

LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES EN LA FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (Pymes) METALMECANICAS

**Aular, Andrés
Hernández, Katiuska
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
andres.aular@cantv.net**

RESUMEN

La presente investigación tuvo como premisa analizar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta fundamental en la filosofía de gestión de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la rama metalmecánica ubicadas en la zona Industrial II de Barquisimeto, Estado Lara. El estudio se enmarcó dentro del tipo descriptivo apoyado en un diseño de campo para la realización del respectivo diagnóstico, tomando datos de fuentes primarias vinculadas a las organizaciones. La población estuvo conformada por veinticinco (25) pymes adscritas a la Cámara de pequeños y medianos industriales y artesanos del Estado Lara. Venezuela. (CAPMIL). Como técnicas de recolección de datos, se diseñaron tres instrumentos, utilizando para ello la entrevista no estructurada, la encuesta, y el cuestionario. Como conclusión se destaca, prestar más atención a las estrategias, los procesos internos y fundamentalmente al talento humano, a través de la integración de todos los sistemas, otorgándoles valor agregado a cada actividad de la dinámica organizacional, buscando con ello incrementar la eficiencia de los mismos y así obtener el cumplimiento cabal de la Filosofía de gestión (misión, visión y objetivos), tomando como base las perspectivas desde el enfoque del CMI.

Palabras clave: cuadro de mando integral, filosofía de gestión, pymes.

ABSTRACT

The present research had as premise analyze the perspectives of the Balanced Scorecard (BSC), as fundamental tool in the management philosophy of the small and medium enterprises (SMEs) metalmechanics located in the Industrial park II of Barquisimeto, Lara State. The study placed inside the descriptive type relied on a field design for the accomplishment of the respective diagnosis, taking information of primary sources linked to the organizations. The population was shaped by twenty five (25) SMEs of the metalmechanics sector assigned to the chamber of small and medium enterprises of the Lara State (CAPMIL). As techniques of compilation of information, three instruments were designed, using for it the not structured interview, the survey and the questionnaire. As conclusion is outlined, companies should give more attention to the strategies, the internal processes and overcoat to the human talent, across the integration of all the systems, granting them value added to every activity of the organizational learning, searching with it to increase the efficiency of the same and like that to obtain the complete fulfillment of the management philosophy (vision, mission and aims), taking the perspectives as a base from the approach of the BSC.

Key words: perspectives, management philosophy, SMEs, BSC

PLANTEAMIENTO INICIAL

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) se presentan como una alternativa para impulsar el desarrollo del tejido industrial como agente dinamizador de la economía de cualquier sociedad, ya que tienen la singularidad de poseer una estructura flexible y también una forma muy especial de hacer frente a la complejidad que conlleva manejar una empresa en la actualidad. Ante los cambios y transformaciones que se suscitan dentro de un entorno altamente competitivo, las pymes tratan de adoptar nuevas estrategias, procedimientos y sistemas, especialmente el uso de tecnologías de información y comunicación que imponen dichos cambios globales.

Pues bien, las diferencias entre las pequeñas y medianas empresas y las demás de otra clasificación son enormes, puesto que tienen gran margen de adaptabilidad por su extensa flexibilidad para asumir los retos del futuro, a tal punto que logran ser muy productivas y competitivas.

Entre tanto, a escala mundial, desde hace varios años algunas organizaciones en los países de Europa han buscado soluciones rápidas y drásticas para mantenerse en pie y dar respuestas inmediatas, adaptándose a nuevos modelos alternativos de desarrollo en su economía, por medio de las pymes, con el diseño de nuevas acciones estratégicas que les permita producir un nivel más exitoso.

Así mismo, los países Latinoamericanos, por estar clasificados dentro de un marco de potencialidades industriales, no están exentos de la realidad de crear pymes con la intención de incrementar su desarrollo económico y social, emprendiendo camino con un bajo nivel productivo, con tecnologías rudimentarias y convencionales, pero con flexibilidad administrativa y alta adaptabilidad al mercado.

