primordial de evaluación y control.

De manera general, la perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de

la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Al respecto, Kaplan, R., y Norton, D. (1992) distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados al Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.

La Perspectiva de Innovación y mejora

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Aún cuando en las empresas se hace parte a las perspectivas descritas anteriormente, Kaplan, R. y Norton, D. (1992) afirman que éstas se encuentran con el problema de involucrar en el proceso estratégico a los empleados, corriendo el riesgo de que el esfuerzo anterior no tenga resultados. Existen varios aspectos claves a destacar:

1. Compromiso directivo desde la fase del diseño de la estrategia y sus sistemas de control y medición.
2. La armonización de la estructura organizativa y funcional.
3. La comunicación y formación.
4. La adecuación de la cultura organizativa.

Es necesario tener muy presente que el factor humano es la clave del éxito empresarial. Disponer del mejor equipo de profesionales, de un clima laboral que potencie la innovación y la creatividad, de una cultura asumida y valorada por todos, resulta esencial, pero es todavía más importante saber gestionarlo. Por tanto, desde el principio, y durante cada una de las fases del proceso, se hace necesario desarrollar un proceso de involucramiento de los empleados, mediante las políticas de recursos humanos más adecuadas con el fin de facilitar la interconexión de las actuaciones diarias de los mismos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos recogidos por el Cuadro de Mando de la empresa.

Es muy importante dotar al departamento de recursos humanos de los medios y herramientas necesarias para que faciliten dicho proceso de implantación. Una de las claves está en el proceso de transmisión de la misión y de la estrategia a todos los niveles de la organización.

Es clave que cada empleado, tal como se mencionó previamente, sea capaz de comprender el por qué de la existencia del rol o puesto que ocupa y su aportación a los resultados de la empresa. Es clave que el desarrollo de los objetivos que se marquen a nivel estratégico, se desglosen en cascada a todos los niveles organizativos en función de la mayor o menor incidencia

que sobre ellos tengan los distintos departamentos.

Para lograr esto, es fundamental que los directivos y mandos intermedios sean plenamente consistentes de su función, y cuenten con la formación adecuada. Aspectos tan significativos como la cultura organizativa o el clima laboral, van a depender directamente de cómo gestionen a las personas que dependen directamente de ellos. La medición de estas variables, desde cualquier punto de vista es estratégica en cualquier empresa, se puede llevar a cabo mediante diversas técnicas que deberían quedar incluidas en el Cuadro de Mando propuesto, suministrando información sobre uno de los aspectos claves de la gestión: El involucramiento de los empleados y su percepción sobre la realidad de la empresa.

En razón de lo anteriormente planteado, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno, según Corazo (citado por Kaplan, R. y Norton, D., 1992) es la que proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

De esta manera, los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral. No obstante, en algunos casos, cuando se evalúa la organización únicamente con la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzan la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización.

Este modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos pluvianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo. Por esta razón, las consecuencias adversas a largo plazo de fallas relacionadas con las capacidades de los empleados, los sistemas de la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hagan puede que sea demasiado tarde.

A propósito de ello, Kaplan, R. y Norton, D. (1996) señalan que el Balanced Scorecard recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos; estas inversiones son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes, pues las organizaciones deben invertir en su infraestructura-transformado, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

De acuerdo con ello, Valdés, L. (2003) menciona algunos indicadores de éxito relacionados con la perspectiva de la formación y el aprendizaje, tales como: las competencias, la tecnología y el clima organizacional. De igual forma, este autor menciona que para el Balanced Scorecard, lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar, así lo expone Wallman, S. (1999:11).

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados, según Kaplan, R. y Norton, D., (1992) son:

1. La Satisfacción del Empleado

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y del servicio al cliente.

En tal sentido, para que las empresas encuentren un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos.

Es por esta razón, que la moral de los empleados es especialmente

importante para muchas empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual, o con una encuesta renovable en la que cada mes se pregunta a un porcentaje previamente fijado de empleados elegidos al azar. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

1. Participación en las decisiones.
2. Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
3. Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
4. Si se les anima de una forma activa a hacer creativos y a utilizar la iniciativa.
5. Si se sienten apoyados por los directivos.
6. Si están satisfechos, en general, con la empresa.

Además de esto, se debe pedir a los empleados que otorguen una puntuación a sus sentimientos en una escala del 1 al 3, o del 1 al 5, cuyo nivel más bajo es “Descontento” y el más alto es “Muy (o extremadamente) satisfecho”.

De esta forma se puede colocar un índice global de la satisfacción del empleado en el Balanced Scorecard, en el que los ejecutivos tendrán la posibilidad de ejercitarse en determinar la satisfacción por división, departamento, localización y supervisor.

2. La Medición de la Retención de los Empleados

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teórica que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo

los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

3. *La Medición de la Productividad de los Empleados.*

Según Kaplan, R. y Norton, D. (*ob. cit.*) la productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementando las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas.

Por ejemplo, el indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Sin embargo, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión para alcanzar una meta ambiciosa.

Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleado para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

Ahora bien, la perspectiva de innovación y mejora ha sido hasta ahora, la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos a la innovación y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa. Esta perspectiva, suele ser considerada poco flexible y cuestionadora ya que se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios.

Integración de las cuatro perspectivas de Balanced Scorecard

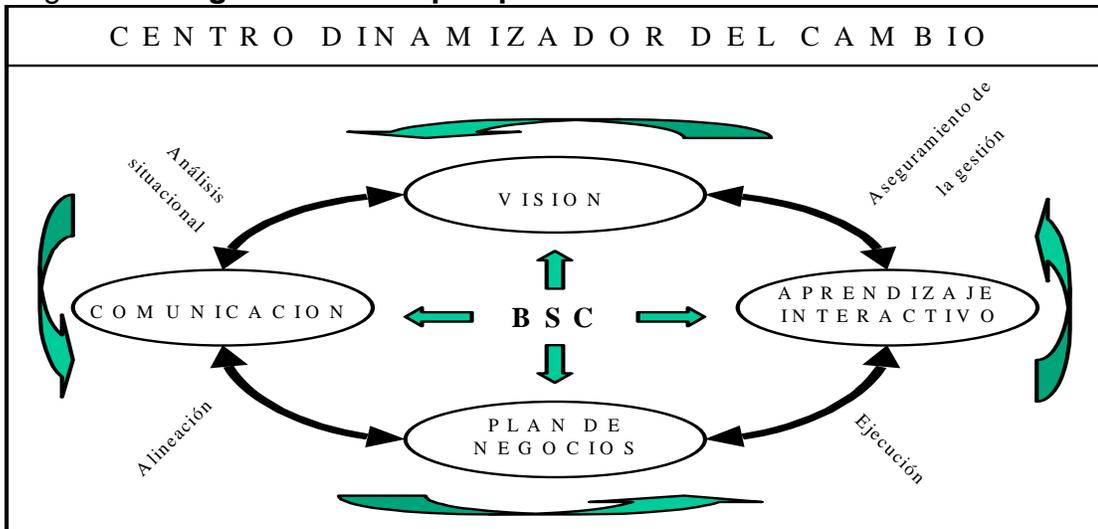
Kaplan, R., y Norton, D. (1992) sugieren utilizarlo como un sistema gerencial para:

- **clarificar** y actualizar la estrategia,
- **comunicar** la estrategia a través de la organización,
- **alinear** las metas departamentales y personales con la estrategia corporativa,
- **identificar** y alinear las iniciativas estratégicas,
- **enlazar** los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales,
- **alinear** las revisiones estratégicas y operacionales , y

- • obtener realimentación para **aprender** acerca de la estrategia y mejorarla.

Al respecto, se muestra la siguiente figura (Figura 2, pág. 43):

Figura 2. Integración de las perspectivas



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1992)

Al respecto, se considera importante resaltar que existen dos principales dificultades de este método, las cuales radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.
- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada. Igualmente, este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el

funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

El BSC a largo plazo, está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Generalmente, el cuadro de mando estratégico, como también se le conoce al BSC, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Hay que destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El BSC, tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.

5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en contabilidad de gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Definición de términos básicos

Balance Scorecard: es un tipo de valuación empresarial que se dedica en parte a la valoración del recurso humano y la gestión del capital intelectual. Este concepto se origina de los presidentes y directivos de empresas que han conocido el concepto del Balanced Scorecard (BSC), convertido en el gran aliado de las más importantes compañías del mundo. (Kaplan, R. y Norton, D., 1992)

Empresa: organización humana creada y mantenida para realizar fines productivos, de producción de bienes o de prestación de servicios, los cuales se ofrecen en un mercado. (Kaplan, R. y Norton, D., 1992)

Planificación Estratégica: está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización. (Stoner, J. y Otros., 1996)

Valor: Cualidades esenciales de un bien o servicio que lo hacen ser apreciado por quienes lo utilizan o poseen. (Kaplan, R. y Norton, D., 1992)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El concepto de Balanced Scorecard ha causado revuelo en el ambiente contable, puesto que presenta una nueva forma de medir y cuantificar a través de indicadores financieros y no financieros el verdadero valor de una empresa a través de cuatro perspectivas. Existen referencias que permite el estudio de casos particulares, en donde se presentan las diferentes herramientas utilizadas para tal fin; también indagaciones desarrolladas al respecto en donde son estudiadas diferentes variables que conducen al investigador a certificar la teoría sobre este tema; al respecto se reseña un grupo de ellas y se presenta un esquema de las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

Antecedentes de la Investigación

Albarrán, G. (2005) realizó un estudio titulado **El cuadro de mando integral una estrategia clave para mejorar la ejecución del presupuesto en la Alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo**. Para llevar a cabo la investigación, la investigadora seleccionó un tipo de estudio descriptivo con un diseño de campo no experimental. Como unidad de análisis seleccionó la Alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo, en donde encuestó a cinco sujetos, todos adscritos a la Dependencia de Administración y Presupuesto de la mencionada entidad. El instrumento fue un cuestionario validado a través del juicio de tres expertos en el área de contenido y contó con preguntas cerradas y con alternativas de respuestas

múltiples. El análisis de los datos fue realizado con ayuda de la estadística descriptiva, a través de la cual Albarrán generó tablas de doble entrada y gráficos que le permitieron concluir que el cuadro de mando integral resulta una herramienta clave y fundamental para mejorar la efectividad de la ejecución presupuestaria en la Alcaldía objeto de estudio.

Mediante el marco teórico desarrollado en el antecedente anterior, se presenta en forma detallada una serie de conceptos, enfoques y definiciones que explican de manera clara y sencilla, la concepción del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral; además de ello, en las conclusiones se precisa su importancia, como una herramienta de gestión, aportando de esta manera, información relevante para la orientación de esta investigación.

Bencomo, H. y Matos, H. (2003), elaboró una investigación titulada **Sistema de Gestión Estratégica basada en la filosofía del Balanced Scorecard para el Supermercado Caracas, S.A., Sucursal Trujillo**. En la actualidad existen organizaciones como el Supermercado Caracas, C.A., que requieren de ciertas herramientas gerenciales que potencien su gestión, es por ello, que esa investigación se concentró en analizar el desenvolvimiento de la gerencia del Supermercado Caracas, C.A., identificando las características del Sistema de Gestión estratégica en función del Balanced Scorecard. Esta investigación se circunscribió dentro de los lineamientos de un diseño no experimental de tipo combinado, con un nivel de estudio descriptivo.

Bencomo y Matos, suministraron cuatro instrumentos de recolección de datos los cuales se diseñaron para ser respondidos por clientes, empleados, gerentes y accionistas. Luego de analizar los resultados, los investigadores concluyeron que el Supermercado Caracas, C.A., debe potenciar y optimizar el uso del capital intelectual para transformar su activo intangible en tangible; es decir, dicha empresa debe gerenciar con mayor eficiencia su recurso humano, para que sus acciones induzcan al desarrollo de mejores procesos, satisfacción y atención del clientes, así como también al incremento del valor

agregado económico de la empresa; de tal manera la organización establecería un Sistema Integral Estratégico basado en la filosofía del Balanced Scorecard.

Este antecedente se considera relevante, por cuanto detalla en el desarrollo de su marco teórico, los métodos existentes para la medición del proceso de gestión empresarial, punto este importante en el desarrollo de este trabajo, puesto que mediante de dicho proceso, se define con precisión el concepto de valor intangible o “invisible”, como muchos autores le denominan. Además de ello, en las conclusiones se menciona que uno de los factores claves para lograr la mejora de la empresa, es el recurso humano, factor éste contemplado como parte de las perspectivas abarcadas por el Balanced Scorecard, así como también, dentro de los objetivos específicos de esta investigación, lo cual indica que el antecedente anterior, es de utilidad para el presente estudio.

Hernández, N. (2003), elaboró una investigación titulada **Sistema de Gestión Integral basado en la Filosofía de Balanced Scorecard para la Empresa Constructora y Suplidora Los Negros, C.A., (CONSUCA)**. Su objetivo principal fue proponer un Sistema de Gestión Integral basado en la filosofía del Balanced Scorecard para la Empresa Constructora y Suplidora Los Negros, C.A., mediante el cual se lograra identificar la gestión de la gerencia, diagnosticar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa y diseñar el plan estratégico de negocio. Dicho estudio, fue de tipo proyectivo, pues contempló la elaboración de una propuesta como solución a un problema o necesidad de tipo práctico.

Para esta investigación, el investigador consideró una muestra de tipo censal, pues ésta representaba la totalidad de la población; para la recolección de los datos, hizo uso de los instrumentos como la entrevista dirigida a los gerentes y el cuestionario aplicado a los trabajadores y clientes, y una vez analizada la información, Hernández concluyó que la empresa CONSUCA debe emplear indicadores financieros y no financieros, así como

también mejorar su sistema de comunicación, control y seguimiento de la información.

De igual modo, el sistema de gestión integral propuesto por el investigador, ayudará a la empresa CONSUCA a comprender mejor los factores externos e internos esenciales para desarrollar planes a largo plazo, agregar mayor valor a la organización y desarrollar un mapa estratégico que le permita relacionar cada una de las perspectivas, en función de lograr optimizar el valor agregado económico de la empresa.

La relación de este trabajo con la presente investigación se concentra en los criterios de valoración utilizados por el BSC, los cuales son desarrollados en el marco teórico de ese antecedente. Dicha información se considera relevante para este estudio, por cuanto los mencionados criterios ayudan a determinar el valor financiero de las empresas; en tal sentido, aporta información importante sobre diversos indicadores de naturaleza financiera y no financiera, siendo esto de especial importancia para el desarrollo de la presente investigación.

Bases Teóricas

Después de la Reingeniería, la Calidad Total, el Outsourcing, el Downsizing, el Benchmarking, el Empowerment y otras técnicas administrativas, surgen ahora nuevas fórmulas para solucionar los problemas de gestión de las empresas; las cuales son vistas como herramientas útiles y estratégicas, tales como el Balanced Scorecard (BSC). Por tanto, el desarrollo del presente capítulo se fundamenta en su descripción:

La Gerencia Estratégica

Las características de los tiempos actuales imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas. Por

ende, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que tenga el gerente para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos.

Para Bueno, E. (1998), cuando habla del gerente, se refiere particularmente a su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de él depende su éxito personal, el éxito de la empresa y el éxito del grupo que está dirigiendo. Obviamente que para pensar, tomar decisiones y emprender acciones de calidad se requiere, además de una formación gerencial, un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

La Acción Gerencial

La evolución del campo de la gestión desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración.

