

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Cuadro de Mando Integral: herramienta estratégica aplicada en una empresa venezolana de asesoría y consultoría**

***Balanced Scorecard: strategic tool applied in a Venezuelan advisory and consulting company***

Jesús Alonso Campos García <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Oriente (UDO), Extensión Región Centro-Sur, Anaco, Anzoátegui, Venezuela  
E-mail: [profjcampos.udo@gmail.com](mailto:profjcampos.udo@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6004-6129>

Recibido: 01/04/2024  
Aprobado: 15/06/2024

Revisado: 12/06/2024  
Publicado: 01/07/2024

**RESUMEN**

Esta investigación propone un sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Asesoría y Control Empresarial (ACE), C.A., con el objetivo de mejorar sus niveles de gestión interna. El estudio se enmarcó en un enfoque transeccional, con diseño de campo no experimental, contando con una muestra de 38 colaboradores de la empresa. Inicialmente, se realizó un diagnóstico del perfil organizacional actual de la empresa a través de los resultados emanados de los instrumentos de recolección de datos. Luego, se formularon los elementos estratégicos de la organización, basados en la misión, visión y valores. Posteriormente, se identificó la orientación estratégica existente en la organización a través del análisis FODA, para luego, definir los objetivos estratégicos y elaborar el mapa estratégico, así como los indicadores de gestión correspondientes. Se concluyó que la propuesta del sistema de control de gestión presentada en el estudio representa un cambio en la concepción de gestión estratégica de la gerencia de ACE, C.A., orientando sus acciones hacia el desarrollo continuo a mediano y largo plazo, de manera que su implementación permitirá identificar los procesos clave para la creación de valor y tomar decisiones estratégicas para alcanzar las metas planteadas.

**PALABRAS CLAVE:** cuadro de mando integral; empresas de asesoría; consultoras; sistemas de gestión.

## ABSTRACT

This research proposes a management system based on the Balanced Scorecard (BSC) for the company Asesoría y Control Empresarial (ACE), C.A., with the aim of improving its internal management levels. The study was framed in a transactional approach, with experimental field design, with a sample of 38 employees of the company. Initially, a diagnosis was made of the current organizational profile of the company through the results of the data collection instruments. Then, the strategic elements of the organization were formulated, based on mission, vision and values. Subsequently, the existing strategic orientation in the organization was identified through the SWOT analysis, and then, define the strategic objectives and develop the strategic map, as well as the corresponding management indicators. It was concluded that the proposal of the management control system presented in the study represents a change in the concept of strategic management of ACE, C.A., orienting its actions towards continuous development in the medium and long term, so that its implementation will identify key processes for value creation and make strategic decisions to achieve the goals set.

**KEYWORDS:** balanced scorecard; advisory firms; consultancies; management systems.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los retos a enfrentar por la gerencia de una organización, radica en la acertada selección de metodologías o herramientas para medir efectiva, eficiente y eficazmente su gestión o desempeño profesional, permitiéndole identificar oportunamente aciertos y desaciertos presentes en procesos y actividades; a fin de tomar los correctivos requeridos en el momento adecuado y no desviarse del cumplimiento del rumbo o metas trazadas por la organización.

En razón de este planteamiento, un instrumento gerencial como el diseño de un sistema de gestión estratégica adquiere una enorme significación, al brindar un panorama amplio y detallado del funcionamiento de una empresa mediante la generación de información de valor, tanto cualitativa, como cuantitativa, para sustentar una correcta toma de decisiones en los niveles estratégicos, tácticos y operativos (Medina León et al., 2021).

En este contexto, varias organizaciones han puesto en marcha técnicas novedosas para el mejoramiento de su gestión, tales como: la reingeniería, la gestión por objetivos, la calidad total, el *outsourcing*, el *downsizing*, el *benchmarking*, el *empowerment*, y un sinnúmero de herramientas (Ince et al., 2022), que en conjunto tratan aportar soluciones a los crecientes desafíos en las empresas de hoy.



De entre estas metodologías, surge el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual proporciona una perspectiva amplia de la organización, pues, tal como esgrimen Méndez Bravo et al. (2019) “permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio” (p. 100). Esta herramienta aporta una visión amplia del negocio, estructurada en objetivos estratégicos generales desglosados en indicadores y metas coherentes que se convierten en un sistema de gestión central, como bien lo describe Peralta Loayza (2021). En consecuencia, el CMI ofrece una perspectiva novedosa y moderna de la gestión estratégica, a través de un enfoque holístico que logra mantener el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros (Carvajal Zambrano et al., 2022), aportando una visión general concisa, pero completa, de la organización.