Sin embargo, a pesar de esto subsisten ante un conjunto de grandes empresas que tienen gran participación en el mercado y que merman la formación de nuevas empresas pequeñas que buscan la oportunidad de cambiar el rumbo económico y ampliar el aparato productivo de una nación, es decir, que el desempeño económico de un país puede transformarse rápidamente tomando como posible vía de escape que las pymes coadyuven parcialmente a dicho desarrollo económico, sobretodo en las naciones latinoamericanas,

atendiendo primordialmente las demandas del mercado, por su naturaleza intrínseca de adaptación (Consejo Nacional de la Industria, CONINDUSTRIA, 2002).

Lo anteriormente indicado, trae como consecuencia negativa que las pymes a veces no logran ajustar todos los procesos para integrarse en el mercado tanto nacional como internacional, lo que hace pensar que no pueden conservar su presencia en el mundo industrial. Cabe destacar, que el objetivo primordial de las pymes es básicamente económico, además de la función social que las caracteriza, tomando en cuenta la generación de empleo y su contribución en la mejora de la calidad de vida de las personas. Al respecto, Neuman, (2004), señala que:

“En las pymes las funciones empresariales son, en primer lugar, con fines de subsistencia y en segundo término, de lucro. Los objetivos profundos o la motivación para la creación de una empresa, son la producción de riqueza, la consolidación del futuro de un ser humano, y en la mayoría de las veces, de toda una familia, de acuerdo a las habilidades que se cree tener y la capacidad emprendedora” (p. 3).

A pesar de que las funciones están bastante claras, no se les ha atribuido una acepción global a la pequeña y mediana empresa, pues todo varía en el grado de flexibilidad que cada país en particular designe en cuanto a: ámbito de aplicación, necesidades de la sociedad, ramo industrial al que se dedica, etc.

Entre otras funciones, los procesos gerenciales como planificar, organizar, dirigir y controlar, son básicas para procesar óptimamente una serie de recursos disponibles y unos insumos adquiridos, que dan como resultado productos o servicios para cubrir las necesidades del consumidor y por ende de la sociedad, aunado a estos procesos se encuentran otros subsistemas que mueven la dinámica de cualquier organización y las pymes no están aisladas de ello.

En Venezuela, se ha apoyado en gran medida la idea de desarrollar este tipo de empresas, a tal punto que cuentan con un marco legal, comprendido entre leyes y reglamentos nuevos que las enmarca dentro de una amplia perspectiva social, además de contar con el apoyo de organismos institucionales que promueven y exhortan el desarrollo sustentable de las pymes, en lo referente a asesorías técnicas, financiamiento, orientación educativa y en los programas y políticas a seguir.

Entre estos organismos de apoyo se pueden señalar: La Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA), que agrupa a más de 50 asociaciones de industriales, así como también abarca programas, tal es el caso de CONINPYME; la Fundación Educación- Industria (FUNDEI), la Asociación Industrial Latinoamericana (AILA), el Banco Exterior de Venezuela (BANCOEX), el Centro Nacional de Tecnología de Información (CNTI), y un programa promocionado por el Sistema Económico Latinoamericano (SELA) denominado IBERPYMES.

Por otra parte, en el Estado Lara existen diversidades de sectores que concentran la actividad económica de la región, en los que se encuentra el sector de las pymes metalmecánicas que no escapan de estar inmersas en un mundo cambiante y en escenarios rodeados de incertidumbre, globalización, tecnologías, flujos de información y competitividad, situaciones mismas que las conlleva a trazar acciones específicas para lograr los objetivos planeados. Tal como Kaplan y Norton (2002), afirman que si las empresas han de sobrevivir y prosperar la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y gestión, derivados de la estrategia y capacidades. El sistema de medición de una empresa afecta muchísimo el comportamiento de la gente tanto en el interior como del exterior de la organización. Por tal razón, se debe prestar más atención a las prácticas innovadoras, todo ello para medir los resultados de las pequeñas y medianas empresas metalmecánicas del mañana, y cubrir ese vacío que se genera muchas veces por no contar con un elemento sistemático y organizado que asocie la comunicación con el logro de los resultados, es decir, que dentro de un enfoque sinérgico se integre toda la empresa para lograr los objetivos a futuro, aunque cada unidad o departamento tengan objetivos individuales. Los autores antes mencionados, reafirman que de allí se determina, que un complemento fundamental es la evaluación de resultados mediante técnicas, las cuales logren incorporar mejoras en las prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño, como instrumento central para la toma de decisiones en el proceso de gestión empresarial para llevar a cabo dentro de las pymes metalmecánicas.