A pesar de la importancia que se les ha asignado a los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Mintzberg, H. (citado por Bueno, E., 1998: 216), ha venido planteando, "... la esencia de la gerencia no está en ninguna de esas funciones, ni en la suma de todas ellas. La misma, esta en imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser, para integrar al hacer". Ello, constituye el rasgo fundamental de la gerencia, es decir: la acción; ahora bien, una acción gerencial de calidad, la determina la alta gerencia, sobre todo si se parte de la idea que la calidad está en la mente y en el corazón del gerente, en otras palabras, es él quien tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas de la

organización.

Según Bueno, E. (*ibidem*), el centro de la gerencia es el ser humano, aquél al que se sirve y aquél que sirve. Al que se sirve, paga un servicio o acude al servicio y espera calidad, y pagará o acudirá con mayor devoción en la medida en que esté satisfecho. El que sirve, le agrega valor a su trabajo de manera que su esfuerzo produzca un bien que satisfaga.

El Balanced Scorecard

El concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue presentado en la revista Harvard Business Review (2002), con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el Balanced Scorecard es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Podría decirse entonces, que el Balanced Scorecard es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. En líneas generales, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia; también es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Al respecto, Kaplan, R. y Norton, D. (1992) indican que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Este enfoque sirve de sustento para responder los objetivos de la investigación, y tomando en cuenta que el Balanced Scorecard parte de la misión y estrategias de la empresa, se hace referencia primeramente a su contexto, es decir, a la planificación estratégica, que es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y, de decisiones en torno al quehacer actual y futuro de la investigación.

Para abordar esta técnica, Kaplan, R. y Norton, D. (1992: 113), explican que:

... el Balanced Scorecard es una herramienta estratégica en que se sustenta la actual conducción de los negocios tras la búsqueda de un muy alto desempeño, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, es por esto que las empresas se ven obligadas a controlar y vigilar las operaciones de hoy porque afectan el desarrollo del mañana.

Lo que quiere decir que el Balanced Scorecard basa su tiempo en tres dimensiones o tiempos: Ayer, hoy y mañana. Además, el Balanced Scorecard (BSC) transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, alineando iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Estrategias de Alineamiento de la Organización

Una vez que la empresa ha formulado su misión y desarrollado sus objetivos, sabe entonces a dónde quiere ir y la siguiente tarea consiste en elaborar las estrategias de la organización. La estrategia se entiende como la forma en que se distribuyen los recursos humanos dentro de un proceso, en

el tiempo y dentro de situaciones alternativas en tanto las organizaciones también definen estrategias como la pauta o plan que integran los objetivos, las políticas de acciones principales de una institución en un todo coherente.

Según Ogliastro (citado por Kaplan, R. y Norton, D., 1992),

... la administración define la estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias, por lo tanto las organizaciones coinciden con estrategias bien dirigidas, a asignar sus recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores.

El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente tanto de interior como del exterior de la organización; en este sentido, el Balanced Scorecard, según Kaplan, R. y Norton, D. (1992: 220) "...proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un compuesto coherente de indicadores de actuación".

En este sentido, las empresas regularmente han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados, proporcionándoles inspiración, así como energía y motivación a la organización. Sin embargo, ellos no son suficientes por cuanto aclara: muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que integren a una organización, pues se carece de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida, donde todos los gestores luchen por un fin común.

En síntesis, lo que quiere significar esta idea del autor mencionado anteriormente, es que existe un vacío entre la declaración de la misión y las acciones diarias de los empleados; en consecuencia, el Balanced Scorecard (BSC), transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados, en cuatro perspectivas diferentes: financieras, clientes,

procesos internos y, formación y crecimiento. El BSC aporta un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Es por ello, que las medidas del BSC deben utilizarse de una forma distinta para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizados de esta forma, el BSC no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de las organizaciones sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control, por tanto, la técnica BSC debe ser utilizada como un sistema de información y de formación y no como un sistema de control.

Es así, como esta herramienta hace énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización. Por tanto, los objetivos y las medidas del BSC se derivan de un proceso vertical, impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio, donde los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento; esta técnica busca la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los indicadores de actuación de dichos objetivos.

Además, Nils-Goran, O y otros (citados por Kaplan, R. y Norton, D., 1992), opinan que

... los cuadros de mando se pueden usar para difundir en la empresa un sentimiento de persistencia necesario para la creación de unas competencias exclusivas que pueden lograr el reconocimiento y la recompensa del mercado. Por supuesto que se trata de una cuestión relacionada con la estrategia y las operaciones, pero lo ideal es usar los cuadros de mando en diferentes partes del negocio para desarrollar una lógica convincente, que se pueda comunicar fácilmente, y que se lleve a cultivar realmente dichas competencias.

En razón de ello, Nils-Goran, O y otros (citados por Kaplan, R. y Norton, D., 1992) acotan que las empresas innovadoras están utilizando el enfoque de medición del Balanced Scorecard para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas, tales como:

- **Aclarar y traducir la Visión y la Estrategia**

En este sentido, el proceso del BSC empieza cuando el equipo de alta directiva trabaja para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. En consecuencia, para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en cuáles aspectos (crecimiento del mercado, ingresos o en la generación de flujo de caja) hará mayor énfasis.

En razón de ellos, una vez que se ha establecido los negocios financieros, la organización identifica los objetivos e indicadores para la capacitación de clientes y su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del BSC, donde los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos no financieros, se centran en la mejora del costo, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas.

Por tanto, es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente, y sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito, ya que la vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento releva la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, generan grandes innovaciones y mejoras en el proceso interno, en el trato a los clientes y, llegado en el caso, a los accionistas.

- **Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos**

Los objetivos e indicadores estratégicos se comunican a través de toda

la organización, por medio de los boletines internos de la empresa. No obstante, existen diferentes formas de comunicar, entre los cuales se pueden considerar: anuncios informales, videos e incluso en forma electrónica, mediante conexión en red; lo cual sirve para identificar a todos los empleados, los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

De esta manera, una vez que todos los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio, al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

Por esta razón, los individuos deben formular acciones locales que contribuyan a la consecución de los objetivos de la unidad de negocios, y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambios necesarios.

- **Planificar y establecer los Objetivos**

Una vez establecidos los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuestas e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo, el BSC proporciona la justificación inicial, así como enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación.

Es así como el proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

1. Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
2. Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
3. Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.

- **Aumentar el Feed-back y la formación estratégica**

El proceso final de gestión, convierte al BSC (Balanced Scorecard) en una estructura de formación estratégica, donde se proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizacional a nivel ejecutivo. De esta manera, al haber establecido unos objetivos a corto plazo para los indicadores financieros así como para otros indicadores del BSC, las revisiones de gestión mensual y trimestral pueden seguir examinando los resultados financieros, sin embargo, lo que más importa es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, procesos y motivación interna, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos; estas revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro.

Ventajas del Balance Scorecard

Según el planteamiento que hace Segura, A. (2003) las siguientes son las ventajas más significativas que ofrece el BSC:

1. Permite medir lo que se está gerenciando: mediante el uso de indicadores que hacen más preciso cualquier información, tanto de nivel estratégico como de tipo operacional. De igual forma, el BSC permite la utilización de indicadores finales o de resultados e indicadores anticipados o causales, mediante los cuales, se conocen ciertos estándares y la manera como intensifican los beneficios para la empresa.

2. Las cuatro perspectivas que balancean la medición:

a) Mercado y clientes: se refiere a los usuarios de los productos y servicios, ya sean estos internos o externos. Bajo esta perspectiva, se toma en consideración los indicadores relacionados con la satisfacción de usuario; crecimiento en términos de servicios y de valor entregado.

b) Procesos Internos: esta perspectiva, se relaciona con el uso de metodologías y estándares internos, diseñados para la mejora de las prácticas empleadas por la organización.

c) Aprendizaje y Crecimiento. tiene que ver con la inversión que realiza la empresa, para lograr mejorar mediante los procesos de capacitación, innovación y mejora de los empleados. También, con el uso adecuado del software, y una serie de actividades, como las reuniones de aprendizaje, que apuntan a la mejora continua de la organización

d) Finanzas: esta perspectiva, hace especial hincapié en la utilización de indicadores financieros, tales como: rentabilidad, liquidez, solvencia, entre otros.

3. Definiciones Estratégicas y su enlace con el accionar diario: visión, misión, objetivos estratégicos y otros enunciados relacionados con intenciones o propósitos de mediano y largo plazo. Identificando Indicadores a partir de los enunciados estratégicos. Ingeniería reversa: del Tablero de Control a las Definiciones Estratégicas. Estableciendo el enlace entre Indicadores del BSC y las Definiciones Estratégicas.

4. Unidades, Procesos y Proyectos: aquí se estila, bajo el enfoque del BSC, utilizar indicadores agregados y específicos; estos últimos se relacionan con diversos aspectos, la mayoría de ellos, relacionados con el control interno de los procesos. De esta manera, la organización se da la oportunidad de mejorar el performance y de establecer incentivos adecuados a la realidad de la misma.

5. Plan de acción para implementar el BSC: dicho plan se fundamenta en dos aspectos: comunicación y planificación. De igual forma, para alcanzar el plan de acción, la organización debe contar con herramientas metodológicas, como por ejemplo la aplicación de encuestas, para obtener información sobre los productos y servicios que ofrece, mediante la opinión de sus clientes (internos y externos). De igual forma, el BSC, hace especial hincapié en contar con software actualizados que sirvan de apoyo para lograr el plan de acción. También, establece el enfoque del BSC, que debe existir un cambio en la cultural organización, por tanto el término reingeniería empresarial, no es extraño dentro de los criterios

utilizados. Igualmente, la organización, desarrollo, estabilización, así como también, la utilización de herramientas de monitoreo, son contempladas bajo este enfoque.

6. Soporte Tecnológico para el Balanced Scorecard: según Kaplan, R. Norton, D. (1992) no es imprescindible un sistema muy sofisticado para iniciarse con el Balanced Scorecard, puesto que cuenta con una arquitectura general, es decir, funciona como un sistema para apoyo para la gerencia. Tiene una implementación de funcionalidad básica, mediante hojas electrónicas, aunque también cuenta con funciones avanzadas.

7. Uso del Balanced Scorecard para acelerar el aprovechamiento de experiencias: el ciclo de aprendizaje, es uno de los aspectos fundamentales que contempla el enfoque del BSC, por tanto, establece la importancia en cuanto a tomar en consideración las experiencias y reflexiones experimentadas anteriormente.

Las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)

El Balance Scorecard es una herramienta estratégica muy útil para las empresas, ya que a diferencia de los métodos tradicionales permite a las empresas que lo utilicen para construir sistemas de control alrededor de medidas financieras y metas en donde existe una gran relación entre las acciones de hoy y las metas futuras.

Asimismo, en una economía en donde la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben de obtener ventajas competitivas para subsistir, esta herramienta hace posible que las empresas puedan utilizar de manera satisfactoria uno de los atributos más valiosos llamado información.

Con la ayuda del Balance Scorecard es más fácil para los altos ejecutivos de comunicar a todo lo largo de la organización las metas y estrategias de la empresa y de que manera cada uno de los empleados está involucrado en este sentido.

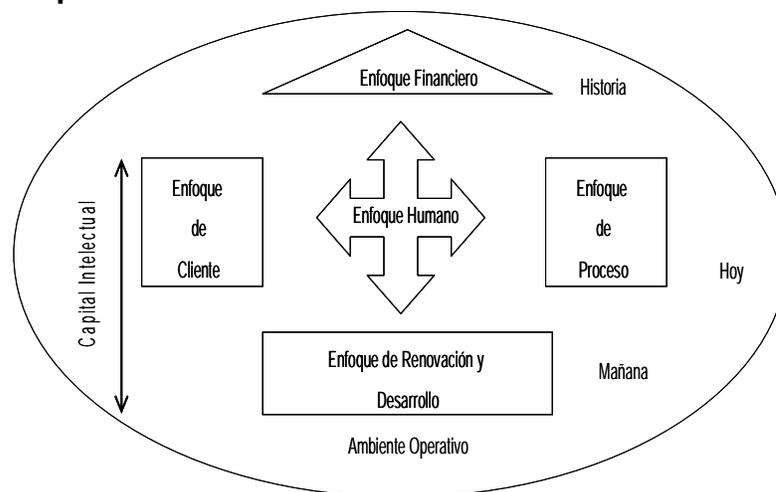
Esta herramienta permite por si sola involucrar a cada uno de los

empleados y comunicarles que el rol que juega cada uno de ellos en la empresa es muy importante para cumplir las metas de la organización

El BSC, tal como lo testifican Kaplan, R. & Norton, D. (1996), busca complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros, establece un balance entre el desempeño cotidiano de la organización y la construcción de un futuro promisorio para lograr la misión y la visión organizacional. Según este criterio, el BSC, conjuga los indicadores financieros y los no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto: la perspectiva Financiera - la perspectiva Cliente - la perspectiva Interna y la perspectiva Aprendizaje o de Recursos Humanos.

De forma gráfica, el enfoque del BSC, puede ilustrarse de la siguiente forma (Figura 1, pag.26):

Figura 1. **Perspectivas del BSC**



Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (1996)

De manera general se puede acotar que el enfoque del BSC busca básicamente complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un equilibrio, de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta

manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión.

Las empresas que utilizan el BSC, como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero, construir el BSC y segundo, utilizarlo. No obstante, según lo señalan Kaplan, R. y Norton, D. (1992: 235), "...las dos tareas no son independientes; por tanto, a medida que los directivos empiecen a utilizar sus tableros de mando para los procesos claves de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al mismo". Ahora bien, existen indicadores a través de los cuales se logra medir el éxito o fracaso de la estrategia empresarial, estos son: financieros y no financieros, tal como lo contemplan los autores mencionados anteriormente en el siguiente cuadro (Cuadro1, pag 27):

Cuadro 1. Indicadores genéricos que aparecerán en los BSC de la mayoría de las organizaciones relacionadas con las perspectivas

Indicador	Función de Medición
Financiero	Rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico.
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado.
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos.
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

Fuente: Kaplan, R y Norton, D. (1992).

Sin embargo, se recalca la importancia de incorporar indicadores que se deriven especialmente de la estrategia financiera de una organización, los cuales son propios de cada sistema y obedecen particularmente a los objetivos de la empresa o institución. A continuación se explica cada una de las cuatro perspectivas, bajo el enfoque propuesto por los autores Kaplan, R. y Norton, D. (1992):

La Perspectiva Financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor

añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera. Por esta razón, mucho se ha escrito sobre indicadores financieros, pero en general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores tales como Kaplan, R. y Norton, D. (1992) sostienen que "... dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor".

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez: las razones de liquidez, tal como lo menciona Urbi, M. (2007:59) "... estudian la capacidad que tiene una empresa de pagar sus acreencias a corto plazo". Las razones líquidas más usuales son razón corriente y razón ácida. La primera, se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes; la segunda, se calcula como el cociente entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, pero se resta el inventario.
- Índice de endeudamiento: según Urbi, M. (2007:59) "... sirven para determinar la deuda relativa de la empresa". Entre las más usuales, se encuentran la razón de deuda y la razón de veces que se gana el interés. La primera, se calcula como el cociente entre los pasivos totales y los activos totales; la segunda, se calcula como el cociente entre las utilidades operativas y los intereses pagados.
- Índice de rentabilidad: para Urbi, M. (2007:60) "... ésta sirve para determinar la capacidad de la empresa para generar utilidades contables". Existen varias razones que miden la rentabilidad, no obstante, el autor anteriormente mencionado, sólo considera tres:

razón de utilidad sobre ventas, razón de utilidad sobre activos y razón de utilidad sobre el capital o patrimonio. La primera se calcula como el cociente entre la utilidad (neta, operativa o bruta) y las ventas brutas; la segunda, se calcula como el cociente entre la utilidad (neta, operativa o bruta) y el activo total; y la tercera, se calcula como el cociente entre la utilidad (neta, operativa o bruta) y el patrimonio.

