

## Perspectivas del cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en AGROPICA

Neivy Troconis<sup>1</sup>  
Hebandreyna González<sup>2</sup>

*Analyze the Perspectives of the balanced scorecard for the improvement of administrative management in AGROPICA*

### PALABRAS CLAVES

Cuadro de mando integral,  
gestión administrativa.

### KEYWORDS

Balance scored,  
administrative management.

### RESUMEN

El propósito de la presente investigación consistió en analizar las perspectivas del cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en AGROPICA., ubicada en la parroquia Santa Bárbara, municipio Colón, estado Zulia. Para este caso, se seleccionó el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental. La población fue finita y estuvo conformada por once (11) sujetos, distribuidos de la siguiente manera: el personal directivo compuesto por cuatro (04) gerentes y siete (07) trabajadores que laboran en el área administrativa de la empresa objeto de estudio. Con la finalidad de recabar información que permitiera cumplir con la formulación de los objetivos propuestos, se utilizó la técnica de la encuesta, en sus modalidades de entrevista y cuestionario. La confiabilidad fue determinada a través del coeficiente Alfa de Conbrach, obteniéndose un resultado de 0,95. Posteriormente los datos recabados acorde a la estadística fueron plasmados y se procedió a su respectiva interpretación, confrontando sus resultados con la fundamentación teórica. Las conclusiones evidencian que solo algunas veces se encuentran presentes en la gestión administrativa aplicada por la directiva de la empresa, la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno, donde presentaron marcadas debilidades, de acuerdo a lo señalado por los trabajadores, lo cual podría generar baja productividad y retrasos en la gestión administrativa.

### ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the perspective of the balanced scorecard for the improvement of administrative management in AGROPICA., Located in Santa Bárbara parish, Colon municipality, Zulia state. For this case, the type of descriptive research was selected, with a non-experimental field design. The population consisted of eleven (11) subjects, distributed as follows: the management staff consisting of four (04) managers and seven (07) workers who work in the administrative area of the company under study. Because the population was quantitatively small, the sampling process was not carried out. In order to gather information that would allow compliance with the formulation of the proposed objectives, the survey technique was used, in its interview and questionnaire modalities. Its reliability was determined through the Alpha Coefficient of Conbrach, obtaining a result of 0,95. Subsequently the data collected according to the statistics were recorded and proceeded to their respective interpretation, comparing their results with the theoretical foundation. The conclusions show that only sometimes are present in the administrative management applied by the board of directors of the company, the financial perspective, the client, the internal process, showed marked weaknesses, according to what was indicated by the workers, which could generate low productivity and delays in administrative management.

<sup>1</sup>Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias. Maestrante del Programa de Postgrado Gerencia en Administración de Empresas Agropecuarias. Administradora de la empresa Agropecuaria Pineda Santa Bárbara del Zulia, C.A AGROPICA. Artículo producto del trabajo de grado "Cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en AGROPICA." Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum", Santa Bárbara de Zulia, Venezuela. Correo electrónico: neivythaily@gmail.com. <sup>2</sup>Ingeniero de la Producción Agropecuaria. Magister en Horticultura mención Fruticultura. Doctora en ciencias agrarias y doctorando en Educación. Profesora Titular de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum". Investigadora y responsable de 4 líneas de investigación: estudios de conservación de suelos; indicadores de calidad del suelo y su variabilidad espacial; análisis de tecnologías alternativas para el desarrollo sustentable regional y local con énfasis en el desarrollo endógeno; estudio de las limitaciones físicas de los suelos y prácticas de mejoramiento en el grupo de investigación para el estudio y manejo de los suelos (GIEMS). Profesora invitada de la Maestría en Gerencia de Empresas Agropecuarias y Especialidad en Tributos de Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum". Correo electrónico: hebandreyna@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

Los riesgos que se presentan en las empresas son cada vez mayores, pues en las últimas décadas el entorno al que han de enfrentarse ha experimentado un profundo proceso de cambio que está afectando considerablemente las prácticas administrativas tradicionales. En función a esto, cada una de estas debe elaborar planes estratégicos para orientar la toma de decisiones del negocio que conlleven al logro de sus objetivos y metas planteadas, previendo problemas y afrontándolos antes de que se agraven.

De este modo, las empresas que utilizan el cuadro de mando integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica buscan proporcionar respuesta a las necesidades que poseen, lo cual requiere transformar los resultados presentes producto de la contabilidad de gestión tradicional y manejar estrategias efectivas con indicadores de medición que logren integrar las fortalezas de los recursos con que cuenta y hacer frente a las amenazas del entorno competitivo que las rodea.