Por lo general, los enfoques existentes sobre el desenvolvimiento de la actuación general de esas empresas, dependen primordialmente de las

valoraciones de la contabilidad financiera, dejando de lado otros valores e indicadores intangibles, que le pueden servir de base para establecer una perspectiva integrativa relacionada con los aspectos estratégicos en la gestión.

Por consiguiente, es necesario transformar la perspectiva tradicional de los empresarios en cuanto a la forma de llevar los procesos financieros y contables, ya que está perdiendo vigencia el sistema convencional de contabilidad, cada vez tiene menos valor la idea de utilizar sólo aún los informes financieros. Los cambios originados en dicho sistema, proponen una evolución que reafirma la conciencia de que es necesario contar con un elemento sistemático que permita transformar la visión contable a una visión más estratégica.

A partir de esta premisa, se plantea un cambio de paradigma, para dar paso a nuevas metodologías que contribuyan al desarrollo de la estrategia de gestión; ante esta perspectiva el Cuadro de Mando Integral (CMI) surge como una metodología que facilita a los directivos, una orientación hacia el futuro, mediante la conversión de la visión y la estrategia de la empresa, con el objeto de establecer formas claras, amplias y concretas de alcanzar el logro de las metas y a través de indicadores intangibles, otorgar un valor agregado a las empresas pequeñas y medianas especialmente el sector metalmecánico. Kaplan y Norton (ob. cit), expresan:

“Está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de materiales a la gestión de estrategias basadas en conocimientos que implican los activos inmateriales de la organización: relaciones con el cliente, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados”. (p. 8)

En tal sentido, el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para negociar su estrategia a largo plazo. (Kaplan y Norton, ob. cit.), generando un liderazgo participativo, y sirviendo de guía en el desempeño actual y apuntalar hacia el desempeño futuro.

En el caso del sector objeto de estudio, en las pymes metalmecánicas, existe un vacío en la dirección estratégica, lo cual requiere la implantación de estrategias tácticas y funcionales que les permitan inclinarse hacia una elevada productividad y competitividad.

Entre las causas más importantes del vacío referido, se tienen la incorrecta definición de cursos de acción y metas concretas o simplemente la falta de aplicación eficiente, eficaz y efectiva de los objetivos estratégicos, es decir, no existe una relación estrecha entre las diferentes unidades departamentales de la organización (sinergia), ya que no comunican la misión y visión a todo el personal, escasos recursos, la falta de talento humano calificado y proactivo, poco apoyo gubernamental, procesos engorrosos para la tramitación de créditos y financiamientos y finalmente, las ávidas respuestas que se requieren dar a los cambios tecnológicos en el entorno mundial, y hasta un limitado mercado nacional que menoscaba la disposición de muchas empresas a introducirse en el mercado global de la rama metalmecánica.

A su vez, esta situación trae consigo ciertas consecuencias que generan a la organización colocarse en un bajo nivel de productividad y por ende de competencia y competitividad, dichas consecuencias son dadas en parte por el contexto en que están inmersas este tipo de empresas, como por ejemplo: el entorno político-social, el entorno legal, cultural y principalmente el entorno económico, por lo que la premisa universal de esta investigación se basa fundamentalmente en proponer a las pymes metalmecánicas, la adopción de una herramienta con miras a la reestructuración de los procesos y que a su vez sirva de base para la reorientación de los objetivos estratégicos y administrativos, tomando como punto de partida la alineación de la misión, visión y valores corporativos, a fin de lograr un mejor y eficaz desenvolvimiento del sector ya señalado, a través de la integración a dichos procesos de cuatro perspectivas fundamentales, como: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que complementen los indicadores de la actuación futura, que a la par de ello produzcan valor añadido a las pequeñas y medianas empresas metalmecánicas. Por todo lo anteriormente expuesto, la investigación se centró en proporcionar a las pymes metalmecánicas una herramienta que les permita