En tal sentido, desde la perspectiva de Kaplan, R., y Norton, D. (1992) la construcción de un Balanced Scorecard debería animar las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Estos objetivos sirven de enfoque para otros objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Es por ello, que estas acciones conducen a que cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causas - efectos, que culmina en la mejoría de la actuación financiera.

Por su parte, los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, al proporcionar rendimientos superiores basados en la capital invertido. Es así, como el Balanced Scorecard puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio dentro de la perspectiva financiera, lo cual permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen no sólo como se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultado a largo plazo.

Al respecto, señalan Kaplan, R., y Norton, D. (1992) que los indicadores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio a través de vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio así lo requieran.

En ese sentido, Valdés, L. (2003) señala como indicadores de éxito de la perspectiva financiera, los siguientes:

- Indicadores relacionados con el crecimiento y la diversificación de los ingresos.
- Indicadores que apunten a medir la reducción de costos o mejora de la productividad.
- Indicadores relacionados con la utilización de los activos.

En este sentido, los indicadores anteriormente mencionados, pueden incidir en forma considerable en cada fase del ciclo de la vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocio sugiere varias estrategias diferentes que las unidades de negocio pueden sugerir, los cuales van desde un crecimiento agresivo de una cuota del mercado hasta la consolidación, sólida y liquidación, entre otros.

La Perspectiva del Cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto, la perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros. por ello, la perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Ahora bien, para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son

más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

Según Kaplan, R. y Norton, D. (1992) las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos o servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. En razón de ello, aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, existe un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que han construido el Balanced Scorecard, suponiendo ser organizados en tres categorías:

1. Los atributos de producto y/o servicios: los cuales abarcan la funcionalidad del producto o servicio, su precio y su calidad.
2. La relación con los clientes: la dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa.
3. Imagen y prestigio: la dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia a una empresa.

En este sentido, es necesario conocer a fondo el proceso de compra que siguen los clientes, es decir, tener una idea exacta de lo que significa

para ellos el producto o servicio, qué importancia le da éste al precio en comparación con otros valores como la calidad, imagen, lapso de entrega, funcionalidad, etc., además, estas opiniones se deben basar en lo que realmente el cliente aprecia para así poder adoptar estrategias básicas en relación a este y al mercado.

Ahora bien, las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente
- Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:
- El tiempo

- Calidad
- Precios

En concordancia con el enfoque anterior, Valdés, L. (2003) menciona que los siguientes indicadores pueden ser considerados desde la perspectiva del cliente:

- Cuota de mercado tanto para clientes existentes como para nuevos clientes.
- Adquisición, satisfacción, rentabilidad y retención de clientes.

La Perspectiva del Proceso Interno

Se refiere a las perspectivas que los clientes y dueños de los procesos tienen en relación con la excelencia de los procesos internos de negocios requeridos para satisfacer plenamente a los clientes y accionistas de las empresas. En otras palabras, para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Es por ello, que según lo señalan Kaplan, R., y Norton, D. (1992) todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos, por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costos de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad, a menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y costos, esta clase de mejoras facilitará la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.

En tal sentido, Valdés, L. (2003) hace mención que en cuanto a la perspectiva de los procesos internos los indicadores claves de éxito tienen que ver con el proceso operativo de la empresa y el proceso del servicio de postventa.

En este sentido, explican Kaplan, R., y Norton, D. (1992) que en el Balanced Scorecard los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

De igual forma, los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes, en el caso del Balanced Scorecard se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación - identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, siga a través de los procesos operativos - entregando los productos y servicios existentes a los clientes y termina con el servicio posventa - ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Con base a ello, Kaplan, R., y Norton, D. (1992) señalan que el proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Balanced Scorecard y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como un método primordial de evaluación y control.

De manera general, la perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de

la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Al respecto, Kaplan, R., y Norton, D. (1992) distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados al Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.

La Perspectiva de Innovación y mejora

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Aún cuando en las empresas se hace parte a las perspectivas descritas anteriormente, Kaplan, R. y Norton, D. (1992) afirman que éstas se encuentran con el problema de involucrar en el proceso estratégico a los empleados, corriendo el riesgo de que el esfuerzo anterior no tenga resultados. Existen varios aspectos claves a destacar:

1. Compromiso directivo desde la fase del diseño de la estrategia y sus sistemas de control y medición.
2. La armonización de la estructura organizativa y funcional.
3. La comunicación y formación.
4. La adecuación de la cultura organizativa.

Es necesario tener muy presente que el factor humano es la clave del éxito empresarial. Disponer del mejor equipo de profesionales, de un clima laboral que potencie la innovación y la creatividad, de una cultura asumida y valorada por todos, resulta esencial, pero es todavía más importante saber gestionarlo. Por tanto, desde el principio, y durante cada una de las fases del proceso, se hace necesario desarrollar un proceso de involucramiento de los empleados, mediante las políticas de recursos humanos más adecuadas con el fin de facilitar la interconexión de las actuaciones diarias de los mismos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos recogidos por el Cuadro de Mando de la empresa.

Es muy importante dotar al departamento de recursos humanos de los medios y herramientas necesarias para que faciliten dicho proceso de implantación. Una de las claves está en el proceso de transmisión de la misión y de la estrategia a todos los niveles de la organización.

Es clave que cada empleado, tal como se mencionó previamente, sea capaz de comprender el por qué de la existencia del rol o puesto que ocupa y su aportación a los resultados de la empresa. Es clave que el desarrollo de los objetivos que se marquen a nivel estratégico, se desglosen en cascada a todos los niveles organizativos en función de la mayor o menor incidencia

que sobre ellos tengan los distintos departamentos.

Para lograr esto, es fundamental que los directivos y mandos intermedios sean plenamente consistentes de su función, y cuenten con la formación adecuada. Aspectos tan significativos como la cultura organizativa o el clima laboral, van a depender directamente de cómo gestionen a las personas que dependen directamente de ellos. La medición de estas variables, desde cualquier punto de vista es estratégica en cualquier empresa, se puede llevar a cabo mediante diversas técnicas que deberían quedar incluidas en el Cuadro de Mando propuesto, suministrando información sobre uno de los aspectos claves de la gestión: El involucramiento de los empleados y su percepción sobre la realidad de la empresa.

En razón de lo anteriormente planteado, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno, según Corazo (citado por Kaplan, R. y Norton, D., 1992) es la que proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

De esta manera, los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral. No obstante, en algunos casos, cuando se evalúa la organización únicamente con la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzan la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización.

Este modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos pluvianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo. Por esta razón, las consecuencias adversas a largo plazo de fallas relacionadas con las capacidades de los empleados, los sistemas de la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hagan puede que sea demasiado tarde.

A propósito de ello, Kaplan, R. y Norton, D. (1996) señalan que el Balanced Scorecard recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos; estas inversiones son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes, pues las organizaciones deben invertir en su infraestructura-transformado, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

De acuerdo con ello, Valdés, L. (2003) menciona algunos indicadores de éxito relacionados con la perspectiva de la formación y el aprendizaje, tales como: las competencias, la tecnología y el clima organizacional. De igual forma, este autor menciona que para el Balanced Scorecard, lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar, así lo expone Wallman, S. (1999:11).

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados, según Kaplan, R. y Norton, D., (1992) son:

1. La Satisfacción del Empleado

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y del servicio al cliente.

En tal sentido, para que las empresas encuentren un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos.

Es por esta razón, que la moral de los empleados es especialmente

importante para muchas empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual, o con una encuesta renovable en la que cada mes se pregunta a un porcentaje previamente fijado de empleados elegidos al azar. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

1. Participación en las decisiones.
2. Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
3. Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
4. Si se les anima de una forma activa a hacer creativos y a utilizar la iniciativa.
5. Si se sienten apoyados por los directivos.
6. Si están satisfechos, en general, con la empresa.

Además de esto, se debe pedir a los empleados que otorguen una puntuación a sus sentimientos en una escala del 1 al 3, o del 1 al 5, cuyo nivel más bajo es “Descontento” y el más alto es “Muy (o extremadamente) satisfecho”.

De esta forma se puede colocar un índice global de la satisfacción del empleado en el Balanced Scorecard, en el que los ejecutivos tendrán la posibilidad de ejercitarse en determinar la satisfacción por división, departamento, localización y supervisor.

2. La Medición de la Retención de los Empleados

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teórica que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo

los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

3. *La Medición de la Productividad de los Empleados.*

Según Kaplan, R. y Norton, D. (*ob. cit.*) la productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementando las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas.

Por ejemplo, el indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Sin embargo, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión para alcanzar una meta ambiciosa.

Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleado para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

Ahora bien, la perspectiva de innovación y mejora ha sido hasta ahora, la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos a la innovación y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa. Esta perspectiva, suele ser considerada poco flexible y cuestionadora ya que se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios.

Integración de las cuatro perspectivas de Balanced Scorecard

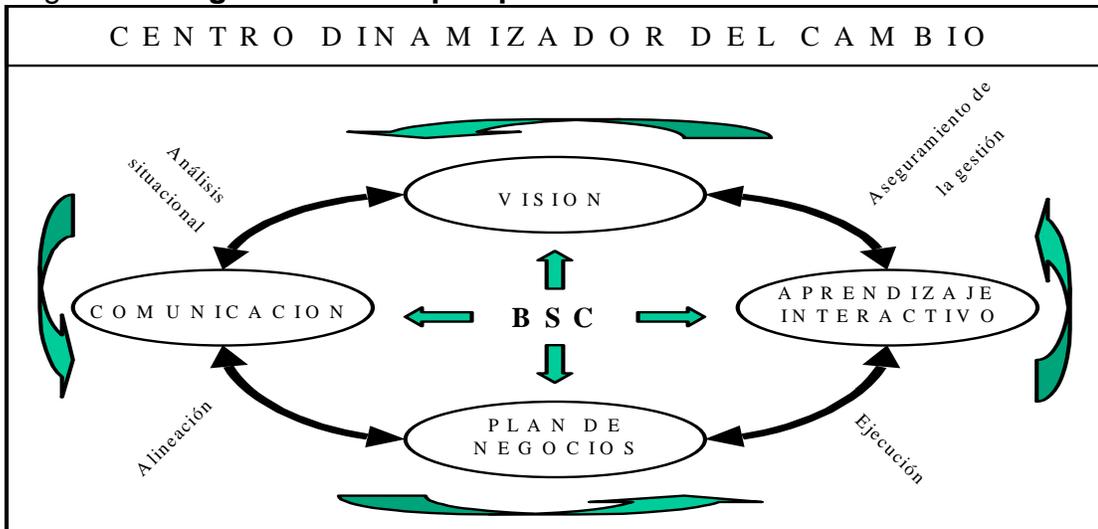
Kaplan, R., y Norton, D. (1992) sugieren utilizarlo como un sistema gerencial para:

- **clarificar** y actualizar la estrategia,
- **comunicar** la estrategia a través de la organización,
- **alinear** las metas departamentales y personales con la estrategia corporativa,
- **identificar** y alinear las iniciativas estratégicas,
- **enlazar** los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales,
- **alinear** las revisiones estratégicas y operacionales , y

- • obtener realimentación para **aprender** acerca de la estrategia y mejorarla.

Al respecto, se muestra la siguiente figura (Figura 2, pág. 43):

Figura 2. Integración de las perspectivas



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1992)

Al respecto, se considera importante resaltar que existen dos principales dificultades de este método, las cuales radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.
- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada. Igualmente, este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el

funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

El BSC a largo plazo, está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Generalmente, el cuadro de mando estratégico, como también se le conoce al BSC, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Hay que destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El BSC, tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.

5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en contabilidad de gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Definición de términos básicos

Balance Scorecard: es un tipo de valuación empresarial que se dedica en parte a la valoración del recurso humano y la gestión del capital intelectual. Este concepto se origina de los presidentes y directivos de empresas que han conocido el concepto del Balanced Scorecard (BSC), convertido en el gran aliado de las más importantes compañías del mundo. (Kaplan, R. y Norton, D., 1992)

Empresa: organización humana creada y mantenida para realizar fines productivos, de producción de bienes o de prestación de servicios, los cuales se ofrecen en un mercado. (Kaplan, R. y Norton, D., 1992)

Planificación Estratégica: está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización. (Stoner, J. y Otros., 1996)

Valor: Cualidades esenciales de un bien o servicio que lo hacen ser apreciado por quienes lo utilizan o poseen. (Kaplan, R. y Norton, D., 1992)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Cuando se realiza cualquier planteamiento investigativo, este debe contener una base metodológica como fundamento y punto de partida para lograr el objetivo plasmado, que en este caso es: Diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo. Para ello, se partió de diferentes puntos, entre los cuales se pueden mencionar: resultados anteriores, planteamientos, proposiciones o respuestas en torno a un problema, todo ello con el objeto de recolectar, registrar y analizar los datos obtenidos, a través un instrumento valido y confiable. Bajo esta perspectiva, se diseña el marco metodológico que sustenta la presente investigación

Tipo de Investigación

Existen diferentes tipos de investigación, entre las más conocidas están la histórica, descriptiva y experimental. De acuerdo al objetivo general de esta investigación, el tipo de investigación que mejor se adapto es el descriptivo, por cuanto este puede ser aplicado sobre realidades y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta o lo más cercana posible a la realidad. De hecho, los autores Hernández, R. y Otros (1998:260) señalan que "... el propósito del investigador es describir situaciones y eventos; esto es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno". Por tanto, al diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, se hace una descripción detallada, sobre el funcionamiento de dicho modelo en la empresa objeto de estudio.

Diseño de la Investigación

En esta investigación se recolectaran los datos directamente de la realidad que presentan las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, por tanto, el diseño que mejor responde a este estudio es el de campo no experimental, ya que este permitirá garantizar las verdaderas condiciones en que se obtendrán los datos referentes a el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard. Esto según Tamayo y Tamayo, M. (2003: 110), "... facilita la revisión o modificación de los datos en caso de surgir dudas". A este respecto se puede agregar que este diseño permitirá calificar, ordenar y relacionar los datos y describir luego las relaciones existentes entre variables, por tanto resultó útil para la presente investigación.

Población y Muestra

Una población se puede describir como un conjunto de elementos relacionados entre sí por una serie de características, de las cuales se puede obtener alguna información. Tamayo y Tamayo, M. (1995:176), la describe como "...la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio". Para obtener la población que nos permitió realizar el estudio, se efectuó un censo poblacional en la ciudad de Valera donde se obtuvo la población seleccionada para la presente investigación, que según la enciclopedia wikipedia señala que "... el objetivo es determinar el número de persona humanas que compone un grupo, normalmente un país o una nación. En este caso, la población estadística comprendería a los componentes o habitantes del grupo, país o nación". Por lo cual, estuvo delimitada por la cantidad de Cadenas de Farmacias que coexistan en el

municipio Valera del estado Trujillo. En tal sentido, la población objeto de estudio fueron las siguientes: Farmatodo, Unifarma, Maxi Médica, Farmacias SAS, Nuevo siglo, razón por la cual, la población se considera finita, por tanto no amerita aplicar técnica de muestreo, ya que la misma es accesible para la investigadora.