En tal sentido, para lograr establecer un proceso de cuadro de mando integral, se requiere contar con una gestión administrativa enfocada en la consecución de objetivos claramente definidos a través de perspectivas financieras, políticas que generen valor a los clientes, mejora de los procesos operativos internos, así como el aprendizaje y crecimiento del personal. Para lograrlo, la gerencia requiere mejorar la gestión administrativa aplicada.

Por tanto, para mejorar su gestión administrativa las organizaciones requieren utilizar herramientas efectivas de control de gestión la cual a través de indicadores de rendimiento permitan integrar los elementos y las perspectivas del cuadro de mando integral para lograr una transformación real de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

En este sentido, la empresa Agropecuaria Pineda Santa Bárbara de Zulia, C.A (AGROPICA) ubicada en la ciudad de Santa Bárbara de Zulia la cual se dedica a la comercialización de productos agropecuarios, no se encuentra exenta de lo que envuelve al entorno empresarial. Es necesario mencionar, que esta empresa atraviesa una problemática relacionada con la medición de indicadores de gestión, donde se observó desconocimiento de la misión y la visión por parte del personal, mala utilización de los indicado-

res de medición, objetivos estratégicos no definidos, congruencia limitada entre los intereses de los trabajadores y la empresa, poco compromiso y sentido de pertenencia por parte del personal, uso inadecuado de los recursos, desmotivación general, poco seguimiento y monitorización de los procesos administrativos internos, bajo posicionamiento del mercado, procesos administrativos poco eficientes.

En este sentido, las causas que pudieran estar generando esta problemática serían: el desconocimiento por parte de la gerencia y del personal de la importancia de utilizar el cuadro de mando integral como herramienta para el fortalecimiento de la gestión administrativa, inexistencia de indicadores de medición de resultados, procesos contables poco confiables. Del mismo modo, procesos de control y seguimiento ineficientes, poca integración y disposición entre las partes interesadas, incentivos no alineados con los intereses de las personas, políticas de motivación deficientes, uso inadecuado de los recursos existentes y políticas de manejo financiero no ajustadas a las necesidades de la empresa, baja visión estratégica por parte de la gerencia, carencia de mecanismos formales de control.

Lo expuesto anteriormente, pudiera traer como consecuencia: carencia de mecanismos y recursos para resolver los conflictos, medición inadecuada de los indicadores, resultados poco objetivos, baja rentabilidad y productividad, dificultades para medir las desviaciones observadas, perspectivas financieras poco rentables, baja en la cartera de clientes; productos y precios poco competitivos, perspectivas financieras y económicas poco prometedoras.

En relación con las implicaciones, refleja una necesidad investigativa de identificar las perspectivas del cuadro de mando integral desarrolladas, para el mejoramiento de la gestión administrativa en AGROPICA.

## DESARROLLO

### Cuadro de mando integral

Desde su descubrimiento, el cuadro de mando integral como herramienta de gestión basada en indicadores, busca integrar los componentes que la conforman para establecer una visión transformadora de la realidad existente en las organizaciones producto de los vertiginosos cambios que afectan sus estrategias y planes.

Según, Francés (2006), el cuadro de mando integral puede ser conceptualizado como “una herramienta de cambio que las empresas o corporaciones utilizan para transformarse tratando de alcanzar su visión, para ello separan los planes orientados al cambio de los planes orientados al mantenimiento de la situación existente” (p. 57), bajo este esquema, se busca modificar la situación de la empresa a través de planes estratégicos que deben ser visualizados a corto, mediano y largo plazo, y éstos a su vez deben abarcar los ámbitos de negocios, corporativos y funcional. Debe incluir, cambios en todas las actividades, nuevos negocios, nueva tecnología, mercados, procesos, inversiones, programas de calidad y de mantenimiento, y el adiestramiento del personal para adquirir nuevas habilidades.

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Según, Kaplan y Norton (2012), las organizaciones están utilizando los elementos del enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, los cuales se describen a continuación:

Clarificar y traducir la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos y los indicadores, planificación y establecimiento de objetivos y por último aumentar el feedback y la formación estratégica. Debe señalarse, que el cuadro de mando integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Además se está convirtiendo en una de las herramientas más utilizadas en empresas competitivas pues traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Igualmente, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye

los inductores de actuación de esos objetivos financieros. Según Kaplan y Norton (2012), las perspectivas del cuadro de mando integral pueden agruparse de la siguiente manera (p. 38):

A. Perspectivas financieras: La construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

B. Perspectivas del cliente: Las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Según Kaplan y Norton (2012), la perspectiva del cliente “permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados” (p. 79). En líneas generales, esta perspectiva permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

C. Perspectiva del proceso interno: Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

## MATERIALES Y METODOS

### Naturaleza de la investigación

Esta investigación está enmarcada dentro del paradigma positivista, porque estudia las ciencias de las organizaciones y permite realizar unas recomendaciones en cuanto las perspectivas presentes del cuadro de mando integral en Agropica. Esta investigación, se encuentra enmarcada en el enfoque cuantitativo. En este orden, la profundidad del estudio es descriptivo, señalado por Dubs y Bustamante (2009),

como aquellos “que buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis” (p. 76), de esta manera se detalla claramente los aspectos observados relacionados a las perspectivas del cuadro de mando integral.