alcanzar su estrategia organizacional y a la vez, romper con las barreras de los formalismos y los procedimientos convencionales para dar cabida a la aplicación de técnicas modernas en el desarrollo de su planificación estratégica. Así mismo, surgen unas inmediatas interrogantes, cuyas respuestas contribuirán sustancialmente al desarrollo de esta investigación, como: ¿Cuál es la situación actual de las pymes metalmecánicas en cuanto a las Estrategias de Dirección aplicadas?, ¿Cuál sería el Cuadro de Mando Integral adaptado a las estrategias de dirección en las pymes metalmecánicas?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

Analizar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, del cliente, de los procesos internos, y del aprendizaje y crecimiento) como herramientas fundamentales en la filosofía de gestión de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la rama metalmecánica ubicadas en la zona Industrial II de Barquisimeto, Estado Lara.

MARCO METODOLÓGICO

Este estudio propone el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI), como un modelo operativo viable dirigido a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector metalmecánico, ello circunscribe la investigación dentro de la modalidad descriptiva, que exige recabar información en relación con los aspectos o variables vinculadas con la misma, y se apoya en un diseño de campo tipo documental; para Arias (1999), la investigación de campo se basa "en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna", además está enmarcada dentro del tipo documental, por considerar fuentes y trabajos previos para ampliar y profundizar el conocimiento de la naturaleza del problema sujeto de estudio.

Diseño de la Investigación

Para la fase de diagnóstico se empleó como instrumento el cuestionario estructurado contentivo de preguntas abiertas y cerradas, que según Arias (ob. cit.), "...permiten la capacidad de expresión y la personalidad del sujeto, así como su disposición para contestar..." (p. 227).

Con el propósito de conocer la opinión de los dueños y/o gerentes de las pymes metalmecánicas, se escogió como instrumento el cuestionario, el cual para el citado autor "supone una aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante" (p. 146).

Después de recolectada la data se procedió a analizar la información, previa su sistematización en cuadros para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral(CMI) según el modelo que sugieren Kaplan y Norton (2002).

Población y Muestra

Población: está determinada aproximadamente por veinticinco (25) pymes del sector metalmecánico, que se encuentran registradas en CAPMIL en Barquisimeto Estado Lara. La muestra: se partió del criterio que acepta como representativo cualquier tamaño entre 10% y 30% de la población.

A efectos de este trabajo se seleccionó una muestra del 30% del total de la población, a lo que Salkind (1998), denomina como el "grado en que este grupo selecto representa significativamente a la población" (p. 96).

La cifra se ajustó a 8 pymes del sector metalmecánico, en las cuales fueron sujetos de estudio los dueños o gerentes que laboran como administradores del negocio, puesto que este tipo de empresas, por lo general son familiares y no se establecen organigramas que representen gráficamente una estructura organizativa y por ende formal de dichas empresas.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Para un mejor desarrollo de la investigación, uno de los aspectos fundamentales es contar con una técnica adecuada que permita analizar de manera precisa el problema objeto de estudio. Ruíz (2004), señala que las técnicas de recolección de datos deben reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad.

La validez para Salkind (ob. cit), es "la cualidad de una prueba que hace aquello para lo cual se diseñó" (p. 125). Para ello, el método más directo y sencillo es la validez de contenido, que significa el "grado en que una prueba representa el universo de reactivos del cuales se extrajo y es útil sobre todo para evaluar la utilidad de las pruebas de aprovechamiento o pruebas que muestrean un área de conocimiento en particular" (p. 127).