En términos concretos, el *Balanced Scorecard* (BSC), como también se le conoce al CMI, es una herramienta gerencial que permite a los gerentes observar la empresa desde cuatro perspectivas importantes y provee respuestas a cuatro interrogantes básicas: cómo nos observan los accionistas (perspectiva financiera), cómo nos visualizan los clientes (perspectiva del cliente), cómo debemos y podemos mejorar (perspectiva de procesos internos), y cómo podemos continuar mejorando para generar valor (perspectiva de la innovación y el aprendizaje), de tal forma, que la contestación a todas las preguntas anteriores, facilita la construcción de cursos de acción encaminados hacia el alcance de la excelencia, que viene dado, en gran medida, por el logro efectivo de las metas corporativas (Campos García, 2022).

En este orden de ideas, la empresa Asesoría y Control Empresarial (ACE), C.A., como organización dedicada a la prestación de servicios de capacitación y formación profesional; asesoría y consultoría; así como a brindar *outsourcing* de procesos de negocio, se encuentra actualmente en pleno proceso de crecimiento – expansión, y su cuerpo directivo está plenamente consciente del carácter fundamental de disponer de un sistema de gestión que se encuentre plena y efectivamente integrado a todos sus procesos y servicios, con el claro propósito de adaptarse eficientemente a los retos y desafíos presentes en su entorno, lo cual imprime un alto nivel de competitividad para enfrentar exitosamente la tarea de satisfacer las exigencias de sus clientes y obtener la rentabilidad esperada por los socios de la firma.

Desde luego, la situación de crecimiento que se ha hecho referencia indudablemente demanda una visión más amplia del papel en el mercado que actualmente tiene la organización. Para lograr esto, debe desarrollar una gestión empresarial que le permita adaptarse, de forma efectiva, a la dinámica cambiante del entorno, en aras de obtener una posición de liderazgo frente a la competencia.

La realidad de cambio en cuestión la ha asimilado la gerencia de ACE, C.A., al detectar la incompatibilidad de sus procesos actuales con las demandas de sus clientes más



importantes, hecho que se ha reflejado en retrasos en el cumplimiento de metas, aumento del retrabajo y falta de actualización del personal, motivo por el cual, estas deficiencias limitan el crecimiento de la organización, afectan la satisfacción de los clientes y disminuyen los beneficios esperados por parte de los accionistas. Ante esta situación, la directiva de la empresa ha decidido tomar medidas para evitar un impacto negativo en el corto plazo, lo cual incluye la revisión de los procesos medulares de la empresa, la retención de los clientes existentes, la expansión a nuevos nichos de mercado y la actualización de su infraestructura tecnológica. Sin embargo, para lograr estos fines, es necesario contar con un sistema de gestión que le permita delinear políticas y objetivos estratégicos.

En este sentido, se propone la implementación de un sistema de gestión basado en la metodología del CMI para mejorar la actuación corporativa y la situación financiera de la empresa. Este sistema está encaminado a medir y diseñar acciones desde las cuatro perspectivas del CMI, teniendo en cuenta la evolución del entorno, en pos de generar resultados oportunos. Además, se enfoca en el mejoramiento de los procesos y la calidad de los servicios, en función de convertir a ACE, C.A. en una organización competitiva en el mercado venezolano. Por otro lado, la consecución de los resultados del estudio, así como su implementación están orientados a lograr el mejoramiento continuo en los procesos gerenciales y la actuación efectiva de todos los colaboradores de la organización, optimizando de forma continua la marca comercial de la empresa.

Partiendo de los planteamientos anteriores, se puede enunciar el objetivo de esta investigación: diseñar un sistema de gestión gerencial desde la metodología del CMI para la empresa ACE, C.A. Al mismo tiempo, permite formular la interrogante de investigación: ¿Cuáles deben ser los elementos estratégicos para diseñar un sistema de gestión desde la metodología del CMI para la organización objeto de estudio?

## MÉTODOS

El alcance del objetivo de esta investigación conlleva a obtener datos directamente de la realidad a través de la observación directa y la aplicación de instrumentos a la muestra. En virtud de que se tiene contacto con el objeto de estudio, y no es menester intervenir o afectar en modo alguno su naturaleza, se puede concluir que el diseño corresponde a un estudio de campo no experimental. Igualmente, el estudio es de carácter transaccional, ya que los datos se recopilaban en un momento único de tiempo, así como también puede decirse que el mismo es de tipo exploratorio, al ser el primero de su tipo en la empresa.