### Diseño y tipo de la investigación

Sabino (2009), indica que “el diseño es un método específico, una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación e indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos” (p. 91).

A través de estos señalamientos, el estudio planteado se adapta a un diseño de campo. Desde esta perspectiva, Finol y Camacho (2006) señalan que: “el diseño de campo refiere los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, estos datos obtenidos de la experiencia empírica, son llamados primarios (datos de primera mano)” (p.61).

En este orden de ideas, el tipo de investigación no experimental, ya que solamente se midió el objeto de estudio, más no fueron intervenidas ni manipuladas las variables estudiadas referidas al cuadro de mando integral.

### Población

Para Arias (2006), la población finita es: “una agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran.” (p. 82); en este sentido, se recolectó la información directamente de los trabajadores de Agropica, conformada por diez (10) sujetos los cuales se encuentran compuesto por siete (07) sujetos trabajadores y tres (03) sujetos denominados personal directivo, por lo cual, la población se considera finita, debido a que, no se seleccionó muestra y se tomó en consideración la opinión de todos los involucrados en el área.

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En este aspecto de la investigación se deben señalar las técnicas de recolección de datos utilizadas en el estudio, en tal sentido, Ramírez (2010) indica “una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado en el ámbito de la ciencia” (p. 137), cada tipo de investigación determina las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. Para efectos de esta investigación la técnica utilizada fue la encuesta la cual es definida por Arias

(2012) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

Para efectos de este estudio los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la entrevista, respectivamente. De allí pues, que para conocer la opinión del personal del área administrativa de la empresa objeto de estudio, se aplicó un cuestionario, el cual según Hurtado (2000) “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” (p. 469). En tal sentido, el instrumento fue diseñado con preguntas de 5 alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, algunas veces, pocas veces, nunca.

La técnica para la obtención de la información a los tres (03) miembros del personal directivo de la empresa objeto de estudio, fue una entrevista semiestructurada, la cual es definida por Balestrini (2006), “como la forma en la cual el investigador entabla una comunicación recíproca con la persona a entrevistar, con el fin de obtener información veraz y fidedigna de las fuentes a las que procede a realizar la entrevista”. (p. 154). Desde un punto de vista en general, la entrevista semiestructurada constituye el acto de hacer preguntas en forma oral a alguien, con el propósito de obtener un tipo de información específica.

### Validez y confiabilidad de instrumento

Toda investigación requiere que los hechos estudiados, las relaciones que se establecen y los resultados que se esperan sean producto de un estudio significativo que dé respuesta a las interrogantes presentadas y logre los objetivos planteados. Para ello, es fundamental determinar la validez de los instrumentos utilizados a fin de establecer la confiabilidad, objetividad y optimización de la información recopilada; según Barrantes (2002) “la validez es la capacidad del instrumento de producir medidas adecuadas y precisas para permitir extraer conclusiones correctas, también busca que los hallazgos puedan ser aplicados a grupos similares.”(p. 69).

En cuanto a la investigación objeto de estudio, los instrumentos fueron validados bajo la técnica de juicio de expertos; este tipo de validez recibe el nombre de validez de contenido, la cual según Hurtado (2000) “se refiere al grado en que el instrumento abarca realmente todos o una gran parte de los contenidos o los contextos donde se manifiesta el evento que se pretende medir” (p. 435).

En tal sentido, se refiere básicamente al proceso de construcción del instrumento y la medición de

la mayor cantidad de áreas posibles en las cuales se expresa el evento, para tales fines se necesitó de la opinión de tres validadores, especialistas en gerencia y metodología, quienes evaluaron los instrumentos antes de su aplicación, tomando en cuenta la presentación, contenido y relación con las variables; para así garantizar la efectividad de la información. Para lograr el propósito de la validez, a los expertos se les entregó un formato de validación a través del cual se mostró una tabla de construcción de los ítems y del guión de entrevista aplicado a los sujetos muestrales.

