

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA AGROPECUARIA MB 25, C.A., MUNICIPIO SOSA, ESTADO BARINAS

Jesús Montilla¹

 <https://orcid.org/0009-0004-1803-226x>

Resumen

El presente artículo científico aborda el cuadro de mando integral como herramienta gerencial en la Agropecuaria MB 25, C.A., ubicada en el Municipio Sosa Estado Barinas. Este cuadro es importante, porque permite establecer la(s) estrategia(s) para el aumento de la productividad y la sostenibilidad en el tiempo de sus operaciones. En este sentido, las herramientas gerenciales permiten que la planificación estratégica sea eficaz, facilite la toma de decisiones y aseguran que su organización alcance los objetivos que se plantea. Por tanto, fue escogido entre todos los modelos existentes, el de Kaplan y Norton, para evaluar el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas en donde se establecen objetivos y metas que permite ver la organización como un todo, una vez que la estrategia ha sido claramente definida se puede alinear la organización al alcance de sus metas, mediante la observación y control del Capital Humano, Financiero, de procesos e Innovación del cliente. El objetivo de este estudio es describir el cuadro de mando integral como herramienta gerencial en la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., se espera que este estudio contribuya a tomar las acciones necesarias para el medir si se está cumpliendo con los objetivos y metas de la empresa.

Palabras clave: cuadro de mando integral; herramienta gerencial.

Abstract

This scientific article addresses the balanced scorecard as a management tool in the Agropecuaria MB 25, C.A., located in the Sosa Municipality of Barinas State. This chart is important, because it allows you to establish the strategy(s) for increasing productivity and sustainability over time of your operations. In this sense, management tools allow strategic planning to be effective, facilitate decision-making and ensure that your organization achieves the objectives it sets itself. Therefore, it was chosen among all the existing models, that of Kaplan and Norton, to evaluate the performance of the company from four perspectives where objectives and goals are established that allow the organization to be seen as a whole, once the strategy has been clearly defined, the organization can be aligned to achieve its goals. through the observation and control of the client's Human, Financial, Process and Innovation Capital. The objective of this study is to suggest the

balanced scorecard as a management tool in the company Agropecuaria MB 25, C.A, it is expected that this study will contribute to taking the necessary actions to measure if the objectives and goals of the company are being met.

Key words: management tool, balanced scorecard.

Introducción

La presente investigación es un proyecto en desarrollo, que pretende describir el cuadro de mando integral como herramienta gerencial en la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., Municipio Sosa, Estado Barinas. Que permitirá la visión global de la compañía, la elaboración de la estrategia a seguir y por último el alineamiento organizativo, la mayoría de las agropecuarias desconocen la importancia de esta herramienta y los beneficios que tiene, para identificar áreas de oportunidad, encontrar respuestas para una mejor imagen de sus clientes, optimizar procesos y generar ofertas únicas que impulsen más ventas.

Actualmente, el aumento de la productividad, es la preocupación de mayor importancia en el campo económico y social, pues depende de la adecuada administración de las empresas, por cuanto cada parte de esa vida económica social es eficiente y productiva. Por otro lado, las herramientas gerenciales permiten que la planificación estratégica sea eficaz, facilite la toma de decisiones y aseguran que su organización alcance los objetivos que se plantea. Si actualmente su estrategia no es eficiente, las áreas o procesos de su organización no están alineadas con su estrategia o la gerencia no tiene claridad sobre qué decisiones podrían afectar positiva o negativamente a su organización.

Este trabajo ayudará a la empresa a evaluar las acciones necesarias al refuerzo de su capacidad interna en la búsqueda de mejoras en los resultados. De hecho, la Agropecuaria MB 25, C.A. es una empresa de cría y producción de ganado bufalino para la producción de carne, leche y elaboración de quesos y otros productos, por ser una empresa pequeña desde el punto gerencial no existe una sistematización del sistema administrativo contable, repercutiendo en bajas en la productividad y en una falta de planificación estratégica exitosa.

En tal sentido, el objetivo general de la presente investigación es describir el cuadro de mando integral como herramienta gerencial en la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., Municipio Sosa, estado Barinas. Que permitirá la visión global de la compañía, la elaboración de la estrategia a seguir y por último el alineamiento organizativo.

La metodología a utilizar para la elaboración de la propuesta iniciará con un diagnóstico de la situación actual, se establecerán puntos críticos, mediante la observación y la aplicación de un cuestionario, con escala tipo Likert, al personal que labora en la empresa, ya que es allí donde se toman las decisiones más importantes en cuanto al accionar de la compañía.