En relación a los sujetos claves que brindaron información fueron investigación: los gerentes generales, empleados (todos aquellos que llevan en la empresa más de un año, ya que son los que tienen un conocimiento más a fondo de la empresa por su relación) y clientes de compra frecuentes que ya son reconocidos por las empresas y permitió realizar este estudio. (Cuadro 3, pág. 49)

Cuadro 3. Población y unidad de análisis

Farmacia	Numero de Gerente	Número de empleados	Número de clientes
Farmatodo	1	12	10
SAS	1	14	11
Unifarmacia	1	10	10
Máximédica	1	11	10
Nuevo siglo	1	11	9
TOTALES	5	58	50

Fuente: censo poblacional efectuado por la autora de la investigación. En la ciudad de Valera, e información suministrada por lo gerentes de cada una de las cadenas de farmacia

Técnica e instrumento de recolección de datos

Después de seleccionado el tipo, diseño y la fuente de datos de la investigación acorde con el problema de estudio, se procedió a recolectar la información pertinente a las categorías de análisis reseñadas en el mapa de variables, considerando que la selección de las técnicas e instrumentos para la búsqueda de estas evidencias, serán las que garantizaron un mayor grado de credibilidad. En tal sentido, el método de recolección de datos

seleccionado es la técnica de la encuesta, ya que la misma permitió obtener información para diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo.

Como instrumento de esta técnica se utilizó un cuestionario auto administrado, ya que el mismo permitió llevar la información a la realidad y medir las variables objeto de estudio; para que éste sea adecuado se registraron los datos que representen verdaderamente los conceptos que la investigadora tiene planteados en la operacionalización de las variables. Con respecto a este instrumento, Hurtado, J. (2000: 434) señala que "...es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información"; por tanto, a través del mismo se podría obtener la información necesaria para lograr los objetivos propuestos. El instrumento utilizado consto de 24 pregunta siendo algunas de estas cerradas y otras de tipo abiertas con alternativas de respuesta, realizando la división del mismo en tres partes, la cual el de tipo A fue dirigido a los gerentes, la parte B para los empleados y culminando con la parte C, en la cual constaba de pregunta hacia los clientes de compra frecuentes que ya eran conocido por la empresa.(Anexo 1)

Validez del instrumento

La validez del instrumento se sustentó en los siguientes enfoques titulado Introducción a la investigación educativa: El de Chávez, N. (2001: p: 193), donde señala que la validación "...constituye un elemento determinante para llevar a cabo una investigación de campo", ya que ella es la que determina la eficiencia y correspondencia, claridad de cada ítems contenido de las variables a medir en el instrumento con el propósito de la investigación. El otro enfoque Metodología de la investigación, corresponde

al sugerido por Hernández, R. y Otros. (2003: p: 240), quien acota que la validez, "...se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide".

Para llevar a cabo la validez del instrumento, éste se sometió a una validez de contenido que según la autora Rebeca Landeau (2002: p:49) "es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar", el cual se realizó un juicio de tres (03) expertos en la materia; un (01) Metodólogo y dos (02) expertos de Contenido (Anexo 2), a quienes se les entregaron un juego de validación de forma previa, el cual sirvió para que éstos revisen y midan las variables, objetivos, dimensiones e indicadores considerados en el estudio, a fin de establecer la consistencia de dicho instrumento. Una vez considerados los resultados de dicha revisión, se procedió a la elaboración final y aplicación del mismo.

El proceso de recolección se realizó en la ciudad de Valera en las cadenas de farmacia seleccionadas, en la cual la investigadora realizó una entrega de los cuestionarios a los gerentes y los empleados de cada farmacia obteniendo de ellos las respuestas que permitió recolectar la información, la segunda fase de la recolección la realizó la investigadora a través de una encuesta a los clientes de compra frecuentes de cada farmacia logrando así la recolección completa de la información.

Técnica para el procesamiento y análisis de los datos

Según como lo plantea Sierra, R. (1998: 56) la finalidad del análisis es:
...resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a interrogantes de la investigación, mientras que el propósito de la interpretación, es buscar su significado más amplio a las respuestas, mediante su relación con otros conocimientos disponibles.

Siguiendo esta perspectiva, los datos fueron procesados mediante la aplicación de estadística descriptiva, que según Cordero lo expone "que se

dedica analizar y representar los datos. Este análisis es muy básico pero fundamental en todo estudio” es decir, se realizaron una interpretación porcentual de la información expresada mediante frecuencias absolutas y relativas, y se elaboraron gráficas para sustentar el análisis efectuado a los ítems, dicho análisis fue desarrollado bajo el enfoque cuantitativo. Según como lo explicado por: Landeau R. (2002: p 26-27)” Como aquellos que se dedican a mostrar el sentido y lo predominante en cuanto las acciones, con el objeto de comprender ampliamente los aspecto más importante del problema que se trate”, lo cual nos permitió obtener los resultado de la investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En las siguientes líneas, se presentan las tablas y gráficos diseñados para ilustrar los resultados de la información recolectada, de igual forma, éstos se acompañan de la interpretación y análisis de los datos, en el mismo orden en que se presentan los objetivos específicos, dimensiones e indicadores que se muestran en el mapa de variables.

Dimensión: **Perspectiva Financiera**

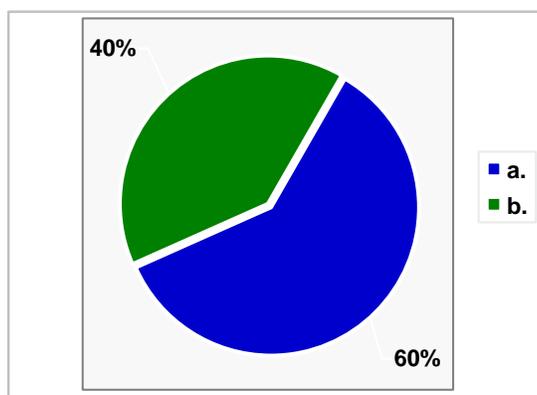
Tabla 1. **Aplicación de indicadores financieros**

1.- ¿La empresa aplica indicadores financieros?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	3	60%
b. No	2	40%
TOTALES	5	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido: 5 gerentes

Gráfico 1. **Aplicación de indicadores financieros**



Fuente: Instrumento suministrado de la Tabla 1.

Al preguntar a los encuestados, si en la empresa aplican indicadores financieros, el 60% afirmó que si hacen y 40% indicó que no.

Según la respuesta obtenida, la mayoría de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, aplican indicadores financieros, lo que indica que por lo menos una de las perspectivas que maneja el enfoque de Balanced Scorecard, es tomada en consideración por las mismas, por tanto, hacen uso de la información contable que procesan para obtener datos y estimar la posición financiera de la empresa. Esto, tal como resulta positivo, pues permite que los gerentes conozcan el rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico de dichas empresas. Con respecto al porcentaje que nos arroja un 40% lo cual nos indica que este grupo de cadenas de farmacia deberían permitirle a los gerentes obtener esta información logrando con esto que ellos conozca un poca más de la empresa.

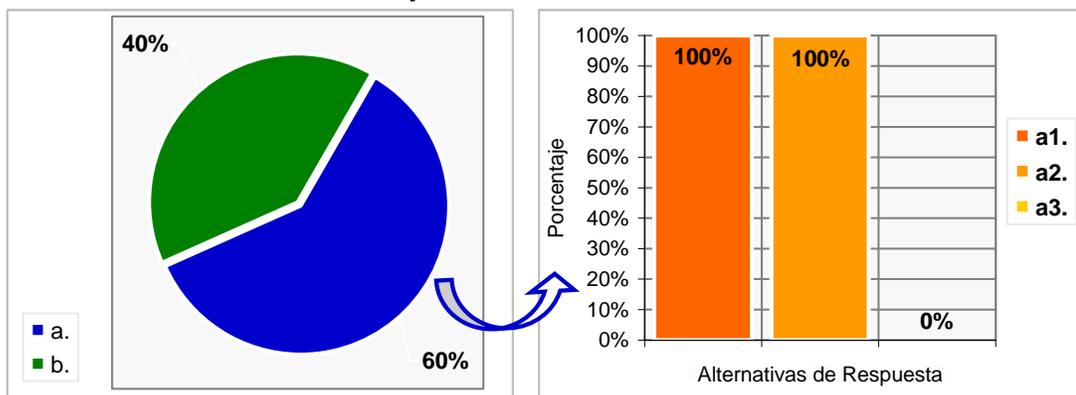
Tabla 2. **Indicadores de liquidez**

2.- ¿La empresa calcula la capacidad que tiene de pagar sus obligaciones a corto plazo?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	3	60%
Indique cuáles de las siguientes razones financieras aplica para realizar dicho cálculo:		
a1. Razón corriente	3	100%
a2. Razón ácida	3	100%
a3. Otra	0	0%
b. No	2	40%
TOTALES	5	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso valido

Gráfico 2. **Indicadores de liquidez**



Fuente: Información suministrada de la Tabla 2.

Entre los indicadores financieros que aplica, el 100% de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, se encuentran los indicadores de liquidez.

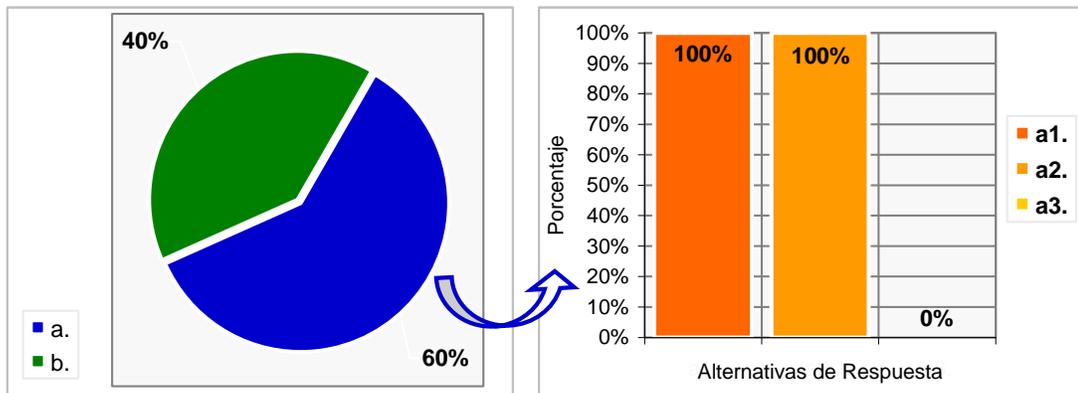
Por los resultados obtenidos se entiende, que la totalidad de las empresas realizan cálculos para conocer la capacidad que tiene de pagar sus obligaciones a corto plazo. Ahora bien, entre los indicadores de liquidez aplicados por este tipo de empresas se encuentran en un 100% razón corriente y razón ácida, lo cual es importante, sobre todo, porque dichos indicadores les permite a los gerentes estar al tanto hasta que punto pueden asumir deudas a corto plazo y responder ante las mismas.

Tabla 3. Indicadores de endeudamiento

3.- Aplica usted indicadores financieros que les permitan obtener información sobre la deuda relativa de la empresa?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	3	60%
Indique cuáles de las siguientes razones financieras aplica para obtener dicha información:		
a1. Razón de deuda	3	100%
a2. Razón de veces que gana el interés	3	100%
a3. Otra	0	0%
b. No	2	40%
TOTALES	5	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.
Caso valido

Gráfico 3. Indicadores de endeudamiento



Fuente: Información suministrada de la Tabla 3.

En lo que respecta a los indicadores de endeudamiento, 100% de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo aplica ese tipo de indicador financiero.

Los resultados indican que la totalidad de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, aplican indicadores de endeudamiento; que logran mediante éste indicador obtener información sobre las deudas contraídas. Entre las razones financieras de ese tipo que dichas empresas aplican, se encuentran la razón de deuda y la razón de veces que gana el interés, éstas les permiten obtener información sobre las acreencias a pagar en un lapso corto de tiempo, es decir, menor a un año.

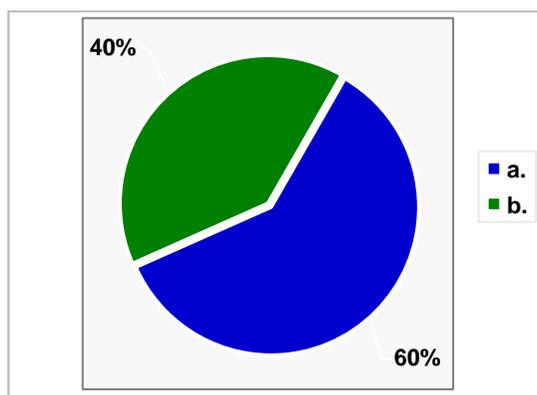
Tabla 4. Indicadores de rentabilidad

4.- ¿Aplica usted indicadores financieros para determinar la capacidad de la empresa para generar utilidades contables?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	3	60%
Indique cuáles razones utilizan para realizar el cálculo:		
a1. Razón de utilidad sobre las ventas	3	100%
a2. Razón de utilidad sobre los activos	0	0%
a3. Razón de utilidad sobre el capital o patrimonio	0	0%
a4. Otra	0	0%
b. No	2	40%
TOTALES	5	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

Gráfico 4. Indicadores de rentabilidad



Fuente: Información suministrada de la Tabla 4.

Al preguntar sobre la aplicación de indicadores financieros que le

permitan a la empresa determinar su capacidad para generar utilidades contables, 100% de los encuestados indicó aplicar los mismos

Lo que se considera importante de resaltar en estos resultados, es que la mayoría de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo aplican indicadores financieros para conocer su rentabilidad, pues éstos resultan de mucha utilidad para determinar la capacidad de la empresa para generar utilidades.

De igual forma, por las respuestas obtenidas se precisó que el 100% de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo que aplican indicadores de endeudamiento, calculan la razón de utilidad sobre las ventas, lo cual indica que aún cuando existen varias razones que miden la rentabilidad, éstos prefieren dicha razón para conocer la utilidad neta, operativa o bruta de la empresa. Sin embargo, es importante que también empleen el resto de los indicadores para una mejor toma de decisiones.

Tabla 5. Vinculación de los indicadores financieros

5.- ¿En su empresa, se vinculan los objetivos financieros con la estrategia corporativa?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Siempre	5	100%
b. Casi siempre	0	0%
c. Casi nunca	0	0%
d. Nunca	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso valido

En cuanto a la vinculación de los indicadores financieros, 100% de los encuestados indicó que las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo vinculan sus objetivos financieros con la estrategia corporativa que manejan

La respuesta se considera acertada, pues tal como explican desde la perspectiva del Balanced Scorecard los objetivos financieros sirven de enfoque para otros objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Tabla 6. Mejora de la actuación financiera

6.- ¿Considera usted, que esa vinculación conduce a la mejora de la actuación financiera de la empresa?

Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Siempre	5	100%
b. Casi siempre	0	0%
c. Casi nunca	0	0%
d. Nunca	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

En cuanto a la mejora de la actuación financiera, 100% de los encuestados, opinó que la misma existe siempre y cuando la vinculación entre los objetivos financieros y la estrategia corporativa, se de.

Según la respuesta obtenida, se entiende que para estas empresas los objetivos financieros se sustentan en el largo plazo y que los mismos, deben adaptarse a la medida de las unidades de negocio o lo que es lo mismo, a las estrategia corporativa manejada por las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo; por lo cual, consideran de gran ayuda, la aplicación de indicadores financieros, ya que los mismos ayudan a mantenerse en un entorno competitivo.