En este sentido, una vez ajustados los instrumentos de recolección de datos, de acuerdo a las observaciones realizadas por los expertos y, establecida su validez, se realizó una prueba piloto, con 10 empleados del área administrativa distintos al grupo que conforma la muestra de la investigación, con el fin de determinar el grado de confiabilidad. De acuerdo con las características de este instrumento la confiabilidad fue medida por un experto en estadística a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual hace referencia a la medición de consistencia de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems de los instrumentos.

El instrumento aplicado presentó un coeficiente de confiabilidad de 0,9579 esto quiere decir que, el mismo es altamente confiable según el rango presentado por Ruiz (2007), esto implica que si el instrumento es aplicado a los mismos sujetos, bajo las mismas condiciones, se podría esperar un 95,79% de probabilidades de arrojar resultados parecidos.

## RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el cuadro 1. tomando en cuenta los promedios de frecuencia y porcentajes obtenidos por las respuestas de los sujetos encuestados, en relación a la Perspectiva financiera, donde se evaluaron los indicadores: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes y utilización de los activos, los resultados evidencian que el mayor número de sujetos encuestados se inclinó hacia la alternativa casi nunca, evaluándola con un porcentaje de 43%, seguido de un 29% el cual lo hizo en la alternativa algunas veces, un porcentaje igual de 14% seleccionó las alternativas casi siempre y nunca.

Estas respuestas permiten inferir que casi nunca el personal directivo de la empresa en estudio maneja perspectivas financieras adecuadas, lo cual podría generar baja productividad y retrasos en su gestión administrativa. Debe señalarse, que los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la

organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del cuadro de mando integral no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad, el cuadro de mando integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.

En cuanto al análisis de los indicadores se tiene que, el primer indicador evaluado fue crecimiento y diversificación de los ingresos, el cual alude a los ítems 01 y 02, donde puede observarse que casi nunca los encuestados consideran adecuadas las perspectivas financieras de la empresa. De la misma manera, expresaron que casi nunca los directivos logran vincular los objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Las opiniones expresadas por las unidades informantes contradicen los señalamientos de Kaplan y Norton (2012), quienes argumentan que: “el crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios” (p. 65).

Resulta importante destacar, que la construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio y a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación

Asimismo, al evaluar el indicador reducción de costes, el cual alude a los ítems 03 y 04, puede evidenciarse que un porcentaje elevado de sujetos manifestó que casi siempre la reducción de los costes asegura un aumento de la productividad de la empresa. Igualmente, los encuestados señalaron que casi nunca la gerencia esfuerza para rebajar los costes directos de los productos y servicios. La tendencia poco positiva expresada por los informantes permite inferir que la realidad de la empresa no concuerda con lo expresado por Kaplan y Norton (2012), quienes afirman que “el objetivo de reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio” (p. 70).

Atendiendo a las consideraciones anteriores, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos. En efecto, alcanzar unos niveles de costes competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores

ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones.

En el mismo orden de ideas, al analizar el indicador la utilización de los activos, relacionado con los ítems 05 y 06, puede observarse que el personal encuestado manifestó que algunas veces, la gerencia utiliza de modo eficiente los recursos escasos e igualmente afirman que casi nunca los directivos se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos. Estos señalamientos se encuentran en contraposición con las ideas de Kaplan y Norton (2012), quienes señalan que los directivos:

“Se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que no están siendo utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado”. (p.25).

taje igual de 14% seleccionó las alternativas siempre y algunas veces. Estas respuestas permiten inferir una tendencia negativa que afecta directamente la gestión administrativa de la misma ya que; que casi nunca el personal directivo de la empresa en estudio enfoca sus estrategias y procesos a garantizar un elevado nivel de satisfacción al cliente.

En cuanto al análisis de los indicadores, cuota de mercado, el cual alude a los ítems 07 y 08, donde es posible evidenciar que un porcentaje elevado de sujetos manifestó que casi nunca la gerencia identifica claramente el mercado a competir. Igualmente, los encuestados señalaron que solo algunas veces el servicio prestado asegura la satisfacción de los clientes.

Los resultados anteriormente indicados contradicen lo señalado por Kaplan y Norton (2012), quienes asumen que “la perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados” (p. 79). De este modo, en la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos, representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

Por tanto, el proceso de cuadro integral supone integrar estrategias efectivas que engloben todos los grupos de interesados, considerando fundamentalmente que sus procesos, productos y servicio cubran las expectativas futuras de los clientes. Así, una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio

Seguidamente, al analizar el indicador: incremento/ adquisición de clientes, relacionado con los ítems 09, y 10, las respuestas evidencian que casi nunca la gerencia mide de manera constante el incremento de clientes. Asimismo, los encuestados opinaron que siempre la calidad de servicio asegura un incremento constante en la cartera de clientes. Al respecto, Kaplan y Norton (2012), señalan que “el indicador de incremento de clientes sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes” (p.86). Debe señalarse, que en general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados.