Planteamiento del Problema

El gerente y propietario de la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., opinan que se necesita de una gestión financiera formal en sus operaciones, se desconocen los detalles de las transacciones financieras que realizan estas unidades de producción, es una empresa de cría y producción de ganado bovino, además de leche para la elaboración de quesos y otros productos lácteos.

Por ser una empresa pequeña desde el punto de vista gerencial, no existe una sistematización del sistema administrativo contable, repercutiendo en la baja productividad y la ausencia de una planificación estratégica exitosa. En este sentido, una de las herramientas gerenciales más utilizadas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), la cual se emplea como herramienta de gestión que permite medir la evolución de la actividad económica, objetivos y resultados contribuyendo de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Al respecto, Cárdenas (2009), indica que es una herramienta para gestionar la estrategia con criterios de medición de la actuación por medio de indicadores desarrollados por Robert S. Kaplan y David P. Norton, con el objetivo de prestar mayor atención a mediciones operativas relacionadas con la satisfacción al cliente, los procesos internos y las actividades de mejora e innovación, orientados a cuatro indicadores clave: financiera, clientes, procesos internos, por último aprendizaje y crecimiento. Esto la convierte en la herramienta adecuada para planificar, operar y controlar los objetivos estratégicos de la empresa.

Desde el contexto internacional, de acuerdo con el informe del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2021), indica que el sector agropecuario mundial tiene un papel importante que desempeñar como motor de la producción sustentable de alimentos, al mismo tiempo que prioriza la nutrición, la innovación, la seguridad, la calidad, la productividad y la eficiencia para satisfacer las necesidades y desafíos de la creciente población mundial. De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede decir que actualmente en Venezuela algunas empresas agropecuarias requieren de sistemas de registros sobre cada una de sus operaciones y actividades, por el hecho de mantener su rentabilidad y asegurar el crecimiento, se requiere que los recursos se empleen de la forma más productiva posible.

En conversaciones informales con el propietario y empleados la Agropecuaria MB 25, C.A., ubicada en el estado Barinas, señalan que carece de una gestión formal de sus operaciones, por lo que no se lleva registros exactos de cada una de las transacciones que realizan estas unidades de producción agropecuarias, imposibilitándose de tal modo el poder llegar a conocer y precisar cuáles son los costos reales en que se incurre para la ejecución de su actividades productivas, así como también el precio de cada producto para poder llegar a saber cuan rentable se está siendo. Es así como, el principal objetivo que se pretende alcanzar con este estudio es describir un cuadro de mando integral en la Agropecuaria MB 25, C.A., que permita evaluar el crecimiento de la industria ganadera, su desempeño y objetivos estratégicos con el fin de alcanzar sus metas de largo plazo.

En consideración a lo antes expuesto, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de las áreas funcionales de la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., Municipio Sosa, estado Barinas? ¿Cuáles serían las perspectivas del cuadro de mando integral en la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., Municipio Sosa, estado Barinas? ¿Cuáles serían los lineamientos para diseñar el cuadro de mando integral en la empresa Agropecuaria MB 25, C. A., Municipio Sosa, ¿estado Barinas? En cuanto a las interrogantes propuestas, se da origen a los objetivos planteados en concordancia con el propósito de la investigación.

Objetivos de Estudio

Objetivo General

Describir el cuadro de mando integral como herramienta gerencial en la Agropecuaria MB 25, C.A., ubicada en el Municipio Sosa Estado Barinas

Objetivos Específicos

Conocer la situación actual de las áreas funcionales de la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., Municipio Sosa, Estado Barinas.

Identificar las perspectivas del cuadro de mando integral en la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., Municipio Sosa, Estado Barinas.

Sugerir el Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial en la en la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., Municipio Sosa, Estado Barinas.

Justificación

La investigación presenta como objetivo describir el cuadro de mando integral como herramienta gerencial en la agropecuaria MB 25, C.A., Municipio Sosa, estado Barinas. Cabe destacar que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que ayuda a revisar la evolución de

las actividades de una empresa, sus objetivos estratégicos y sus resultados desde una perspectiva estratégica y general.

En el mismo orden de ideas, el cuadro de mando integral se constituye desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y de crecimiento, se trata de una herramienta de gestión integrada que tiene como objetivo compartir varios niveles de información en un solo lugar para crear planes estratégicos efectivos. Actualmente, la mayoría de las agropecuarias desconocen la importancia de esta herramienta y los beneficios que tiene, así como, identificar áreas de oportunidad, encontrar respuestas para una mejor imagen de sus clientes, optimizar procesos y generar ofertas únicas que impulsen más ventas.