Se utilizó el juicio de expertos, en donde las opiniones y recomendaciones en cuanto a: preguntas inútiles, poco precisas, preguntas redundantes, mal redactadas, de no conveniencia, entre otros; serán de valiosa ayuda para el desarrollo de la investigación. Para ello, participaron dos (2) especialistas en la temática abordada en el estudio y con experiencia en metodología de investigación.

Según Ruiz (ob. cit), la confiabilidad se "refiere al hecho de que los resultados obtenidos en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deberían ser similares si volviéramos a medir el mismo rango en condiciones idénticas" (p. 55). Para determinar la confiabilidad del instrumento, se empleó el Coeficiente de Alfa de Crombach (&).

Análisis de datos

Se llevó a cabo, de forma cuantitativa y cualitativa; el análisis cuantitativo permitió exponer los datos en forma porcentual, con representaciones a través de cuadros para facilitar su interpretación, mientras que el análisis cualitativo, posibilitó la inferencia sobre los datos con relación al objeto de estudio.

Para el análisis respectivo de las respuestas obtenidas, se utilizaron tablas de frecuencias y porcentajes, donde la frecuencia representa el total de las respuestas asignadas por los encuestados en cada alternativa, mientras que el porcentaje muestra la

proporción de las respuestas respecto al total de los sujetos de estudio encuestados. En este orden, el análisis e interpretación de la información permitió resumir las observaciones de los hechos presentes en torno al análisis de las perspectivas del CMI en las pymes metalmeccánica de la zona industrial II de Barquisimeto.

En el cuadro 1 se muestra el resultado del instrumento aplicado a los gerentes sobre la perspectiva financiera, y de la misma manera se presentaron las perspectivas del cliente, de los procesos internos, y del aprendizaje y crecimiento

Cuadro 1

| Resultados del Instrumento aplicado a los Gerentes | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------|-----|---------------|-------|---------|----|----------------|----|--------------|----|--|
| Perspectiva Financiera | | | | | | | | | | | | |
| Nro | Pregunta | Casi Nunca | | Algunas Veces | | Siempre | | Con Frecuencia | | Casi Siempre | | Análisis |
| | | Fa | Fp | Fa | Fp | Fa | Fp | Fa | Fp | Fa | Fp | |
| 1 | ¿ Existe relación entre los objetivos financieros y las estrategias? | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Se observa que nunca se relacionan los objetivos de la organización y sus estrategias, indicando una falta de concordancia entre el sentido de dirección de lo que se espera lograr y lo que se hace para alcanzarlo |
| 2 | ¿Se establecen estrategias idóneas y de acuerdo a las necesidades de la empresa? | 1 | 20 | 3 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 20 | Se aprecia que en las empresas metalmecánicas, no se establecen estrategias alineadas con las necesidades reales de las mismas |
| 3 | ¿Son eficaces las estrategias financieras? | 3 | 60 | 2 | 33,33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Está claro que, no para todas las empresas las estrategias son eficaces en su diseño y por consiguiente en su aplicación |
| 4 | ¿Los productos ofrecidos por la empresa propician el crecimiento de los ingresos? | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 60 | 1 | 20 | 1 | 20 | Las respuestas revelan que la dirección financiera de la empresa está dirigida hacia la consecución progresiva de mayores ingresos está basada en la explotación de sus productos y servicios actuales |
| 5 | ¿Se han diseñado nuevos productos con miras a incrementar el crecimiento del mercado? | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Se constata que las empresas metalmecánicas no mantienen una constante innovación en sus productos y servicios enfocados hacia la diversificación de sus mercados |
| 6 | ¿Se ha evidenciado algún incremento significativo en la productividad con los productos ofrecidos actualmente? | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 20 | 4 | 60 | 1 | 20 | Se hace clara la posición de las pymes metalmeccánicas al aseverar que con frecuencia se evidencia el crecimiento en la productividad con los productos y servicios ofrecidos actualmente |
| 7 | ¿La organización se ha planteado expandir el mercado con los productos ya existentes? | 0 | 0 | 4 | 80 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 20 | Las empresas aseguran que algunas en ocasiones se han propuesto ha expandir el mercado con los productos que ofrecen |
| 8 | ¿Se ha tomado la iniciativa de penetrar en nuevos mercados con nuevos productos? | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | A efectos de la interrogante los gerentes expresan que casi nunca se han planteado penetrar en nuevos mercados con nuevos productos |