En estas circunstancias el cuadro de mando integral busca proporcionar nuevas estrategias de ges-

Cuadro 1. Perspectiva financiera de los trabajadores administrativos de la empresa AGROPICA.

ITEMS	ALTERNATIVAS										
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		
1	Considera adecuadas las perspectivas financieras de la empresa.	-	-	-	-	-	-	5	71	2	29
2	Logran los directivos vincular los objetivos financieros con la estrategia de la empresa.	-	-	-	-	-	-	4	57	3	43
3	Asegura la reducción de los costes un aumento de la productividad de la empresa.	-	-	5	71	2	29	-	-	-	-
4	Realiza el personal directivo esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios.	-	-	-	-	3	43	3	43	1	14
5	Utiliza la gerencia de modo eficiente los recursos escasos.	-	-	-	-	5	71	2	29	-	-
6	Se esfuerzan los directivos en obtener una mayor utilización de sus activos fijos.	-	-	1	14	2	29	4	57	-	-
	TOTAL	-	-	1	14	2	29	3	43	1	14

Leyenda: F1: Frecuencia absoluta; %: Porcentaje de frecuencia.

Al mismo tiempo, tomando en cuenta los promedios de frecuencia y porcentajes obtenidos por las respuestas de los sujetos encuestados se puede observar en el cuadro 2, en relación a la perspectiva del cliente, donde se evaluaron los indicadores: cuota de mercado, incremento/ adquisición de clientes y satisfacción de clientes, los resultados evidencian que el mayor número de sujetos encuestados se inclinó hacia la alternativa casi nunca, evaluándola con un porcentaje del 43%, seguido de un 29% el cual lo hizo en la alternativa casi siempre, mientras un porcen-

ción administrativa que garanticen una mejora en el incremento de clientes basado en la calidad de servicio ofrecido a los usuarios. Sin duda, el incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos.

En el mismo orden de ideas, al analizar el indicador satisfacción de clientes, relacionado con los ítems 11 y 12, puede observarse que el personal encuestado manifestó que casi nunca, los directivos evalúan con frecuencia el servicio ofrecido a los clientes e igualmente que casi siempre el servicio ofrecido garantiza un elevado nivel de satisfacción en los clientes.

Estos señalamientos se encuentran en contraposición con las ideas de Kaplan y Norton (2012), quienes asumen que "las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa" (p. 86). De lo anteriormente expuesto, es posible inferir que el personal directivo de la empresa desconoce la importancia de manejar dentro de su gestión administrativa un proceso de cuadro de mando integral que asegure en primer lugar, incrementar y mantener una cartera de clientes y, por otro lado; garantizar calidad en sus productos y servicios.

En consideración, al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionadas, y haber seleccionado un conjunto de indicadores, cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad para estos segmentos seleccionados.

Cuadro 2. Perspectiva del cliente de los trabajadores administrativos de la empresa AGROPICA.

ITEMS	ALTERNATIVAS										
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		
	F1	%	F1	%	F1	%	F1	%	F1	%	
07	Identifica claramente el personal directivo el mercado a competir.	-	-	2	29	-	-	5	71	-	-
08	Asegura el servicio prestado una mayor competitividad organizacional	1	14	-	-	2	29	4	57	-	-
09	Mide el personal directivo de manera constante el incremento de clientes.	-	-	-	-	2	29	5	71	-	-
10	Asegura la calidad de servicio un incremento constante en la cartera de clientes.	4	57	3	43	-	-	-	-	-	-
11	El personal directivo evalúa el servicio ofrecido a los clientes.	-	-	3	43	-	-	4	57	-	-
12	Garantiza el servicio ofrecido un elevado nivel de satisfacción en los clientes.	1	14	4	57	2	29	-	-	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>43</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Leyenda: F1: Frecuencia absoluta; %: Porcentaje de frecuencia

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el cuadro 3, donde se observan los porcentajes de la dimensión perspectivas del proceso interno. Los indicadores evaluados fueron: innovación, operaciones y servicio posventa, a partir de las respuestas emitidas se evidencia que el mayor número de sujetos encuestados se inclinó hacia la alternativa casi nunca, evaluándola con un porcentaje de 43%, seguido de un 29% el cual lo hizo en la alternativa algunas veces, un porcentaje igual de 14% seleccionó las alternativas casi siempre y nunca.