En lo que concierne a la población, la misma se constituyó con un total de treinta y ocho (38) colaboradores que forman parte de la organización objeto de estudio. Por otra parte, la muestra estuvo conformada también por la misma población, es decir, por los mismos treinta



y ocho (38) colaboradores, lo cual se justifica considerando lo expuesto por Arias (2012) quien sostiene que “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo” (p. 83).

A los efectos del alcance de los fines investigativos, se procedió, en primer término, a llevar a cabo las entrevistas no estructuradas (sustentadas a través del guion de entrevista y la libreta de anotaciones), así como a la aplicación de la técnica de la encuesta (soportada a través del cuestionario), con el fin de caracterizar la situación problemática dentro de ACE, C.A. y así conocer cuáles son los focos de mayor criticidad. Seguidamente, se estructuró el perfil organizacional de la compañía, mediante la definición de su carpeta estratégica, fundamentados en la misión, visión y valores. Esto dio paso a la determinación de las variables internas y externas que inciden sobre las estrategias que pondrán en marcha, ante la eventual puesta en marcha del sistema gerencial basado en CMI, para lo cual resultó de utilidad la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Como acciones siguientes, se contempló la estructuración de los elementos estratégicos del sistema de gestión gerencial, lo cual abarcó la conciliación de los objetivos estratégicos formulados con respecto a cada perspectiva del CMI, para después efectuar esa misma actividad con las referidas perspectivas y los factores críticos de éxito que se consideraron. Concluido lo anterior, se hizo uso del mapa estratégico para señalar las relaciones causa-efecto presentes entre los objetivos. De la misma manera, se propusieron el conjunto de indicadores necesarios para la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos delineados por perspectiva. Cabe destacar que todos estos indicadores fueron agrupados en un tablero, que especifica su descripción, su periodicidad de medición y los criterios para la evaluación final.

## RESULTADOS

Con el propósito de presentar una visual global de los datos, el procesamiento de los mismos se realizó agrupando la población objeto de estudio en tres (3) niveles de análisis concretos: dirección (accionistas y gerencia general), gerencia media (líderes, coordinadores y especialistas) y unidades de apoyo (analistas, asistentes y ayudantes). De esta manera, tras la aplicación del instrumento de recolección de datos, se pudieron conocer, a grandes rasgos, los principales problemas que caracterizan la realidad de ACE, C.A., en lo que corresponde a su actual sistema de control de gestión. Los elementos de criticidad coincidentes emanados de la opinión los tres niveles consultados a los cuales se hizo mención se pueden apreciar resumidos en la tabla 1.



**Tabla 1. Principales problemáticas detectadas durante el diagnóstico realizado.**

Aspecto	Elementos de criticidad
Alineamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja identificación con la carpeta estratégica organizacional (misión, visión y valores), derivada de su desconocimiento por parte de muchos colaboradores.</li> <li>• Incumplimiento de las metas corporativas, producto de la poca divulgación de las mismas hacia la gerencia media y las unidades de apoyo.</li> <li>• Necesidad de reformulación de la carpeta estratégica.</li> <li>• Inexistencia de un sistema de gestión gerencial.</li> </ul>
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades en la comunicación y coordinación interna.</li> <li>• Ausencia de mecanismos consensuados para la toma de decisiones.</li> </ul>
Gestión de la clientela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión inadecuada de reclamos formulados por el cliente.</li> <li>• Retrabajo constante, producto de la mala definición o procesamiento inadecuado de los requerimientos expresados por la clientela.</li> <li>• Incremento del número de solicitudes de reclamo durante el último año.</li> </ul>
Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no brinda actualización permanente a sus colaboradores.</li> <li>• Clima laboral poco satisfactorio.</li> </ul>
Infraestructura tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque tecnológico deficitario y desactualizado.</li> </ul>

### Definición del perfil organizacional de ACE C.A.

En muchas ocasiones, las empresas obvian la importancia capital de una robusta filosofía corporativa, como base estratégica sobre la cual deben edificar cada uno de los cursos de acción a emprender para un efectivo desempeño operativo. Más aún, ésta se corresponde con el conjunto de cualidades distintivas que le permiten encarar de forma efectiva los retos internos y del entorno. En este sentido y de forma general, la filosofía corporativa la conforman tres aspectos clave: misión, visión y valores. En algunos casos, se incluyen las políticas, pero a efectos de este estudio se abordarán únicamente los tres primeros.