Dimensión: Perspectiva de los procesos internos

Tabla 7. Actividades internas

7.- Considera usted, que las actividades internas que realiza la empresa, están diseñados para satisfacer:

Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. A los clientes internos	2	40%
b. A los clientes externos	5	100%
c. Tienen otro fin	0	0%
CASOS VALIDADOS	5	

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Gráfico 5. Actividades internas



Fuente: Información suministrada de la Tabla 7.

Al hacer referencia a las actividades internas que realizan las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, 40% de los gerentes encuestados señaló que las mismas están diseñadas para satisfacer a los clientes internos y 100% para lograr la satisfacción de los clientes externos.

Tal como lo demuestran los resultados, la mayoría de las acciones internas que realizan las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, están dirigidas a los clientes externos, lo cual se considera positivo, pues la excelencia de los procesos internos, es el punto de partida para ofrecer productos y servicios de alta calidad. No obstante, también se considera importante que dichas actividades se encontraran dirigidas en esa misma proporción a los clientes internos (empleados), no es así, tal como lo señalan los resultados, lo cual se considera negativo, pues estos últimos tienen gran influencia sobre la consecución de los objetivos de accionistas y clientes externos.

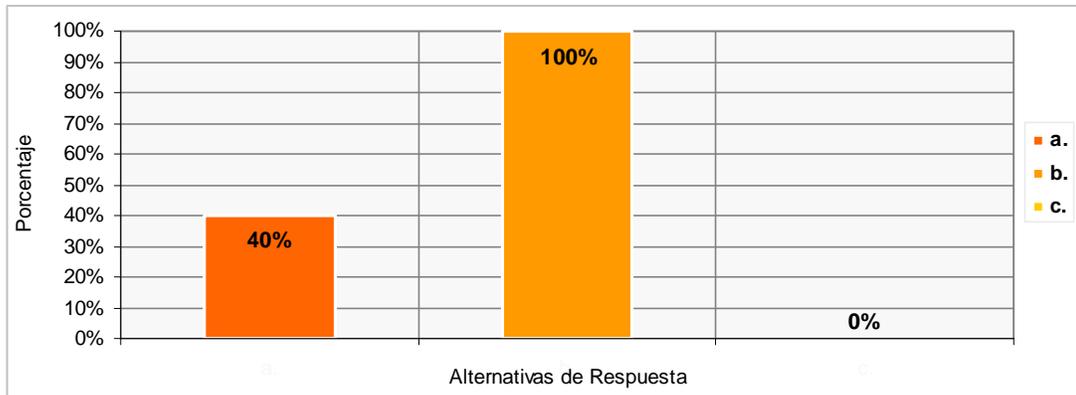
Tabla 8. **Procedimientos de negocios**

8.- Considera usted, que los procedimientos de negocios que realiza la empresa, están diseñados para satisfacer:

Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. A los clientes internos	2	40%
b. A los clientes externos	5	100%
c. Tienen otro fin	0	0%
CASOS VALIDADOS	5	

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Gráfico 6. Procedimientos de negocios



Fuente: Información suministrada de la Tabla 8.

Sobre los procedimientos de negocios que ejecutan las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, 40% de los encuestados señaló que están diseñados para satisfacer a los clientes internos y 100% a los clientes externos.

La inclinación es tácita para la mayoría de estas empresas, lo imprescindible es la satisfacción de los clientes externos, lo cual no es malo; sin embargo, la atención que la empresa preste a la satisfacción de su recurso humano, es de vital importancia, pues desde la perspectiva del Balanced Scorecard, las empresas deben intentar mejorar la calidad de sus productos y servicios no sólo centrándose exclusivamente en mejorar o atender los requerimiento de los clientes externos, pues esta inclinación deja a la empresa vulnerable a que uno de los principales activos: el recurso humano, tenga una incidencia negativa en cuanto a la mejora de la competitividad y el sostenimiento de las mismas.

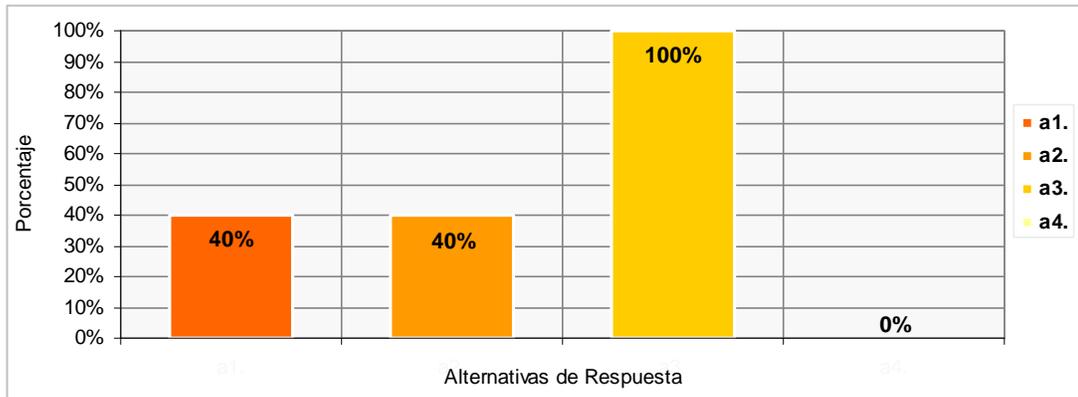
Tabla 9. Mejoras a los procesos internos

9.- ¿Ha intentado realizar mejoras a los procesos internos de la empresa?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	5	100%
Indique cuáles de las siguientes mejoras la han tomado en consideración:		
a1. Reducir los tiempos de respuesta	2	40%
a2. Mejorar el servicio posventa	2	40%
a3. Reducir los costos de sus procesos	5	100%
a4. Otro	0	0%
b. No	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

Gráfico 7. Mejoras a los procesos internos



Fuente: Información suministrada de la Tabla 9.

En lo que respecta a la mejora de los procesos internos, 100% de los gerentes encuestados señaló que las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo ha intentado mejorar dichos procesos. En tal sentido, el 40% de los encuestados señaló que intentan reducir los tiempos de respuesta, así como también, mejorar el servicio postventa. Por su parte, 100% señaló la importancia que tiene para logara dicha mejora, reducir los costos de sus procesos, considerándose ésta respuesta acertada, pues desde la perspectiva del Balanced Scorcard, uno de los factores claves de éxito para medir los procesos internos es el servicio de postventa, ya que esto le permite a las empresas, establecer un feed back con los consumidores, así como también con los empleados sobre los productos y servicios que la empresa ofrece.

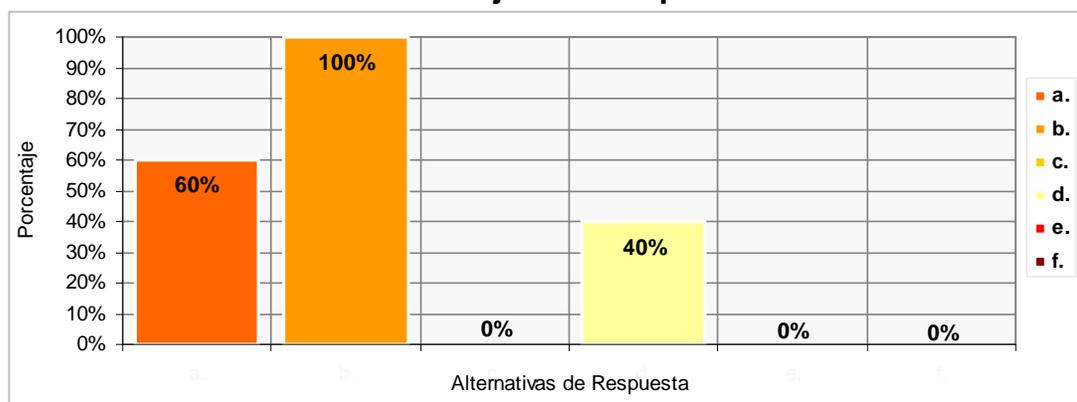
Tabla 10. Fundamento de las mejoras a los procesos internos

10.- Las mejoras o innovaciones hechas por la empresa en sus procesos internos, se fundamenta en:

Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Calidad y reingeniería	3	60%
b. Gestión de clientes	5	100%
c. Introducción de nuevos servicios	0	0%
d. Captación de personal capacitado	2	40%
e. Aplicación de indicadores	0	0%
e1. Financieros	0	0%
e2. No financieros	0	0%
e3. Ambos	0	0%
f. Otro	0	0%
CASOS VALIDADOS	5	

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Gráfico 8. Fundamento de las mejoras a los procesos internos



Fuente: Información suministrada de la Tabla 10.

En lo que respecta a las mejoras hechas en los procesos internos, 60% de los encuestados señaló que las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo ha realizado innovaciones en los mismos, fundamentadas en el concepto de calidad y reingeniería; 100% en establecer una gestión directa con sus clientes externos y 40% en lo que respecta a la captación de personal capacitado.

La respuesta se considera significativa, pues indica que este tipo de empresas a pesar de obtener información mediante la aplicación de indicadores financieros, demuestra una naciente inclinación hacia la perspectiva planteada por Kaplan, R., y Norton, en donde las empresas

además de aplicar razones financieras, también toman en consideración los procesos internos, como parte fundamental de su mejora y competitividad.

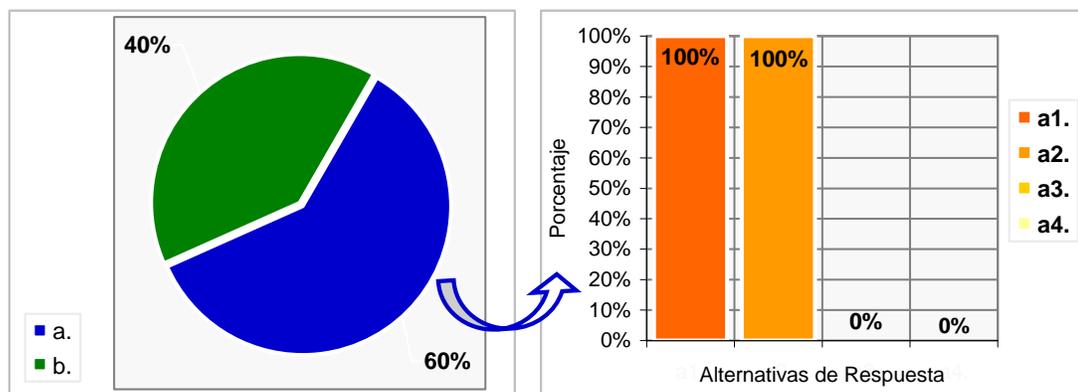
Tabla 11. **Cadena de valor**

11.- ¿Maneja la empresa el concepto de cadena de valor?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	3	60%
Señale si la cadena de valor de los procesos internos que maneja la empresa tiene que ver con:		
a1. Identificar las necesidades de los clientes actuales	3	100%
a2. Identificar las necesidades de los clientes futuros	3	100%
a3. Desarrollar nuevas soluciones para esas necesidades	0	0%
a4. Otro	0	0%
b. No	2	40%
TOTALES	5	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso valido

Gráfico 9. **Cadena de valor**



Fuente: Información suministrada de la Tabla 11.

En lo que respecta al concepto de cadena de valor, 60% de los encuestados afirmó manejar el mismo, mientras el 40% señaló que no lo manejaba.

Tales resultados apuntan hacia el manejo de una perspectiva financiera más amplia por parte de un número significativo de las empresas objeto de estudio, en donde conceptos como “cadena de valor” comienzan a apuntar hacia la excelencia de sus procesos internos. En ese orden de ideas, se entiende que la perspectiva planteada por Kaplan, R., y Norton, D. (1992) mediante la herramienta del Balanced Scorecard define una completa

cadena de valor de los procesos internos que se inicia con la identificación de clientes (internos y externos) y el desarrollo de procesos internos más integrales, todo con el fin de añadir valor a los productos y servicios que allí ofrecen. Con respecto al porcentaje negativo se podría concluir que por falta de conocimiento acerca de este concepto o por la empresa no informar a sus empleados ellos desconoce del mismo lo cual le da una pequeña desventaja a las cadenas de farmacia por no dar esta información.

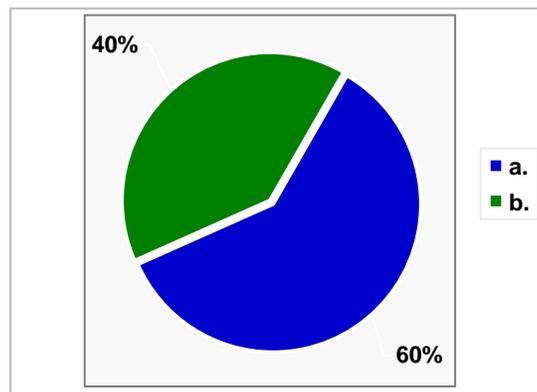
Tabla 12. **Medio Ambiente**

12.- ¿La empresa ha emprendido o sostiene procesos relacionados con el medio ambiente?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	3	60%
Indique cuáles ha emprendido la empresa:		
a1. Campañas ambientales	3	100%
a2. Fomento de artículos biodegradables	0	0%
a3. Otro	0	0%
b. No	2	40%
TOTALES	5	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

Gráfico 10. **Medio Ambiente**



Fuente: Información suministrada de la Tabla 12.

En lo que respecta al enfoque medio ambiental, 60% de los encuestados indicó que las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, han emprendido o sostienen procesos relacionados con el medio ambiente, mientras que 40% de los encuestados indicó no hacerlo.

Según los resultados tabulados, 100% de las empresas que contemplan el aspecto medio ambiental, como parte de sus procesos internos, se han concentrado en involucrar a la empresa en campañas medio ambientales, es decir, de preservación del medio ambiente.

Esto se considera positivo, pues desde la perspectiva del Balanced Scorecard, se trata de adecuar los procesos internos de la empresa, de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

En otras palabras, se considera acertado que la mayoría de estas empresas incluyan procesos relacionados con el medio ambiente, pues la tendencia mundial exige que las empresas que aspiren mantenerse competitivas, tomen en consideración el mejoramiento del entorno y el compromiso de la sostenibilidad ambiental. Pero al encontrando con este porcentaje que no mantiene proceso con la comunidad nos permitir diferenciar el concepto que tiene la comunidad ha cerca de la empresa la cual puede llegar ha hacer no favorable para la misma y se puede crear un ambiente de poca aceptación dentro de la misma

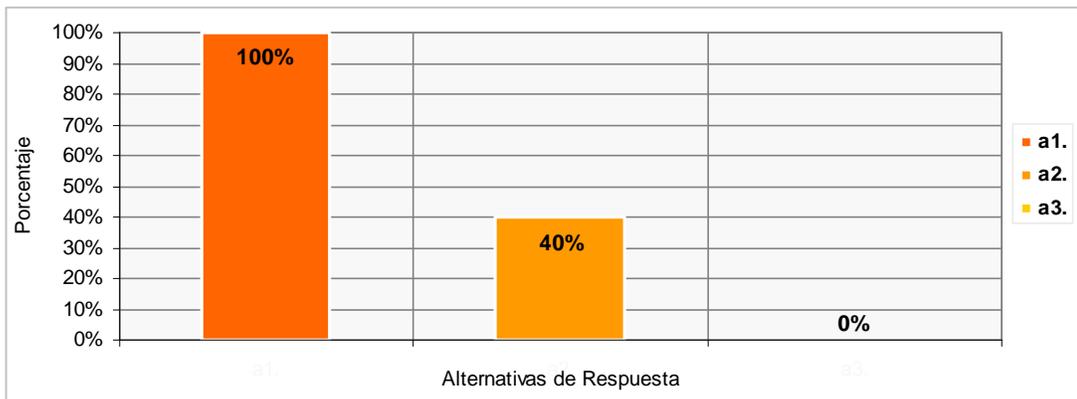
Tabla 13. Mejora de la comunidad

13.- ¿La empresa ha emprendido o sostiene procesos relacionados con la mejora de la comunidad?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	5	100%
Indique cuáles ha emprendido la empresa:		
a1. Apoyo en campañas de vacunación	5	100%
a2. Descuentos en medicamentos	2	40%
a3. Otro	0	0%
b. No	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

Gráfico 11. Mejora de la comunidad



Fuente: Información suministrada de la Tabla 13.