La apreciación de estos resultados permite inferir que existen debilidades en la gestión de la empresa que afectan negativamente los procesos internos que se derivan de su cultura, políticas y normas. Debe señalarse, que en el cuadro de mando integral, 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. El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación.

En la perspectiva del proceso interno, del cuadro de mando integral los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados.

Cuadro 3. Perspectivas del proceso interno de los trabajadores administrativos de la empresa AGROPICA.

ITEMS	ALTERNATIVAS										
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		
	F1	%	F1	%	F1	%	F1	%	F1	%	
13	El personal directivo maneja un proceso constante de innovación en la empresa.	-	-	-	-	-	-	5	71	2	29
14	Reconoce la unidad del negocio las necesidades de los clientes.	-	-	3	43	3	57	1	14	-	-
15	Representa el proceso de operaciones la onda corta de creación de valor en la empresa.	-	-	1	14	5	71	-	-	1	14
16	Considera eficiente y oportuna la entrega de los productos existentes a los clientes.	-	-	2	29	-	-	5	71	-	-
17	Cubren los servicios posventa prestados por la empresa las expectativas de los clientes.	-	-	-	-	-	-	4	57	3	43
18	Aseguran los servicios posventa una reducción de los gastos administrativos.	-	-	-	-	4	57	3	43	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>43</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

Leyenda: F1: Frecuencia absoluta; %: Porcentaje de frecuencia

Igualmente se desarrolla el reporte de los resultados adquiridos a través de las respuestas de la entrevista aplicada al personal directivo de la Agropecuaria Pineda Santa Barbara de Zulia C.A (AGROPICA) (cuadro 4), en primer lugar, las respuestas permiten referir que considera que si aplican en su gestión administrativa el cuadro de mando integral a fin de conducir a la empresa hacia el logro de los objetivos planificados, aunque aluden que esta tarea no es fácil cuando se trabaja con un equipo de personas,

pues cada individuo posee diferencias individuales que lo hacen comportar de manera diferente, por ello algunos se predisponen y no realizan eficazmente el trabajo asignado generando con ello pérdidas a la empresa. Del mismo modo, manifestaron que en toda empresa se debe incluir e implementar el cuadro de mando integral a fin de alcanzar los cambios necesarios para el logro de los objetivos con el menor esfuerzo posible.

Del mismo modo señalaron que, los objetivos son el fin deseado clave para la empresa, es decir, lo que pretende conseguir o lograr, por lo que deben ser coherentes para que estén encaminados a su consecución y poder así utilizar el cuadro de mando integral como una herramienta de gestión. En esta perspectiva, para el personal directivo se justifica la necesidad de considerar la aplicación del cuadro de mando integral, como elemento central de monitorización y evaluación de la estrategia realizada, pues permite traducir la estrategia que la empresa ha diseñado para alcanzar la visión y misión, en un conjunto completo de medidas de desempeño.

Del mismo modo, consideraron que la aplicación del cuadro de mando integral generaría beneficios a la empresa, pues constituye una herramienta de control empresarial que me permite establecer y monitorizar los objetivos y metas de la empresa como un todo, así como también de cada uno de sus departamentos específicos. Manifestaron que, el cuadro de mando integral incluye el darle las herramientas necesarias a los colaboradores y prepararlos hasta donde se pueda, para los nuevos cambios que se pondrán en práctica, de tal manera que puedan enfrentar los nuevos retos que asumir y permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión empresarial.

Del mismo modo manifestaron que, instruyen a todo el personal del departamento antes de cualquier cambio o de una nueva actividad a realizar, orientan y capacitan al personal, les proveen de las herramientas necesarias y los preparan para los nuevos cambios que se pondrán en práctica, de tal manera que puedan enfrentar los nuevos retos que asumir a pesar que en ocasiones existe resistencia. Es por ello que, la gerencia debe exponer al personal, de manera clara y precisa, toda la información relacionada con el cambio con el objetivo que estas lo asimilen con facilidad y lleguen a una toma de conciencia para que estén de acuerdo con él, de allí que, se debe explicar el porqué del cambio, qué es lo que se pretende cambiar, la estrategia para alcanzar lo deseado, se debe pormenorizar lo más posible para que no queden dudas al respecto.