La misión corresponde, tal como señalan García et al. (2022), a la declaración de vocación de la empresa, es decir, a la expresión de aquella actividad para y por la cual fue creada. De acuerdo con Mion et al. (2024), en su enunciado deben quedar reflejados aspectos como: la identificación de los clientes, el mercado objetivo, el dominio geográfico y la declaratoria de la filosofía de la organización. A partir de esto, la misión de la empresa se formula como: “Proveer soluciones rápidas y de calidad con responsabilidad social y ambiental, anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes combinando nuestro talento humano, tecnología, ética de trabajo y profesionalismo para lograr la satisfacción de nuestros clientes, generando progreso e impacto social”.

Por otra parte, la visión hace alusión a la incógnita: ¿Dónde se quiere estar en el futuro? Esa es la interrogante para responder en su enunciado (David, 2020). En esencia, la declaratoria de la visión es un ejercicio en el cual se plantea la dirección hacia la cual debe encaminarse la empresa para alcanzar el éxito (Valdivieso Guardia, 2021), es decir, indicando dónde desearía estar la organización dentro del entorno competitivo en el cual se inserta (Narifi, 2021). En este sentido, la visión de la empresa se enuncia como: “Ser líderes en Venezuela, proporcionando a nuestros clientes la mejor experiencia en servicios de asesoría y consultoría gerencial; asegurando un servicio de primera”.



Otro de los componentes esenciales que conforman la carpeta estratégica son los valores, que vienen a representar un conjunto de principios rectores, tanto en el ámbito social como en el individual y colectivo, que guían el comportamiento y las acciones de cualquier entidad organizacional. Los mismos deben caracterizarse por ser comprendidos por todos para orientar el comportamiento organizacional hacia su fiel cumplimiento, y, además, deben recoger las reales aspiraciones que desea alcanzar la empresa en el ejercicio de sus actividades (Narifi, 2021). Atendiendo a estas premisas, los valores prioritarios de ACE, C.A., son los siguientes: responsabilidad, respeto, honestidad, confianza, compromiso, competitividad y comunicación.

### Aspectos internos y externos asociados al CMI

Ahora bien, y a objeto de completar el perfil organizacional de toda empresa, su filosofía corporativa debe ser contrastada con su perfil estratégico; es decir, su análisis interno y externo. En este sentido, en la tabla 2 se presenta la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de ACE, C.A. Este análisis estratégico permite tener evidencia respecto a aquellos factores internos y externos de los cuales dispone la organización, que representan los elementos de base para el aprovechamiento de recursos y la puesta en marcha de estrategias adecuadas (Buendía Giribaldi et al., 2022) a la hora de poner en marcha el sistema de gestión.

**Tabla 2. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado en gerencia y ventas.</li> <li>• Cuenta con asesores con vasta experiencia en área de mercadeo y negocios.</li> <li>• Alto sentido de pertenencia del personal para con la empresa.</li> <li>• Talento humano joven, con amplios deseos de crecimiento profesional.</li> <li>• Experiencia en la asesoría y consultoría gerencial.</li> <li>• Amplio portafolio de productos.</li> <li>• Relación precio / calidad más beneficiosa en relación a la competencia.</li> <li>• Buena relación comercial con los clientes potenciales.</li> <li>• Fuerte alianza estratégica con proveedores tecnológicos afianzados en mercado nacional.</li> <li>• Buen historial crediticio en sus finanzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente del portafolio ofertado por las empresas del área, impulsado durante los últimos dos años por la situación de pandemia.</li> <li>• Importantes nichos de mercado aún sin atender en la zona de influencia de la empresa.</li> <li>• Acceso a dispositivos tecnológicos de última generación para apoyar los procesos organizacionales, así como para apalancar nuevas ofertas de servicios.</li> <li>• Mercado de la asesoría y consultoría gerencial con marcado auge y en franco crecimiento en el país.</li> <li>• Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación y formación, que permitan avalar los cursos y diplomados impartidos por empresas de asesoría y consultoría.</li> <li>• Reducción de las restricciones establecidas por el Gobierno nacional para la circulación de divisas, así como para el empleo de criptoactivos.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de dominio de un segundo idioma (fundamentalmente el inglés), para el futuro proceso de expansión de la empresa.</li> <li>• Rezago tecnológico para enfrentar el crecimiento del mercado online.</li> <li>• La empresa no cuenta con una imagen consolidada en las redes sociales.</li> <li>• Ausencia de un robusto sistema de ventas, de capacitación y asesoría online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adverso panorama macroeconómico del país, lo cual resulta una fuerte limitante a la hora de planificar financieramente la expansión de la empresa.</li> <li>• Competencia directa de empresas con un portafolio de productos similar y con oferta de servicios bajo las modalidades "in company" y a distancia.</li> <li>• Alto costo de equipos para la incorporación al parque de activos de la organización.</li> <li>• Dificultad para contar con profesionales capacitados para atender nuevos nichos a abordar por la empresa.</li> </ul>