En cuanto al emprendimiento de procesos internos relacionados con la mejora de la comunidad, 100% de los encuestados afirmó que las empresas objeto de estudio, han desarrollado este tipo de emprendimiento.

Entre los procesos efectuados, 100% de los encuestados señaló que las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, han apoyado y participado en campañas de vacunación y 40% dan descuento en los medicamentos. Todos estos emprendimientos, se consideran positivos, en especial desde la perspectiva del Balanced Scocard, lo importante es que las empresas logren predeterminar los procesos clave y que los mismos generan una cadena de valor, de esta manera los resultados financieros de las empresas se ven afectados en forma positiva.

Dimensión: Perspectiva de innovación y mejora

Para obtener información sobre estos indicadores, el cuestionario fue aplicado a los clientes internos (capital humano empleado) de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, siendo los siguientes los análisis realizados:

Tabla 14. Importancia del rol dentro de la empresa

14.- ¿Comprende usted, la importancia del rol que ocupa dentro de la empresa?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	58	100%
b. No	0	0%
TOTALES	58	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

En lo que respecta al rol que ocupa el recurso humano en las empresas de este tipo, 100% de los encuestados indicó que lo comprende.

Las respuestas indican que las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, mantienen una relación cercana e importante con su recurso humano. De hecho, tal como fue comentado por la mayoría de los encuestados, éstas realizan inversiones importantes para que el personal se capacite y mejore, así como también, en talleres de motivación, lo cual ha hecho que los mismos, tomen conciencia del rol clave que desempeñan en el mejoramiento financiero e integral de las mismas.

Tabla 15. **Inclusión en el proceso estratégico**

15.- ¿Considera usted que la empresa para la cual labora, lo involucra en el proceso estratégico?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	58	100%
b. No	0	0%
TOTALES	58	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

Al preguntarle a los encuestados sobre su inclusión en el proceso estratégico, 100% de los encuestados señaló en forma afirmativa que la empresa los tomaba en consideración para tal fin.

Al respecto, se considera importante resaltar que desde la perspectiva del Balanced Scorecard, Kaplan, R., y Norton, D. (1992) explican que entre los aspectos claves para alcanzar el éxito financiero, el personal ocupa un lugar privilegiado, pues de su compromiso y motivación depende en buena medida, el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, así pues, al analizar los resultados, se entiende que las empresas objeto de estudio, han

realizado avances significativos los cuales involucran el compromiso permanente de la directiva con el personal.

Tabla 16. **Sistemas de información**

16.- ¿Cuenta usted, con sistemas que proveen información útil para el trabajo?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	58	100%
b. No	0	0%
TOTALES	58	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

Al preguntar sobre los sistemas de información, el 100% de los encuestados señaló que las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, cuentan con los mismos

Además de eso, añadieron que éstos proveen información útil para el trabajo y que son amigables, en función de facilitar el trabajo de ellos y mejorar el tiempo de respuesta con los clientes externos, así como también, con los accionistas de las mismas. Tal realidad se considera positiva, pues desde el enfoque realizado por Kaplan, R. y Norton, D. Entre los aspectos claves de la innovación y mejora de las empresas, se encuentran los sistemas de información.

Tabla 17. **Motivación del factor humano**

17.- ¿Considera usted que la empresa los motiva para el aprendizaje?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	58	100%
b. No	0	0%
TOTALES	58	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

En el mismo orden de ideas, 100% de los encuestados considera que la empresa motiva el aprendizaje.

Tal aspecto se considera positivo, pues al analizar la perspectiva expuesta por Kaplan, R. y Norton, D. En el marco teórico de esta

investigación, se entiende que para las empresas actuales es necesaria la inclusión del factor humano, pues éste es clave del éxito empresarial.

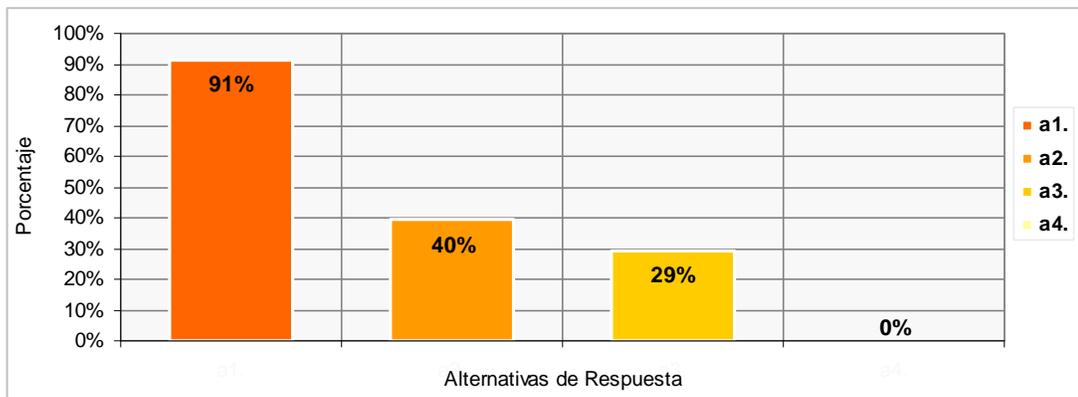
Tabla 18. Inversión en capacitación para personal

18.- ¿La empresa hace inversiones en capacitación para sus empleados?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	58	100%
Indique qué tipo de capacitación:		
a1. Cursos, talleres, foros	53	91%
a2. Charlas permanentes	23	40%
a3. Mejoras del nivel académico	17	29%
a4. Otro	0	0%
b. No	0	0%
TOTALES	58	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

Gráfico 12. Inversión en capacitación para personal



Fuente: Información suministrada de la Tabla 18.

En lo que respecta a la inversión en capacitación para personal, 100% de los encuestados afirmó que este tipo de empresa las realiza. El tipo de capacitación que reciben, según el 91% de los encuestados se produce mediante cursos, talleres y foros. 40% lo recibe mediante charlas permanentes y 29% son incentivados a mejorar su nivel académico.

Al analizar las respuestas obtenidas, se entiende que las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, dan importancia al factor capacitación, siendo esto un elemento clave para el éxito financiero de las empresas, puesto que involucra la mejora continua de sus clientes internos para las empresas disponer del mejor equipo de

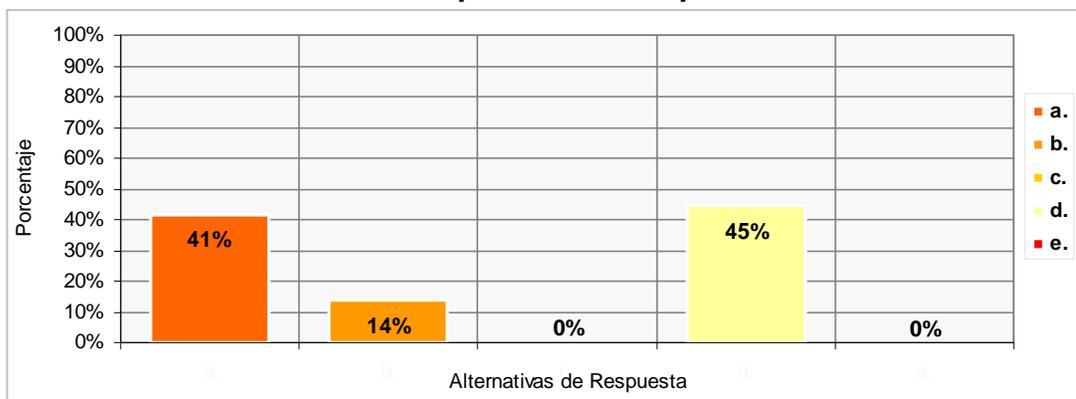
profesionales, asegura un mejor nivel de creatividad, así como también, garantiza la práctica de una cultura asumida y valorada por todos.

Tabla 19. Frecuencia en la capacitación del personal

19.- ¿Con que frecuencia se capacita?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Mensual	24	41%
b. Trimestral	8	14%
c. Anual	0	0%
d. Cuando lo requieren	26	45%
e. Otros	0	0%
TOTALES	58	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.
Caso Valido

Gráfico 13. Frecuencia en la capacitación del personal



Fuente: Información suministrada de la Tabla 19.

En lo que respecta a la frecuencia con que el personal de las Cadenas de Farmacias objeto de estudio reciben dicha capacitación, éste oscila según el 41% de los encuestados en un taller mensual, según 14% la inversión en capacitación es trimestral y según el 45% de los encuestados, la misma se produce, cada vez que el recurso humano lo requiera.

Explicaron algunos de los encuestados, que los talleres son una de las formas de capacitación más común en este tipo de empresas y por lo general se orientan hacia el liderazgo, las ventas y la motivación. Trimestralmente, se realizan cursos más detallados y los mismos van dirigidos a los regentes o al personal administrativo. Sin embargo, lo que se considera más importante es

que la empresa monitorea

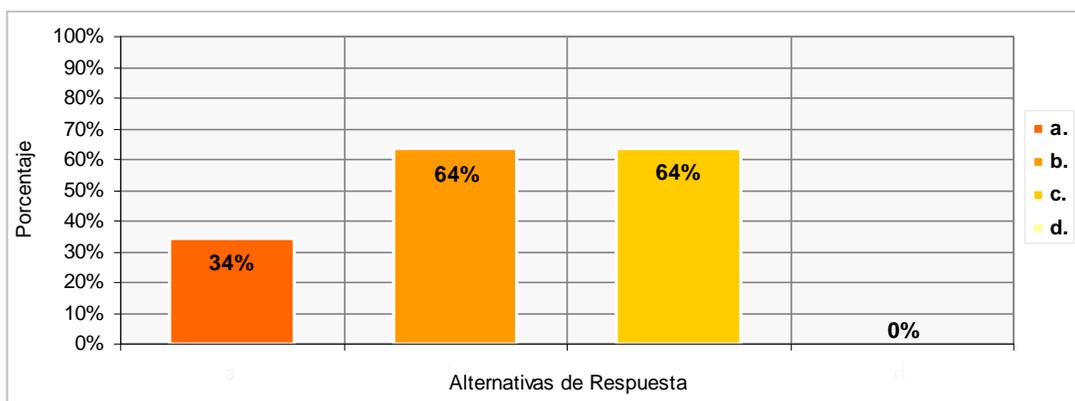
las necesidades específicas de sus empleados para ofrecerles capacitación, no sólo en un área específica, sino también en nuevas áreas, en función de ofrecerles oportunidades de crecimiento, según las habilidades que éstos demuestren en el desempeño de sus funciones ordinarias; siendo esto uno de los aspectos que se consideran más positivos, pues la inversión en capacitación resulta esencial, pero es todavía más importante saber gestionarlo. Pero cuando las empresas capacitan a los empleados solo cuando lo requieren es necesario comentar que los empleados sienten que son poco apreciados por la empresa y que no tienen tanta posibilidad de surgir dentro de la misma lo que ocasiona algo de inseguridad entre ellos permitiéndonos así concluir que las empresas deberían desarrollar planes que le permitan darle la posibilidad a su capital humano de desarrollarse en las distintas áreas que le permita a la empresa darle la oportunidad de estar dentro de la misma pero con la posibilidad de competir por los puestos dentro de la organización que lo lleve a su superación

Tabla 20. **Evolución de la empresa**

20.- Mediante la evolución que ha hecho la empresa, usted siente que ha generado:		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Valor a la organización	20	34%
b. Mejoras a los procesos de la organización	37	64%
c. Sensibilidad ante las necesidades de los clientes	37	64%
d. Otro	0	0%
CASOS VALIDADOS	58	

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Gráfico 14. **Evolución de la empresa**



Fuente: Información suministrada Tabla 20.

Mediante la evolución de la empresa, 34% de los encuestados siente que ha generado valor agregado, 64% mejoras a los procesos de la organización, así como también sensibilidad ante las necesidades de los clientes.

Las respuestas demuestran que cuando una empresa toma en consideración la perspectiva referida a la innovación y mejora, gana; o en otras palabras, obtiene beneficios invaluable que le garantizan la mejora financiera, tal como lo explica Corazo (citado por Kaplan, R. y Norton, D., 1992) pues en esencia le proporciona a la empresa una infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las restantes tres perspectivas (financiera, de clientes y de los procesos internos).

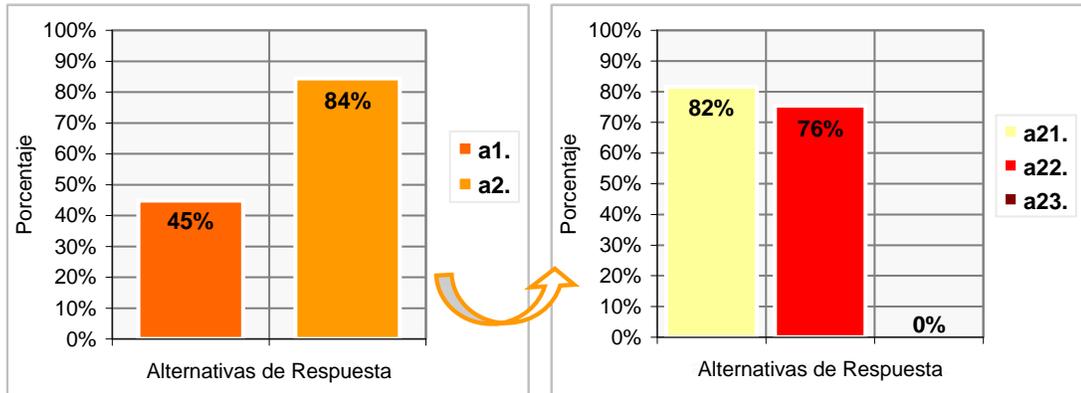
Tabla 21. Inversión en infraestructura

21.- ¿La empresa mantiene planes para la mejora constante de su infraestructura?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	58	100%
Indique si:		
a1. Realiza mejoras a la infraestructura física donde funciona	26	45%
a2. Invierte en sistemas y procedimientos	49	84%
a21. Administrativos	40	82%
a22. Contables	37	76%
a23. Otros	0	0%
b. No	0	0%
TOTALES	58	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

Gráfico 15. Inversión en infraestructura



Fuente: Tabla 21.

En lo que respecta a la inversión en infraestructura que realizan las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, 100% de los encuestados señaló que las mismas mantienen planes para la mejora permanente de su infraestructura. Según 45% de los encuestados, las mismas se inclinan hacia la infraestructura física donde funcionan y 84% señaló que invierten en sistemas y procedimientos, de los cuales, 82% responden al área administrativa y 76% son del área contable.