De igual manera, en cuanto a las funciones de pla-

neación, organización, dirección y control que se ejecutan en la empresa objeto de estudio, opinaron que realizan la planificación de las actividades con los trabajadores bajo su cargo, enfatizando la importancia de dar participación al personal en la toma de decisiones pues según ello, estos son los protagonistas y ejecutores de las actividades encomendadas para el logro de los objetivos y metas establecidas. En el mismo orden de ideas, manifestaron que las actividades se orientan para el logro de los objetivos, con el fin de alcanzar mayor productividad

Asimismo, opinaron que a cada trabajador se le entrega y explica las actividades que deben realizar, cada uno de los colaboradores tiene una función asignada y un rol dentro del departamento, según sus fortalezas. Lo cual repercute positivamente en el rendimiento pues conlleva a una renovación del interés del trabajador por su trabajo, resultado de una comprensión más clara del objetivo de su tarea y de su relación con otros trabajos dentro de la empresa. Todo lo señalado anteriormente evidencia el cumplimiento de los procesos gerenciales de planificación y organización de manera idónea.

De igual forma, en cuanto a la capacidad del personal directivo para realizar aportes que conlleven al mejoramiento de los procesos administrativos en la mencionada empresa, el personal directivo considero que si está en capacidad de hacer algún aporte para mejorar los procesos administrativos, cada uno de ellos se enfocó en aspectos diferentes, uno de los informantes se inclinó hacia el proceso de control por considerar que el mismo es de vital importancia ya que permite medir si se está cumpliendo con los objetivos y hacer las correcciones pertinentes en caso de que no se estén desarrollando. Utilizaría para ello indicadores de gestión de eficiencia y eficacia, para establecer el grado de logro y alcances en el avance de los objetivos trazados y de los resultados esperados en cada uno de los procesos que se ejecutan.

En cuanto al segundo informante dijo que al realizar un aporte repercutiría en todas las fases del proceso administrativo, sin embargo tomaría en cuenta la planificación, para tal fin realizaría una evaluación del entorno, identificado los factores que estimulen el cambio organizacional, a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para diagnosticar el estado en que se encuentra el departamento. Luego articular y comunicar una visión de futuro, desarrollar un plan de acción a fin de anticipar y reducir la resistencia y por último monitorear el cambio.

El último informante manifestó que el aporte se podría realizar en todas las fases del proceso gerencial pues son un engranaje, lo cual conlleva hacer



aportes en cada una de las mismas sin hacer diferencias por la estrecha relación que existe entre ellas. Sin embargo, propone realizar una revisión exhaustiva de las normas, políticas y manuales existente en la empresa, en la búsqueda de la simplificación de trámites obsoletos, así como la revisión de la estructura organizativa a fin de mejorar la interacción en las distintas áreas que la conforman.

Cuadro 4. Categoría de ítems y respuestas de la entrevista aplicada al personal directivo de la Agropecuaria Pineda Santa Bárbara de Zulia C.A. (AGROPICA).