ASPECTOS RELEVANTES CONCLUSIVOS

1.- En las empresas estudiadas es evidente la falta de alineación de los procesos intrínsecos en las perspectivas planteadas para el CMI, cada una de las áreas trabaja en pro de alcanzar las metas y los beneficios individuales (departamentales), y no a favor de lograr la visión planteada por cada una de las empresas. Esta desvinculación presente, trae como consecuencia, que no se pueden puntualizar cuáles son las actividades medulares del negocio que producen mayores beneficios, y por consiguiente cuáles de ellas necesitan alguna reestructuración para hacerlas más productivas.

Por otra parte, se crea un clima de incertidumbre al no saber si las actividades desarrolladas dentro del área financiera de la organización, está contribuyendo con el logro de los objetivos económicos planteados dentro del área, promoviendo de esta manera un trabajo reactivo en lugar de proactivo.

2.- Dentro de la perspectiva financiera de las Pymes metalmecánica, no se aprecian una clara relación entre los objetivos financieros planteados y las estrategias a seguir, por lo que se desvirtúa el logro de estos; por otra parte al no contar con métricas financieras que midan el alcance y los logros de las estrategias ejecutadas, imposibilita a la gerencia, garantizar beneficios de las empresas. Por otro lado, cabe destacar que el mejoramiento de sus activos tanto físicos como financieros, así como la expansión de sus ingresos con la finalidad de incrementar su productividad, debe seguir considerando ser atractiva para que aquellos que pretendan inyectarle capital al negocio. También es importante la permanente expansión de los servicios ofrecidos por todas las empresas, la cual produciría un crecimiento del mercado meta al que se dirigen.

3.- En cuanto a la perspectiva del cliente, las empresas manifiestan un total conocimiento del segmento de los clientes y los mercados en los cuales compete, por lo cual se abocará a crear servicios que suministren valor y proveían plena satisfacción. Por otra parte, las empresas van más allá de la simple creación de servicios y considera la creación de una relación precio-calidad acorde a los mismos. Dentro de este contexto, la atención a los clientes no es sólo de proveerles servicios, es por ello que deben preocuparse por brindar diferentes canales de información que les permita responder rápida y eficientemente las necesidades emergentes, mantener disponible todos los servicios y desarrollar en su personal, actitudes y destrezas ajusta a las exigencias de los clientes. No obstante, se considera que los procesos y procedimientos necesarios para obtener los servicios no son suficientemente sencillos y claros lo cual provoca cierto grado de fluidez al momento de la prestación del servicio.

4.- En cuanto a la perspectiva de los procesos internos, se puede señalar que constantemente disponen de capital para la inversión en mejoras de los diversos procesos que ejecutan, así como también en investigación y desarrollo para la actualización de los sistemas de información y la adquisición de tecnología de vanguardia; lo cual es considerado como uno de los aspectos más importantes para su competitividad y mantener liderazgo. El profundo conocimiento para el mercado que poseen las empresas, aunado a su labor, les permite divisar los cambios en las necesidades de los cliente y adaptarse creando servicios especiales con características

específicas que generan valor, para satisfacer estas exigencias y por ende, ofrecer unos servicios diferenciados en relación a los competidores. Asimismo, la empresa se preocupará por brindarle a sus clientes un servicio post venta de calidad, proporcionándoles una atención especializada y un soporte técnico y legal ante cualquier necesidad. Por otro lado, se evidencia que las empresas mantienen mecanismos de evaluación y control para verificar si se están cumpliendo las especificaciones de calidad, así como también minimizar los niveles de desperdicios, evitar los cuellos de botella que se presenten en los diferentes procesos.