## Elementos estratégicos del sistema de gestión gerencial

Concluida la construcción del perfil organizacional y análisis estratégico de ACE, C.A., resta enunciar los elementos estratégicos constitutivos del sistema de gestión basado en el CMI. Dichos elementos deben corresponder a los cursos de acción necesarios para dar respuesta al perfil organizacional descrito previamente, fundamentalmente en lo atinente al logro de su visión. A tal fin, en la tabla 3 se detallan los objetivos estratégicos, los cuales, deben estar alineados con base a las operaciones diarias de la organización (Negrín Sosa et al., 2024) en función de trazar, de forma efectiva, la estrategia de gestión a desarrollar.

**Tabla 3. Conciliación de objetivos estratégicos por perspectiva del CMI.**

<b>VISIÓN</b>	
<i>Ser líderes en Venezuela, proporcionando a nuestros clientes la mejor experiencia en servicios de asesoría y consultoría gerencial; asegurando un servicio de primera</i>	
Perspectiva	Objetivos Estratégicos
<b>Financiera</b> Alta rentabilidad con mínima estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar los ingresos por cliente y por colaborador.</li> <li>Crecer sobre el 25% anual, en términos de ventas y desarrollo de nuevos proyectos.</li> </ul>
<b>Clientes</b> Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la cantidad de productos y servicios ofertados, garantizando el cumplimiento de los máximos estándares de calidad en los mismos.</li> <li>Fortalecer las capacidades para la captación y retención de clientes.</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b> Mejora continua en los procesos de asesoría y consultoría gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la efectividad de los procesos administrativos y operativos de la empresa.</li> </ul>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b> Personal capacitado para su desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la productividad y la satisfacción laboral de los colaboradores.</li> <li>Fomentar el liderazgo y el empoderamiento entre los colaboradores de la empresa.</li> </ul>

Además de los resultados del diagnóstico interno y externo de la organización, y siguiendo los pasos según la metodología del CMI, debe darse respuesta a la pregunta: ¿Qué se requiere hacer bien para llevar a cabo las estrategias establecidas? La respuesta a esta inquietud sirve de marco para el planteamiento de los factores críticos de éxito, los cuales se presentan en la tabla 4, debidamente conciliados con las perspectivas del CMI.

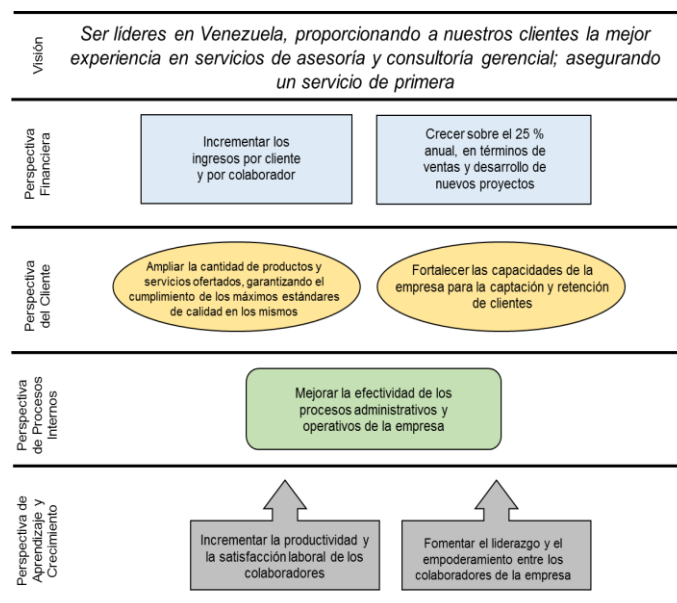
**Tabla 4. Conciliación de factores críticos de éxito para cada perspectiva del CMI.**