Ítems	Respuesta Informante 1	Respuesta Informante 2	Respuesta Informante 3
1.- ¿Aplica en su gestión administrativa el cuadro de mando integral a fin de conducir a la empresa hacia el logro de los objetivos planificados?	Siempre aunque no es fácil cuando se trabaja con un equipo de personas, pues cada individuo posee diferencias individuales que lo hacen comportar de manera diferente, por ello algunos se predisponen y no realizan eficazmente el trabajo asignado generando con ello pérdidas a la empresa.	En toda empresa se debe fomentar, incluir e implementar el cuadro de mando integral a fin de alcanzar los cambios necesarios para el logro de los objetivos con el menor esfuerzo posible.	Si ya que los objetivos son el fin deseado clave para la empresa, es decir lo que pretende conseguir o lograr, por lo que deben ser coherentes para que estén encaminados a su consecución y poder así utilizar el cuadro de mando integral como una herramienta de gestión.
2.- ¿Considera que la aplicación del cuadro de mando integral generaría beneficios a la empresa?	Si. Pues constituye una herramienta de control empresarial que me permite establecer y monitorizar los objetivos y metas de la empresa en conjunto, así como también de cada uno de sus departamentos específicos.	Si. El cuadro de mando integral incluye el darle las herramientas necesarias a los colaboradores y prepararlos hasta donde se pueda, para los nuevos cambios que se pondrán en práctica, de tal manera que puedan enfrentar los nuevos retos que asumir.	Si pues me permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión empresarial.
3.- ¿Analiza la planificación de las actividades con el personal bajo su cargo?	Si en conjunto con los coordinadores del departamento.	En el proceso de toma de decisiones es vital que se le de participación al personal, pues sin ellos los protagonistas y ejecutores de las actividades encomendadas para el logro de los objetivos y metas establecidas.	Si. Se deben debe integrar a todos los trabajadores de la empresa con la finalidad de que cada uno tenga claro cuál será su rol, y por ende la importancia de las operaciones que realizan a diario.
4.- ¿Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales?	Las actividades se orientan para la consecución de los objetivos, con el fin de alcanzar mayor productividad.	Si. En una buena gestión administrativa se deben orientar todas las actividades hacia la consecución de los objetivos y metas planteadas por la empresa. Ya que eso nos ahorra tiempo y dinero además de dirigir todos los esfuerzos hacia un mismo punto.	Si. es necesario orientar y motivar a los trabajadores ya que son los que realizan las actividades con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos en la organización y por ende la satisfacción personal.
5.- ¿Considera usted que está en capacidad de hacer algún aporte para mejorar la Gestión administrativa de la empresa?	Si.	Si.	Si.
6.- En caso de responder afirmativamente. ¿En qué fase del proceso administrativo realizaría usted sus aportes?	El proceso administrativo es importante debido a que es sistemático y permite engranar cada una de sus fases como son planificación, organización, dirección y control, pero considero que el proceso de control es vital ya que permite medir si se está cumpliendo con los objetivos y hacer las correcciones pertinentes en caso de que no se estén desarrollando.	Al realizar un aporte repercutiría en todas las fases del proceso administrativo. Sin embargo mis aportes los haría en el proceso de planificación.	se podría realizar en todas de las fase motivado a que son un engranaje lo que conlleva hacer aportes en cada una sin hacer diferencias por la estrecha relación de las mismas.
7.- Explique ¿a través de qué mecanismos lo haría?	A través de indicadores de gestión (de eficiencia y eficacia) Ya que estos permiten establecer el grado de logro y alcances en el avance de los objetivos trazados y de los resultados esperados en cada uno de los procesos que se ejecutan en la empresa.	Se debe evaluar el entorno, identificado los factores que favorezcan el desarrollo de un cuadro de mando integral. Para ello es muy importante establecer una buena planificación donde podamos identificar cuáles son sus efectos, los problemas y errores que la empresa sufre y tener reflejado un enfoque de las consecuencias de los cambios a realizarse. Asimismo, se debe realizar un análisis FODA para diagnosticar el estado en que se encuentra la empresa. Luego articular y comunicar una visión de futuro, desarrollar un plan de acción a fin de mejorar todos los procesos que se realizan en la empresa.	Hacer una revisión exhaustiva de las normas, políticas y manuales existente en la empresa, en la búsqueda de la simplificación de trámites obsoletos, así como la revisión de la estructura organizativa a fin de mejorar la interacción en las distintas áreas que la conforman.

Fuente: Elaboración propia (2018)

## CONCLUSIONES

En cuanto a identificar las perspectivas del cuadro de mando integral desarrolladas en la Agropecuaria Pineda Santa Bárbara de Zulia, C.A (AGROPICA) para el mejoramiento de la gestión administrativa, se concluye que la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento presentó marcadas debilidades, de acuerdo a lo señalado por los trabajadores, lo cual podría generar baja productividad y retrasos en la gestión administrativa.

Asimismo, al evaluar la perspectiva del cliente se pudo evidenciar una tendencia negativa que afecta directamente la gestión administrativa de la misma pues casi nunca el personal directivo de la empresa en estudio enfoca sus estrategias y procesos a garantizar un elevado nivel de satisfacción al cliente. La satisfacción del cliente, se configura como un dato a considerar de gran trascendencia. Esta va a repercutir el posicionamiento de la empresa en relación al de su competencia. Por ello, reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

Seguidamente, al evaluar la perspectiva del proceso interno las respuestas emitidas refieren que existen debilidades en la gestión de la empresa que afectan negativamente los procesos internos que se derivan de su cultura, políticas y normas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (6° Ed.). Editorial Episteme. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.

Báez, B. (2016). Diseño de un plan presupuestario de producción para optimizar la gestión administrativa en el sector industrial. Caso: Diprocave, C.A. Tesis de postgrado no publicada. Universidad Dr. Belloso Chacín. Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.

Balestrini, A. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Séptima edición. Caracas, BL, Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Barrantes E. (2002). Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo. San José de Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a distancia (EUNED).

Hurtado, J. (2000). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Caracas. Venezuela. SYPAL

Kaplan, R., y Norton, D. (2012). El cuadro de mando integral. The Balance Scorecard. (3° ed. Revisada). Editorial: Harvard Business Press. Barcelona, España.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración, una perspectiva global. (11° ed.). México. Editorial Mc Graw Hill.

Ramírez, T. (2010). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas. Venezuela. Editorial Panapo.

Ruiz, J. (2007) Metodología de la Investigación Cualitativa. Publicaciones de la Universidad de Deusto. España. Serie Ciencias Sociales.