Por lo que se considera importante que se realice este estudio para asegurar el éxito de la Agropecuaria MB 25, C.A., también implementar este procedimiento y estructurar mejor los objetivos estratégicos, de esta manera ofrecer productos de mejor calidad, mejorando así la imagen hacia los clientes, optimizando el procesos y generando ofertas únicas y así cumplir con el objetivo principal de una mejor imagen para el cliente, que tenga procesos optimizados, que genere ofertas únicas y que venda más, logrando mejorar su rentabilidad.

De allí, que la investigación se justificará desde el punto de vista práctico, el fin es establecer el cuadro de mando integral como herramienta gerencial siendo un aporte para la agropecuaria MB 25, C.A. Por otro lado, la justificación metodológica se concibe efectiva porque puede ser aplicado en otras investigaciones relacionadas con las variables en estudio.

En cuanto al aspecto social, se justifica por la necesidad de gestionar y mejorar en sus procesos haciendo uso de los indicadores, el sentido de realizar un seguimiento integral de la agropecuaria de una manera racional, integradora y sistémica, que requiera tener todas sus acciones coordinadas y donde todos los trabajadores estén conscientes de los aspectos relevantes dentro de la misma a fin de generar elementos basados en principios éticos, morales y ecológicos que permitan medir su éxito.

Con respecto a lo económico, se justifica para que la empresa agropecuaria mejore sus productos y mantenga una economía estable, por otra parte, el cuadro de mando integral como herramienta gerencial en la agropecuaria MB 25, C.A., proporciona una visión teórica de la realidad corporativa. Además, este estudio establece aportes metodológicos y teóricos en este campo que pueden ser utilizados por otras empresas para mejorar la productividad.

Asimismo, este estudio representa sus propios méritos, porque la formación profesional permite adquirir experiencia en la consecución de los objetivos planteados y adquirir nuevos conocimientos que le permita a una organización elaborar productos de alta calidad que puedas ofrecer para atraer nuevos clientes.

Además, este estudio representa un aporte teórico-metodológico al campo establecido en la línea de investigación: Sistema de Procesos Administrativos Contables y Financieros; propuesta por la Universidad Yacambú, dirigido a enriquecer o apoyar investigaciones realizadas posteriormente en el mismo campo de investigación por expertos en contaduría pública o campos afines.

Metodología

En el proceso de investigación es primordial establecer un camino definido para el desarrollo de los objetivos planteados, es por ello, que el marco metodológico establece una serie de tácticas. Tal como lo señala Arias (2012) es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas. A tal fin se procede a detallar la naturaleza, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de información, validez, confiabilidad y análisis de datos”. (p. 16).

Este contiene como estructura la naturaleza con el paradigma positivista que de acuerdo con Sabino (2016), coloca el énfasis en lo medible, observable, parte de la premisa “...fuera de lo que existe en una realidad totalmente hecha, acabada y plenamente externa y objetiva, y que nuestro aparato cognitivo es como un espejo que la refleja dentro de sí. Por otra parte, con un enfoque metodológico abordado es cuantitativo que según Martins y Palella, (2017), el cual “requiere el uso de instrumentos de medición y comparación, que proporcionan datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos” (p. 41). Por ello, se afirma que se fundamenta en el científicismo y el racionalismo, ya que el conocimiento está basado en los hechos.

Mientras que, en el nivel se consideró el descriptivo, de acuerdo con la opinión de Hernández, Fernández y Baptista (2018), donde el propósito del investigador es “describir situaciones y eventos. Esto es: decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno” (p. 60), para en términos prácticos especificar el cuadro de mando Integral como herramienta gerencial. Para fines de la presente investigación se utilizará un diseño con el conjunto de pasos para resolver un problema de conocimiento. En este caso específico se empleará no experimental,

ya que no asigna valores a la variable y no se manipularán las mismas, como indican Hernández, Fernández y Baptista, (ob. cit.) “son los que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p. 152).

En complemento, de acuerdo con el autor antes señalado, se asumirá un diseño transversal, que para los citados autores son aquellos que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)” (p.152). Así, se aplicará una sola vez el instrumento de recolección de datos a la fuente primaria de la investigación.

Para la presente investigación se seleccionará la población objeto de estudio en donde las unidades de análisis constituirán la base para obtener la data necesaria siendo definida por Arias (ob. cit.), como: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). Por su parte, Balestrini (2007), expresa que la población es “cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas de la investigación”. (p.137), al dar respuesta a los objetivos planteados. Partiendo de esto, la población para el presente estudio estará constituida por seis (6) empleados que laboran en la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., tipifica entonces como una población finita, con un número de elementos identificados y de fácil acceso, según lo estipula la misma autora.