Al analizar los resultados obtenidos, se entiende que este tipo de empresas se concentran en la mejora permanente de sus infraestructuras, pues tal como lo comentaron los encuestados, la imagen es de vital importancia para su posicionamiento. Sin embargo, uno de los aspectos que se consideran más significativos, es que su mayor inversión se dirige hacia la adquisición, mejora y mantenimiento de sistemas y procedimientos, lo cual se asegura el futuro de la organización, pues la inversión no sólo se realiza en áreas tradicionales, aún cuando estas son ciertamente importantes, aunque no suficientes, pues para lograr el máximo rendimiento financiero, las organizaciones deben invertir además de su infraestructura, en sistemas y procedimientos, si lo que desea es alcanzar el crecimiento financiero a largo plazo.

Dimensión: **Perspectiva de los clientes**

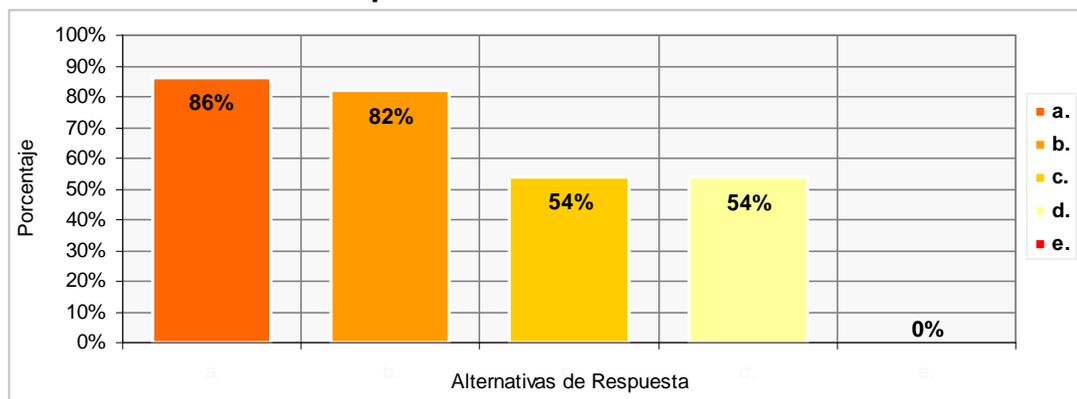
Para obtener información sobre estos indicadores, el cuestionario fue aplicado a los clientes externos que visitan con regularidad las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, siendo los siguientes los análisis realizados:

Tabla 22. **Atributos del producto o servicio**

22.- Mencione los atributos del producto o servicio de las cadenas de farmacias que usted visita:		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Precio	43	86%
b. Calidad	41	82%
c. Comodidad	27	54%
d. Buena atención	27	54%
e. Otro	0	0%
CASOS VALIDADOS	50	

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Gráfico 16. **Atributos del producto o servicio**



Fuente: Información suministrada de la Tabla 22.

Entre los atributos de los productos o servicios señalados por los clientes, el 86% indicó el precio, 82% la calidad de los productos y servicios y 54% la comodidad y buena atención.

En atención a las respuestas obtenidas, se considera que para las empresas objeto de estudio, es importante la perspectiva recolectada mediante los ítems diseñados para evaluar la perspectiva del cliente, pues la opinión de los mismos es un reflejo del mercado en el cual se está

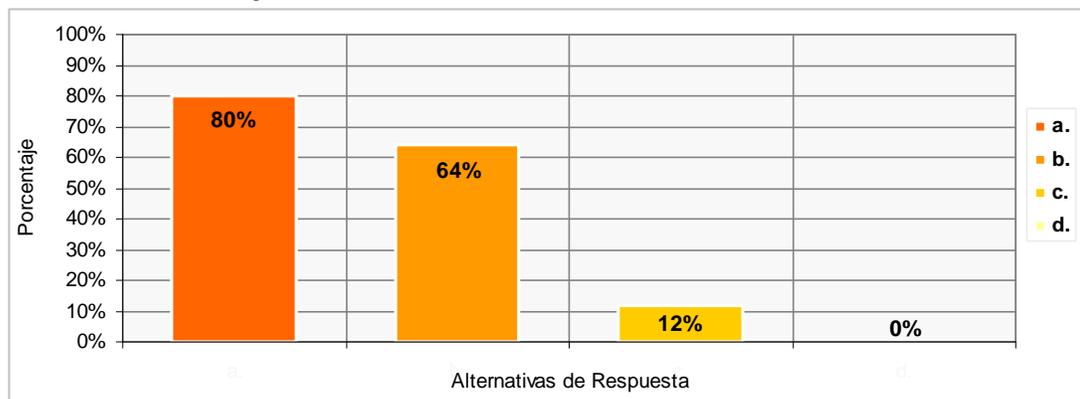
compitiendo, brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros aspectos y toda esta información a su vez, le permite a la empresa articular la estrategia de cliente basada en el mercado, lo que asegura el rendimiento financiero futuro de la misma.

Tabla 23. Percepción del cliente

23.- Cuando usted compra en una cadena de farmacias, percibe:		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. La preocupación por entregar en forma eficiente el producto o servicio	40	80%
b. La atención y respuesta a sus inquietudes en forma inmediata	32	64%
c. La intención de ofertar productos o servicios accesibles	6	12%
d. Otro	0	0%
CASOS VALIDADOS	50	

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Gráfico 17. Percepción del cliente



Fuente: Información suministrada de la Tabla 23.

La percepción del 80% de los encuestados al comprar en una Cadena de Farmacias es la preocupación que expresan los empleados por entregar en forma eficiente el producto o servicio. El 64% percibe la atención y respuesta a sus actitudes en forma inmediata y 12% la intención de ofertar productos o servicios accesibles.

Como se logra precisar, mediante los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados percibe por parte de quienes le suministran el producto o servicios en este tipo de empresas, su preocupación por responder en poco

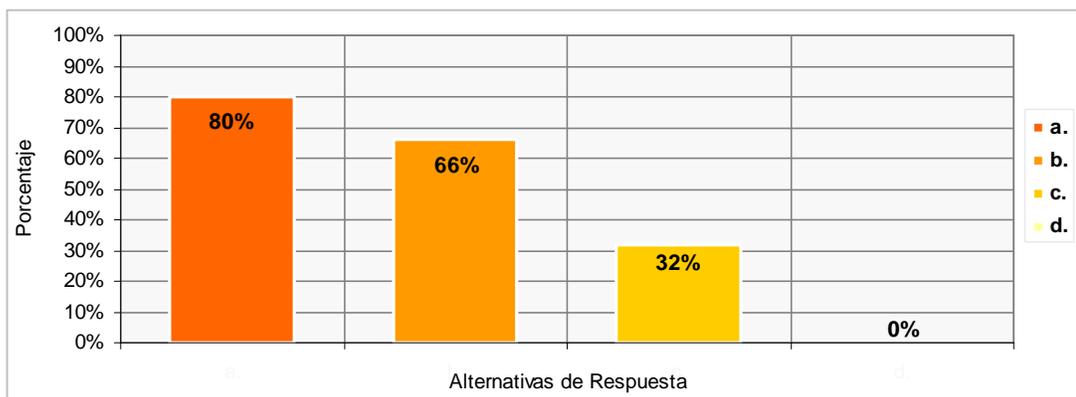
tiempo a sus demandas, lo cual se considera acertado, pues tal como lo plantea Kaplan, R. y Norton, D. (1992) esta actitud le imprime valor agregado y representa un atributo que la empresa ha desarrollado, lo cual genera fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes atendidos con regularidad.

Tabla 24. Motivación en el cliente

24.- ¿Qué lo motiva visitar a las cadenas de farmacias del municipio Valera?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. La calidad de sus productos o servicios	40	80%
b. La atención que le brindan	33	66%
c. Su imagen y prestigio	16	32%
d. Otro	0	0%
CASOS VALIDADOS	50	

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Gráfico 18. Motivación en el cliente



Fuente: Información suministrada de la Tabla 24.

Sobre la motivación que siente los clientes externos de visitar las Cadenas de Farmacias del municipio Valera, 80% indicó la calidad de sus productos o servicios, 66% la atención que le brindan y 32% su imagen y prestigio.

Todos estos elementos, se consideran bajo la perspectiva del Balanced Scorecard aspectos claves que aseguran la competitividad y sostenibilidad de una empresa; siendo claro a la vez, que no sólo la aplicación de

indicadores financieros, resulta importante al momento de obtener valor o posicionar la empresa ante los clientes.

Tabla 25. **Punto de concentración**

25.- Considera usted, que las cadenas de farmacia se concentran en:		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Segmento de mercado	0	0%
b. Satisfacer el mercado en general	50	100%
c. Otros.	0	0%
TOTALES	50	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

En lo que respecta al punto de concentración de las Cadenas de Farmacia objeto de estudio, el 100% de los encuestados señaló que era satisfacer el mercado general.

Lo cual indica, según el enfoque expuesto por Kaplan, R. y Norton, D. (1992) que entre las categorías que toman en consideración este tipo de empresas se encuentra la relación que éstas logren con los clientes, lo cual presupone que las mismas, manejan una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio.

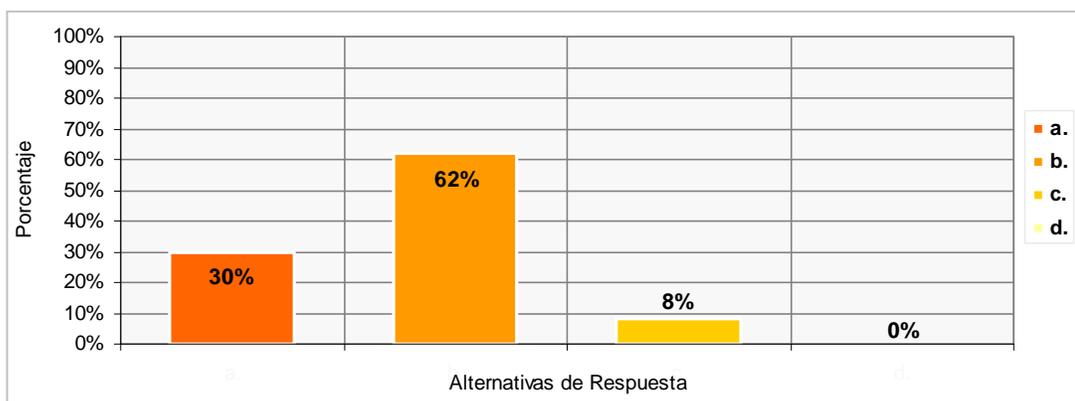
Tabla 26. **Capacidad de los empleados**

26.- ¿Cree usted, que los empleados cumplen con los conocimientos requeridos para solventar alguna duda que se puedan presentar con algún producto requerido?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Excelente	15	30%
b. Buena	31	62%
c. Regular	4	8%
d. Mala	0	0%
TOTALES	50	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso Valido

Gráfico 19. **Capacidad de los empleados**



Fuente: Información suministrada de la Tabla 26.

En lo que respecta a la capacidad de los empleados, 30% señaló que es excelente, 62% buena y 8% regular.

Como se aprecia en los resultados obtenidos, la mayor tendencia indica que la capacidad que demuestran los empleados para solventar las dudas de los clientes con respecto a un producto o servicio, es buena; por tanto, se considera que los clientes se sienten satisfechos tanto con las respuestas obtenidas, como con el plazo de entrega de los servicios y productos.

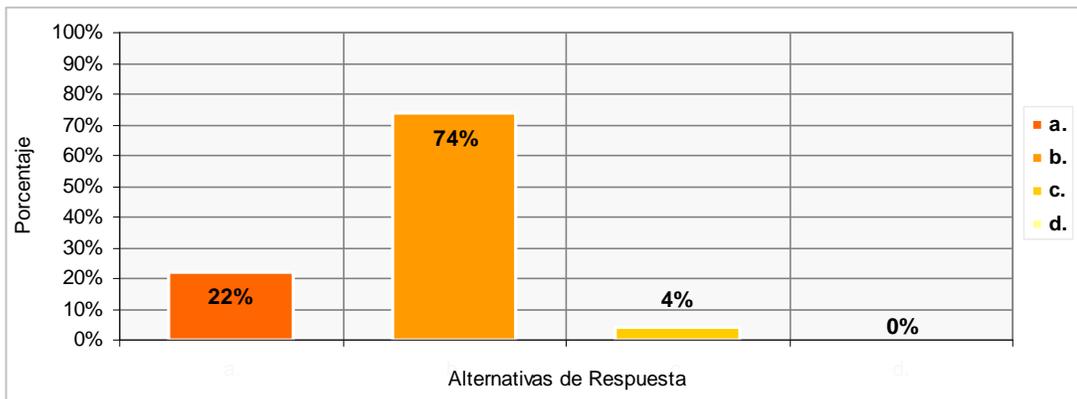
Tabla 27. Imagen y prestigio

27.- ¿Qué opina usted de la imagen que representa la cadena de farmacia que vista?		
Alternativas de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a. Excelente	11	22%
b. Buena	37	74%
c. Regular	2	4%
d. Mala	0	0%
TOTALES	50	100%

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación.

Caso valido

Gráfico 20. **Imagen y prestigio**



Fuente: Información suministrad de la Tabla 27.

En lo que respecta a la imagen y prestigio, 22% de los encuestados señaló que es excelente, para el 74% de los encuestados es buena y para el 4% es regular.

Siendo que la mayoría de los clientes encuestados consideran que las Cadenas de Farmacias objeto de estudio tienen una buena imagen y mantiene su prestigio, se entiende bajo la perspectiva del Balanced Scorecard que así se reflejan los factores intangibles que atraen a dichos clientes y mantienen su fidelidad hacia la misma.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, las conclusiones y recomendaciones fueron las siguientes:

Conclusiones

En lo que respecta a la perspectiva financiera, se logró identificar que la mayoría de dichas empresas, manifiestan preferencia por varios indicadores financieros, tal es el caso de los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad; los cuales son calculados mediante el uso de la información contable de donde obtienen datos para estimar la posición financiera de las mismas. En tal sentido, dichas empresas están al tanto de su capacidad de endeudamiento a corto plazo, de las deudas que contraen y su capacidad para responder ante las mismas y de su capacidad para generar utilidades contables. Dichas empresas también vinculan, los objetivos financieros con la estrategia corporativa, lo cual les resulta ventajoso, particularmente porque así se asegura el alcance de los mismos y la mejora financiera.

En cuanto a la perspectiva de los procesos internos, se precisó que la mayoría de las actividades internas que realiza este tipo de empresas está dirigida hacia los clientes externos, al igual que los procesos internos; lo cual, se considera acertado; siendo su mayor desventaja que bajo la perspectiva del Balanced Scorecard, los clientes internos, también son un factor clave para mejora de dichas actividades y procesos, por tanto, su tratamiento debería ser integral, pues ambos elementos, representan el punto de partida para ofrecer productos y servicios de alta calidad.

Las mejoras en los procesos internos, apuntan hacia la reducción de los

costos, haciendo especial hincapié en el servicio de postventa, ya que esto le permite a las empresas, establecer un feed back con los consumidores, así como también con los empleados sobre los productos y servicios que la empresa ofrece. No obstante, se logró precisar que para este tipo de empresas, la gestión se concentra en los clientes externos, en tal sentido, la calidad y reingeniería de sus procesos y actividades internas se enfocan hacia este elemento.

En contrapartida, el concepto de cadena de valor no es extraña para estas empresas, lo cual demuestra que de una u otra forma, dichas empresas apuntan hacia la mejora de sus procesos internos. También, este tipo de empresas se involucran con el medio ambiente, estando a la vanguardia en dicho tema y sumando puntos a la competitividad. Entre los procesos emprendidos por las mismas que involucren dicho factor se encuentran: las campañas de conservación medio ambiental. Igualmente, se involucran en procesos comunitarios, mostrando responsabilidad social, al realizar e involucrarse con campañas de vacunación y descuentos solidarios en medicamentos.