Perspectiva	Factores críticos de éxito
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximización de los ingresos y la productividad de la empresa.</li> <li>Eficiente captación de nuevos clientes y la satisfacción de los ya existentes.</li> <li>Logro de nuevos contratos o adjudicación de nuevas licitaciones por parte de empresas públicas o privadas.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento del grado de satisfacción de los clientes, con respecto a los productos y servicios ofrecidos por la organización.</li> <li>Incorporación de nuevos productos y servicios para ampliar el espectro de clientes potenciales.</li> <li>Fortalecimiento de la cartera de clientes, mediante dos pilares básicos: fidelización de los ya existentes e incorporación de nuevos clientes.</li> </ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento continuo, fomento de la automatización y aseguramiento de la calidad en los servicios prestados.</li> <li>Óptima ejecución de actividades.</li> <li>Fomento de la cultura del trabajo justo a tiempo.</li> </ul>
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento del compromiso y la motivación del personal de la empresa.</li> <li>Mejoramiento sostenido de los valores propios de cada colaborador, en correspondencia con nuestros valores corporativos.</li> <li>Estímulo al fortalecimiento del desempeño, del desarrollo y formación continua del potencial humano.</li> <li>Promoción del sostenimiento de un adecuado clima organizacional.</li> </ul>

Definidos ya los objetivos estratégicos por perspectiva, el siguiente paso consiste en determinar las relaciones de causa-efecto existentes entre ellos, como sugieren Flores Bueno y Jerez (2023), lo cual viene a representar una necesidad que se canaliza a través



del mapa estratégico del sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la empresa ACE, C.A., el cual se detalla en la figura 1, señalando la vía de ruta necesaria a implementar para lograr la visión planteada.



**Figura 1. Mapa estratégico propuesto.**

Después de haber elaborado el mapa estratégico, se convierte en menester el hecho de plantear los indicadores de gestión para cada perspectiva. Como elemento previo a esto, se efectuó la conciliación que se recoge en la tabla 5, en la cual se muestra cada una de las perspectivas del CMI, con los objetivos estratégicos asociados y el indicador de gestión que se define para la medición de los referidos objetivos.

**Tabla 5. Conciliación de indicadores, objetivos estratégicos y perspectivas del CMI**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador
Financiera	Incrementar los ingresos por cliente y por colaborador	Tasa de ingresos por colaborador Tasa de crecimiento de ingresos por cliente
	Crece sobre el 25% anual, en términos de ventas y desarrollo de nuevos proyectos	Cantidad de nuevos proyectos desarrollados Tasa de crecimiento en la venta de productos y servicios
Clientes	Ampliar la cantidad de productos y servicios ofertados, garantizando el cumplimiento de los máximos estándares de calidad en los mismos	Índice de calidad de productos y servicios Cantidad de nuevos productos y servicios incorporados
	Fortalecer las capacidades de la empresa para la captación y retención de clientes	Índice de satisfacción del cliente Tasa de retención de clientes % de reclamos y quejas atendidas Cantidad de clientes nuevos
Procesos internos	Mejorar la efectividad de los procesos administrativos y operativos de la empresa	% de implementación del plan estratégico de automatización y tecnología (AYT) para el área de servicios % de cumplimiento de las fechas de compromiso de los servicios % de resultados en auditorías aplicadas a los procesos
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la productividad y la satisfacción laboral de los colaboradores	Índice de desempeño de los colaboradores Acciones de reconocimiento dirigidas a los colaboradores Índice de satisfacción laboral % de cumplimiento del programa de capacitación técnica % de cumplimiento del programa de desarrollo de habilidades personales Índice de gestión de mejoramiento continuo
	Fomentar el liderazgo y el empoderamiento entre los colaboradores de la empresa	% de cumplimiento de objetivos planteados por colaborador



Luego de haber establecido cada indicador, se procedió a la constitución del tablero de control, al vincular los elementos definidos en la misión con los indicadores formulados, tomando en cuenta que la función primordial de esta herramienta es la generación de conocimiento para la alta gerencia y facilitar, para ella, el proceso de toma de decisiones (Aldama López et al., 2022). En la tabla 6, se pueden apreciar los objetivos e indicadores por perspectiva, de conjunto con la periodicidad sugerida de medición de estos últimos y los criterios para la evaluación final, con su respectiva semaforización.