En cuanto a la muestra conforma la parte de la población considerada para un estudio específico. Al respecto Martins y Palella, (ob. cit.) señalan que “no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p.102). En este caso, se considerará como muestra poblacional el cien por ciento (100%), es decir, los sujetos de estudio a considerar en este estudio serán seis (6), personas con experiencia que laboran en el área administrativa y producción de la agropecuaria, pues como mencionan estos autores “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.102), es decir, que permite tener la posibilidad de manejar la información, siendo homogénea, por lo tanto, no se realizará el procedimiento muestral, en este sentido, se toma la totalidad de la población para llevar a cabo la investigación.

La técnica, es el procedimiento que se utiliza para recoger los datos, según Arias (ob. cit.) a través de este procedimiento se “... pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Por lo que,

para la recolección de la información se utilizará la técnica encuesta, que consiste “en obtener información de los objetos de estudio proporcionadas por ellos mismos en cuanto a opiniones, conocimiento, actitudes y sugerencias” (p. 72), cuyo fin es responder a los objetivos planteados.

Al mismo tiempo, como lo señala Ramírez (2008), en los estudios con enfoque cuantitativo, la técnica de recolección de datos que mayor aceptación y uso tiene es la encuesta, pues parte de la premisa que, si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas lo más inmediato es preguntarles directamente a los sujetos en estudio. En cuanto al instrumento, Martins y Palella (ob. cit.), expresan que es “Un dispositivo o formato (en papel o digital), que se utilizó para obtener, registrar o almacenar información” (p. 107); el cual se administrará a la fuente primaria de la investigación, es decir, los empleados que laboran en la empresa Agropecuaria MB 25, C.A.

Por lo que, para el presente estudio se diseñará un instrumento tipo cuestionario, definido por como indican Hernández, Fernández y Baptista, (ob. cit.), como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 285). El mismo estará estructurado en veinticuatro (24) ítems con alternativas de respuesta, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, para recopilar la información de parte de los empleados del mencionado contexto. El instrumento de recolección de datos se someterá a la validez, como lo menciona Hernández, Fernández, y Baptista (ob. cit.) “...se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir”. (p. 200), con el fin de impedir que los datos obtenidos no sean los más adecuados, y que estos no se ajusten a los objetivos perseguidos por la investigación. Por ello, es necesario determinar si cada instrumento a aplicar mide lo que pretende.

Al respecto, la validez del instrumento se realizará en cuanto al contenido referido al cuadro de mando integral como herramienta gerencial, el procedimiento comúnmente empleado es juicio de expertos, para ello, se contará con la participación de tres (3) especialistas, quienes revisará, el instrumento en cuanto a la pertinencia de los ítems, considerando su coherencia y relevancia de acuerdo con los objetivos de investigación. La confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), consiste en el “grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto y objeto produce iguales resultados” (p.332), Es decir, se refiere al grado de concurrencia con la cual se realiza la medición de una variable, se expresa mediante un coeficiente de correlación y los valores oscilan entre 0 y 1, tal como lo plantea el mismo autor: “mientras más se acerque a 1 mayor será la confiabilidad...” (p. 333),

En complemento, el investigador procederá al análisis de datos, que de acuerdo a Sabino, (ob. cit.), señala que es “una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación” (p. 451).

De allí que la información recopilada será tabulada y agrupada según las dimensiones de cada variable; realizándose el análisis de cada ítem a través de la estadística descriptiva, para el procedimiento estadístico se utilizará el SPSS, luego del procesamiento, la data aportada se organizará en cuadros y gráficos de barra por indicador, lo que permitirá posteriormente formular las conclusiones con las respectivas recomendaciones en cuanto a el cuadro de mando integral como herramienta gerencial en la empresa Agropecuaria MB 25, C.A., Municipio Sosa, estado Barinas.

Referencias

- Arias, F (2012). *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la Metodología Científica. (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2007). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista P. (2018). *Metodología de la investigación*. 6ta edición, editorial Mc Graw Hill. México.
- Kaplan R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona. Gestión 2000.
- Martins, F. y Palella, S. (2017) *Metodología de la investigación cuantitativa*. (4ta ed.) Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL. Caracas. Venezuela.
- Ramírez, T. (2008). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: UPEL
- Sabino, C. (2016). *Como se hace una tesis*. 4ta Edición Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.