Con relación a la perspectiva de innovación y mejora, se considera que esta es una de las perspectivas más desarrolladas por este tipo de empresa, pues se logró identificar que entre las mismas se encuentran, la adopción de sistemas de información acordes a los requerimientos de la empresa y de los clientes externos, así como también, uno de los puntos de mayor relevancia es la conciencia que demuestran dichas empresas en invertir en la formación y capacitación permanente de sus empleados, pudiéndose concluir que éste se considera uno de los aspectos en donde se observan mayores fortalezas.

Los resultados indican que el personal ocupa un lugar privilegiado en la gestión de las mismas, de hechos, éstos son involucrados en los planes y objetivos estratégicos. También, la regularidad con que realizan talleres, foros y charlas, denota una alta preocupación por los aspectos relacionados con la capacitación y los recursos humanos, estando los gerentes consientes

del rol que juega dentro del desarrollo y progreso de ese tipo de organización.

También se considera importante resaltar, que dichas empresas realizan inversiones en infraestructura, para cuidar su imagen y prestigio; pero en mayor proporción se preocupan por adquirir sistemas e implementar procedimientos acordes al mercado y a los clientes que los visitan, lo cual con seguridad, los orienta ha alcanzar un crecimiento sostenido a largo plazo.

Por su parte, la perspectiva de los clientes apunta hacia los atributos que ofrecen sus productos y servicios, específicamente en lo que respecta al precio y la calidad de los mismos. La percepción principal de los clientes externos, es sobre la preocupación por atender sus requerimientos, lo cual ha generado un lazo de fidelidad entre éstos y las empresas. En otras palabras, los clientes externos son motivados a visitar las Cadenas de Farmacias del municipio Valera, por la calidad de sus productos o servicios, y la atención que allí le brindan.

Para dichos clientes, tanto la capacidad de los empleados, como la imagen y prestigio de dichas Cadenas es calificada como buena, lo cual indica bajo la perspectiva del Balanced Scorecard que estas empresas mantiene factores tangibles e intangibles que atraen a los clientes y aseguran la competitividad de las mismas.

Como conclusión general se obtuvo al diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo, que sus mayores fortalezas se encuentran en la aplicación de la perspectiva financiera, de innovación y mejora; así como también, en la perspectiva del cliente. Encontrándose debilidades en la perspectiva que éstos manejan sobre los procesos internos, principalmente porque no incluyen la satisfacción de los clientes internos, como parte fundamental de la mejora de las mismas.

Recomendaciones

Las principales recomendaciones fueron diseñadas para corregir los puntos débiles que se precisaron durante la investigación:

- Los atributos de los productos y servicios deben ser diseñados tomando en consideración las necesidades y requerimientos de los clientes internos.
- Para mejorar los procedimientos internos, deben tomar en consideración la opinión de los clientes internos, en función de obtener mejorar financieras integrales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBARRÁN, Guadalupe Paola. (2005). **El cuadro de mando integral una estrategia clave para mejorar la ejecución del presupuesto en la Alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo**. Tesis de Grado para optar al Título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel". Trujillo, Venezuela.
- BENCOMO, Hervic y MATOS Heilan (2003). **Sistema de Gestión Estratégica basado en la filosofía del Cuadro de Mando Integral para el Supermercado Caracas, S.A. Sucursal Trujillo**. Tesis de Grado, para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad Valle del Momboy. Trujillo, Venezuela.
- BORGES, Luís., GUEVARA, José, GUEVARA, Ramón., RODRÍGUEZ, Marco y MALAVÉ, José. (2004). **Herramientas para la Planificación Estratégica: ¿Cuáles son las más utilizadas en Venezuela y cuanto se usa?**. Revista Debates IESA: El ABC de la Estrategia Empresarial. Vol VIII, Nº 4, Julio-septiembre
- BUENO, Eduardo. (1998). **El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual**. Boletín de Estudios Económicos. Vol. LIII, Nº 164, Agosto, pp. 207-229.
- CHÁVEZ, Nilda. (2001). **Introducción a la Investigación Educativa**. Editorial ARS. Maracaibo, Venezuela.
- HERNÁNDEZ, Ninoska (2003). **Sistema de Gestión Integral basado en la Filosofía de Balanced Scorecard para la Empresa Constructora y Suplidora Los Negros, C.A. (CONSUCA)**. Tesis de Grado para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad Valle del Momboy. Valera, Trujillo. Venezuela.
- HERNÁNDEZ, Roberto., FERNÁNDEZ, Carlos. y BAPTISTA, Pilar. (1998) **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores. Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- HERNÁNDEZ, Roberto., FERNÁNDEZ, Carlos. y BAPTISTA, Pilar. (2003) **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores. Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- HURTADO, Jackeline. (2000). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Tercera Edición. Editorial Episteme, Consultores

y Asociados. Valencia, Venezuela.

KAPLAN, Robert. (2000). **El Balanced Scorecard como sistema de administración estratégico**. Prentice Hall Hispanoamericana. Madrid, España.

KAPLAN, Robert. & NORTON, David. (1992). **El Tablero de Mando o Balanced Scorecard**. McGraw-Hill Interamericana Editores. Madrid, España.

SEGURA, Alberto. (2003). **La acción Gerencial y el Alineamiento Estratégico**. Primera Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. Bogotá, Colombia.

SIERRA, Restituto. (1998). **Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios**. Tercera Edición. Editorial Paraninfo. Madrid, España.

STONER, James., FREEMAN, Edward. y GILBERT, Daniel. (1996) **Administración**. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

TAMAYO y TAMAYO, Mario. (1995). **El Proceso de Investigación Científica**. México: Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores.

TAMAYO y TAMAYO, Mario. (2003). **Metodología Formal de la Investigación Científica**. Primera Edición. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

URBI GARAY, Maximiliano. (2007). **Fundamentos de Finanzas**. Segunda Edición. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

VALDÉS, Luigi. (2003). **Innovación: El Arte de Inventar el Futuro**. Primera Edición. Grupo Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

WALLMAN, Steven. (1999). El Tablero de Mando o Balance ScoreCard. Revista Gerente. N° 158 (1999), pp. 11.



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

Trujillo, ____ de _____ de 2008

El instrumento anexo tiene como propósito recabar información para lograr los objetivos planteados en el Trabajo Especial de Grado denominado: **SISTEMA DE GESTIÓN DESDE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD DE LAS CADENAS DE FARMACIAS UBICADAS EN EL MUNICIPIO VALERA DEL ESTADO TRUJILLO.**, presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", razón por la cual le solicito su valiosa colaboración para responder el mismo. Por favor, no deje preguntas sin responder, pues de la información suministrada dependerán los resultados de la investigación.

Gracias por su tiempo y colaboración,

Atentamente,

**Br. Andreina Guerra
C.I. N°. 17.094.038**



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

CUESTIONARIO

Instrucciones para el llenado: seguidamente encontrará una serie de ítem los cuales fueron formulados para diagnosticar el Sistema de Gestión desde las perspectivas del Balanced Scorecard de las Cadenas de Farmacias ubicadas en el municipio Valera del estado Trujillo. Por favor, marque con una equis (X) la alternativa que considere apropiada.

I Parte. Esta sección del cuestionario está dirigida a los Gerentes Generales de las Cadenas de Farmacia del municipio Valera

1.- ¿La empresa aplica indicadores financieros?

- a.- Si
b.- No.

Por que

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta N*5

2.- ¿La empresa calcula la capacidad que tiene de pagar sus obligaciones a corto plazo?

- a.- Si
b.- No.

Por que

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles de las siguientes razones financieras aplica para realizar dicho cálculo (Puedes seleccionar varias opciones)

- a.- Razón corriente
b.- Razón ácida
c.- Otra. Indique: _____
-

3.- Aplica usted indicadores financieros que les permitan obtener información sobre la deuda relativa de la empresa?

- a.- Si
b.- No.

Por que

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles de las siguientes razones financieras aplica para obtener dicha información (Puedes seleccionar varias alternativas)

- a.- Razón de deuda
- b.- Razón de veces que gana el interés
- c.- Otra. Indique: _____

4.- ¿Aplica usted indicadores financieros para determinar la capacidad de la empresa para generar utilidades contables?

- a.- Si
- b.- No.

Por que

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles razones utilizan para realizar el cálculo (Puedes seleccionar varias alternativas)

- a.- Razón de utilidad sobre las ventas
- b.- Razón de utilidad sobre los activos
- c.- Razón de utilidad sobre el capital o patrimonio
- d.- Otra. Indique: _____

5.- ¿En su empresa, se vinculan los objetivos financieros con la estrategia corporativa? (Debes seleccionar una sola opción)

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Casi nunca
- d.- Nunca

6.- ¿Considera usted, que esa vinculación conduce a la mejora de la actuación financiera de la empresa? (Debes seleccionar una sola opción)

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Casi nunca
- d.- Nunca

7.- ¿Considera usted, que las actividades internas que realiza la empresa, están diseñados para satisfacer (Puedes seleccionar varias alternativas)

- a.- A los clientes internos
- b.- A los clientes externos
- c.- Tienen otro fin. Señale cuál: _____

8.- ¿Considera usted, que los procedimientos de negocios que realiza la empresa, están diseñados para satisfacer (Puedes seleccionar varias alternativas)

a.- A los clientes internos

b.- A los clientes externos

c.- Tienen otro fin. Señale cuál: _____

9.- ¿Ha intentado realizar mejoras a los procesos internos de la empresa?

a.- Si

b.- No.

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles de las siguientes mejoras la han tomado en consideración: (Puedes seleccionar varias alternativas)

a.- Reducir los tiempos de respuesta

b.- Mejorar el servicio posventa

c.- Reducir los costos de sus procesos

d.- Otro. Indique: _____

Si su respuesta es negativa, porque no han realizado mejoras en los procesos internos de la empresa y pase pregunta 11.

10- Las mejoras o innovaciones hechas por la empresa en sus procesos internos, se fundamenta en (Puedes seleccionar varias alternativas)

a.- Calidad y reingeniería

b.- Gestión de clientes

c.- Introducción de nuevos servicios

d.- Captación de personal capacitado

e.- Aplicación de indicadores

e.1. Financieros

e.2. No financieros

e.3. Ambos

f.- Otro. Señale cuál(es): _____

11.- ¿Maneja la empresa el concepto de cadena de valor?

a.- Si

b.- No.

Si en caso de que su respuesta es negativa. _____

Si su respuesta es afirmativa, señale si la cadena de valor de los procesos internos que maneja la empresa tiene que ver con. (Puedes seleccionar varias alternativas)

a.- Identificar las necesidades de los clientes actuales

b.- Identificar las necesidades de los clientes futuros

c.- Desarrollar nuevas soluciones para esas necesidades

d.- Otro. Indique: _____

12.- ¿La empresa ha emprendido o sostiene procesos relacionados con el medio ambiente?

a.- Si

b.- No.

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles ha emprendido la empresa, (Puedes seleccionar varias alternativas)

a.1. Campañas ambientales

a.2. Fomento de artículos biodegradables

a.3. Otro. Indique: _____

13.- ¿La empresa ha emprendido o sostiene procesos relacionados con la mejora de la comunidad?

a.- Si

b.- No

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles ha emprendido la empresa, (Puedes seleccionar varias alternativas)

a.1. Apoyo en campañas de vacunación

a.2. Descuentos en medicamentos

a.3. Otro. Indique: _____

II Parte. Esta sección del cuestionario está dirigida a los empleados que llevan en la empresa más de un año.

14.- ¿Comprende usted, la importancia del rol que ocupa dentro de la empresa?

a.- Si

b.- No.

Explique: _____

15.- ¿Considera usted que la empresa para la cual labora, lo involucra en el proceso estratégico?

a.- Si

b.- No.

Explique: _____

16.- ¿Cuenta usted, con sistemas que proveen información útil para el trabajo?

a.- Si

b.- No.

Explique: _____

Si su respuesta es afirmativa, nombre los tipos de sistema que utilizan en el trabajo:

17.- ¿Considera usted que la empresa los motiva para el aprendizaje ?:

- a.- Si
- b.- No.

Explique: _____

18.- ¿La empresa hace inversiones en capacitación para sus empleados?

- a.- Si
- b.- No.

Si su respuesta es afirmativa, indique qué tipo de capacitación (Puedes seleccionar varias alternativas)

- a.1. Cursos, talleres, foros. Señale _____
- a.2. Charlas permanentes. Señale _____
- a.3. Mejoras del nivel académico. Señale _____
- a.4. Otro. Indique: _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta N-21.

19.- ¿Con que frecuencia se capacita? (Debe seleccionar una sola opción).

- a.- Mensual
- b.- Trimestral
- c.- Anual
- d.- Cuando lo requieren
- e.- Otros. Especifique

20.- Mediante la evolución que ha hecho la empresa, usted siente que ha generado (Puedes seleccionar varias alternativas)

- a.- Valor a la organización
- b.- Mejoras a los procesos de la organización
- c.- Sensibilidad ante las necesidades de los clientes
- d.- Otro. Indique: _____

21.- ¿La empresa mantiene planes para la mejora constante de su infraestructura?

- a.- Si
- b.- No

Si su respuesta es afirmativa, indique si (Puedes seleccionar varias alternativas)

- a.1. Realiza mejoras a la infraestructura física donde funciona
- a.2. Invierte en sistemas y procedimientos
 - a.2.1. Administrativos
 - a.2.2. Contables
 - a.2.3. Otros. Indique: _____

III Parte. Esta sección del cuestionario va dirigido a los clientes de compras frecuentes que ya están identificados por la empresa.

22.- Mencione los atributos del producto o servicio de las cadenas de farmacias que usted visita (Puedes seleccionar varias alternativas)

- a.- Precio
- b.- Calidad
- c.- Comodidad
- d.- Buena atención
- e.- Otro. Indique: _____

23.- Cuando usted compra en una cadena de farmacias, percibe. (Puedes seleccionar varias alternativas)

- a.- La preocupación por entregar en forma eficiente el producto o servicio
- b.- La atención y respuesta a sus inquietudes en forma inmediata
- c.- La intención de ofertar productos o servicios accesibles
- e.- Otro. Indique: _____

24.- ¿Qué lo motiva visitar a las cadenas de farmacias del municipio Valera? (Puedes seleccionar varias alternativas)

- a.- La calidad de sus productos o servicios
- b.- La atención que le brindan
- c.- Su imagen y prestigio
- d.- Otro. Indique: _____

25.- ¿Considera usted, que las cadenas de farmacia se concentra en. (Debes seleccionar una alternativa)

- a.- Segmento de mercado
- b.- Satisfacer el mercado en general
- c.- Otros.

Señale _____

Independientemente de la opción seleccionada explique su respuesta.

26.- ¿Cree usted, que los empleados cumplen con los conocimientos requeridos para solventar alguna duda que se puedan presentar con algún producto requerido? (Debe seleccionar una sola opción)

- a.- Excelente
- b.- Buena
- c.- Regular.
- d.- Mala

Señale _____

27.- ¿Qué opina usted de la imagen que representa la cadena de farmacia que vista? (Debe seleccionar una sola opción)

a.- Excelente

b.- Buena

c.- Regular.

d.- Mala

Por su tiempo y atención, muchas gracias!!!!!!