**Tabla 6. Sistema de indicadores de gestión propuesto**

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Periodicidad de medición	Criterios para la evaluación final	
Financiera	Incrementar los ingresos por cliente y por colaborador	Tasa de ingresos por colaborador	Anual	Bajo: 0 % - 15 % Medio: 16 % - 30 % Alto: 31 % o más	
		Tasa de crecimiento de ingresos por cliente	Anual	Bajo: 1 % o menos Medio: 2 % - 4 % Alto: 5 % o más	
	Crecer sobre el 25% anual, en términos de ventas y desarrollo de nuevos proyectos	Cantidad de nuevos proyectos desarrollados	Anual	Bajo: 0 a 1 Medio: 2 a 4 Alto: 5 o más	
		Tasa de crecimiento en la venta de productos y servicios	Anual	Bajo: 0 % - 5 % Medio: 6 % - 24 % Alto: 25 % o más	
	Clientes	Ampliar la cantidad de productos y servicios ofertados, garantizando el cumplimiento de los máximos estándares de calidad en los mismos	Índice de calidad de productos y servicios	Trimestral	Bajo: 0 % - 70 % Medio: 71 % - 85 % Alto: 86 % - 100 %
			Cantidad de nuevos productos y servicios incorporados	Anual	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2 o más
Fortalecer las capacidades de la empresa para la captación y retención de clientes		Índice de satisfacción del cliente	Trimestral	Bajo: 0 % - 70 % Medio: 71 % - 85 % Alto: 86 % - 100 %	
		Tasa de retención de clientes	Trimestral	Bajo: 0 % - 50 % Medio: 51 % - 70 % Alto: 71 % - 100 %	
		% de reclamos y quejas atendidas	Trimestral	Bajo: 0 % - 70 % Medio: 71 % - 85 % Alto: 86 % - 100 %	
		Cantidad de clientes nuevos	Semestral	Bajo: 0 a 1 Medio: 2 a 3 Alto: 4 o más	
Procesos internos	Mejorar la efectividad de los procesos administrativos y operativos de la empresa	% de implementación del plan estratégico de automatización y tecnología (AYT) para el área de servicios	Trimestral	Bajo: 0 % - 70 % Medio: 71 % - 85 % Alto: 86 % - 100 %	
		% de cumplimiento de las fechas de compromiso de los servicios	Trimestral	Bajo: 0 % - 70 % Medio: 71 % - 85 % Alto: 86 % - 100 %	
		% de resultados en auditorías aplicadas a los procesos	Mensual	Bajo: 0 % - 70 % Medio: 71 % - 85 % Alto: 86 % - 100 %	
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la productividad y la satisfacción laboral de los colaboradores	Índice de desempeño de los colaboradores	Semestral	Bajo: 0 % - 70 % Medio: 71 % - 85 % Alto: 86 % - 100 %	
		Acciones de reconocimiento dirigidas a los colaboradores	Trimestral	Bajo: 0 Medio: 1 a 2 Alto: 3 o más	
		Índice de satisfacción laboral	Trimestral	Bajo: 0 % - 70 % Medio: 71 % - 85 % Alto: 86 % - 100 %	
		% de cumplimiento del programa de capacitación técnica	Trimestral	Bajo: 0 % - 70 % Medio: 71 % - 85 % Alto: 86 % - 100 %	
		% de cumplimiento del programa de desarrollo de habilidades personales	Trimestral	Bajo: 0 % - 70 % Medio: 71 % - 85 % Alto: 86 % - 100 %	
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la productividad y la satisfacción laboral de los colaboradores	Índice de gestión de mejoramiento continuo	Semestral	Bajo: 0 % - 75 % Medio: 76 % - 90 % Alto: 91 % - 100 %	
		Fomentar el liderazgo y el empoderamiento en los empleados	% de cumplimiento de objetivos planteados por colaborador	Anual	Bajo: 0 % - 30 % Medio: 31 % - 60 % Alto: 61 % - 100 %



## DISCUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos, queda demostrado que el CMI se presenta como una herramienta de gestión estratégica invaluable, encaminada a evaluar y medir el avance de un negocio en su trayectoria hacia el cumplimiento de su estrategia general (Taufik et al., 2021). Esta metodología facilita a las organizaciones la traducción de su visión en objetivos tangibles, la comunicación efectiva de la estrategia a todos los niveles, la planificación estratégica alineada, el fomento del aprendizaje continuo y la recepción de retroalimentación para fomentar un crecimiento sostenido.