5.- Por último, con respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las empresas deben considerar la gran importancia del desarrollo del personal y laboral de su talento humano; en este sentido, no se realizan inversiones en talleres de capacitación y entrenamiento a fin de mejorar el desempeño de los empleados dentro de la empresa y de esta forma, motivarlos a trabajar por la consecución de los objetivos organizacionales. Por otra vía existe resistencia por parte del nivel superior para delegar poder a los empleados, ya que frecuentemente no participan al momento de tomar decisiones y solucionar conflictos internos en la organización, asimismo en su libertad de actuar y participar en la elaboración de planes; en definitiva, las ideas y opiniones de los empleados no son tomadas en cuenta normalmente para futuras mejoras en la gestión de estas empresas. Otro aspecto relevante, es la resistencia al cambio presente en el personal, la cual puede ser derivada de la falta de información oportuna a la toma de decisiones de la gerencia.

RECOMENDACIONES

1.- Es deseable activar las cuatro perspectivas bajo el enfoque del CMI (finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) simultáneamente; de forma tal que se pueda crear una relación entre las actividades por medio de la cadena de valor, lo cual permite una visión más profunda, no sólo de los tipos de ventaja competitiva, sino también el papel que desempeñan todos los actores involucrados en dicha cadena de valor, en el ámbito competitivo a la hora de conseguir las mismas. Para ello es importante comprender la naturaleza y la interrelación de las actividades y procesos que comprenden, para así establecer una cadena causa-efecto que le permita a la gerencia tomar las iniciativas necesarias para cada nivel de la organización, lo que a

largo plazo será la base que garantizará alcanzar la visión de la empresa. De igual forma, se recomienda fusionar los objetivos planteados con las estrategias a seguir, de forma tal que se logre una asociación real entre el que y el como de cada una de las empresas, lo que contribuirá a la disminución de la incertidumbre y creará una situación de previsión de riesgo más amplia.

2.- Se recomienda para aumentar los beneficios de la empresa expresados dentro de la perspectiva financiera realizar una planificación estratégica coherente que relacione los objetivos financieros y las estrategias ejecutables y medibles en el tiempo, de manera que facilite el alcance de la visión y la misión planificada. Por otra parte, también se recomienda crear indicadores de gestión que permitan controlar el curso de la acción de las estrategias y determinar el momento oportuno si los resultados serán los destacados, de forma tal que se pueda realizar los correctivos necesarios a tiempo sin que se afecten los intereses de cada empresa metalmeccánica.

3.- Para aumentar la satisfacción de los clientes, sería pertinente realizar una reestructuración de algunos procedimientos de fusión de las necesidades de los clientes dando sencillez y crear realimentación continúa sobre la base de los cambios internos realizados, perteneciente a los clientes, a través de comunicaciones, reuniones planificadas por vía electrónica, de manera que se generen un sentido de comunicación más eficiente y real. También se hace necesario el reclutamiento de nuevo personal, a través de los parámetros establecidos por las empresas, que sirvan para atender y agilizar las peticiones y necesidades de los clientes.

4.- Para la perspectiva de los procesos internos, es recomendable que se adquieran sistemas de control de calidad que estandarizen la ejecución de los procesos y que permita depurarlos de todas aquellas actividades que no generan valor.

REFERENCIAS

ARIAS, F. (1999). Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias de la Administración y el Comportamiento. México: Trillas.

CONINDUSTRIA. (2002.) Análisis de las Leyes para el fomento de las pequeñas y medianas empresas. Centros de Estudios Económicos y Legislativos. Disponible en: www.conindustria.org

KAPLAN, R. Y NORTON, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Edición Especial KPMG Latinoamericana. Barcelona - España: Gestión 2000..

NEUMAN, L. (2004) Pequeñas y Medianas Empresas. NotiCapmil. Barquisimeto: Lara

RUÍZ, C. (2004). Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su diseño y validación (2da. ed). Barquisimeto: CIDEG.

SALKIND, N. (1998), Métodos de Investigación. Tercera Edición. México: Prentice Hall.