En lo que respecta a ACE, C.A., el diagnóstico efectuado evidenció la clara necesidad de contar con un sistema de gestión gerencial, vistas las distintas oportunidades de mejora que plantearon los actores que están en contacto directo con el sistema organizacional. En tal sentido, el CMI ayuda a que todas las áreas de esta organización trabajen de forma articulada, en la misma dirección y enfocados en metas comunes. Además, al facilitar una mejor medición del desempeño en todos los niveles de la empresa, el CMI ha de proporcionar información clave para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos y tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia y efectividad de la organización.

Para dar respaldo al sistema de gestión propuesto, se estructuró la filosofía corporativa para ACE, C.A., con la cual se apunta a ser una empresa caracterizada por prestar un servicio basado en la calidad. A tal fin, la empresa parte de la responsabilidad, el respeto y la honestidad para con sus clientes; de esta misma forma, se enfoca en ser una organización encaminada hacia la búsqueda constante de nuevas ideas, así como hacia el fortalecimiento del crecimiento personal y profesional de su talento humano. A la vez, la empresa está dispuesta a ayudar y servir de ejemplo a todo aquel quien de una u otra forma hace vida en la organización y para con la organización.

En otro orden de ideas, el análisis FODA efectuado, permite dibujar a ACE, C.A. como una empresa en constante análisis sobre los cambios internos y externos acaecidos en su entorno, buscando así las opciones más viables para no impactar significativamente su rentabilidad. Igualmente, hacer estos cambios representará una oportunidad para desarrollar estrategias encaminadas a implementar mecanismos que le permitan adaptarse a cualquier circunstancia adversa o imprevista, y así lograr beneficios adicionales.

Por otro lado, el mapa estratégico estructurado, señala la vía de ruta necesaria a implementar para lograr la visión planteada. Tal como se evidenció, el elemento fundamental del sistema de gestión y el punto de partida para su diseño, es la filosofía organizacional nacida del seno de la organización; claramente definida, discutida y compartida, a través de las experiencias, opiniones u observaciones aportadas por los miembros involucrados con la



organización; a partir de donde cada empleado de ACE, C.A. pueda comprender la estrategia y puede traducirla en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa. Finalmente, al llevar a cabo la conciliación de cada una de las perspectivas del CMI con los respectivos objetivos estratégicos planteados, se pudo formular el tablero de indicadores de gestión que representan las métricas ideales que permiten cuantificar, de la manera más objetiva posible, el alcance de los objetivos estratégicos formulados.

### CONCLUSIONES

El presente artículo se enfocó en la propuesta de un sistema de gestión para una empresa venezolana de servicios de asesoría y consultoría, específicamente, ACE, C.A, donde, inicialmente, a través de un exhaustivo diagnóstico de la filosofía organizacional actual de la empresa, se identificó la necesidad de reformular la carpeta estratégica de la organización y desarrollar un sistema de gestión gerencial alineado a sus elementos clave: misión, visión y valores.

Tras realizar el análisis estratégico interno/externo, se determinó que la empresa posee una identidad corporativa resiliente, sostenida fundamentalmente en principios y valores propios. Lo anterior fue posible gracias a la aplicación de una herramienta estratégica de gran valor, como lo es la Matriz FODA.

Basándose los hallazgos encontrados, se establecieron los elementos constitutivos del sistema de gestión gerencial, donde se incluyeron: objetivos estratégicos, factores críticos de éxito, mapa estratégico e indicadores de gestión. Se destaca que este esquema de trabajo es un aporte clave, no solo para ACE, C.A., sino para cualquier empresa prestadora de servicios de asesoría y consultoría que desee incorporar un sistema de gestión gerencial basado en el CMI, así como para aquellas organizaciones interesadas en saber cómo sortear obstáculos en tiempos de crisis, enfatizando, al mismo tiempo, que gran parte del éxito en esta labor radica en la incorporación efectiva del talento humano a lo largo de todo el proceso de diseño e implementación del referido sistema.

Finalmente, la propuesta abordada representa un cambio en el paradigma de gestión estratégica de la gerencia actual de ACE, C.A., pues los lineamientos de acción propuestos están encaminados hacia el logro del desarrollo continuo a mediano y largo plazo. Por lo tanto, su implementación permitirá identificar los procesos decisivos en la creación de valor, así como la adopción de medidas estratégicas para el alcance de las metas trazadas. Además, este estudio también abre la posibilidad de incorporar nuevas líneas de investigación en el terreno gerencial, como, por ejemplo, conocer los resultados de la implementación de sistemas de esta naturaleza en otras empresas de asesoría y consultoría



venezolanas, como también, el desarrollo de nuevos indicadores de gestión tropicalizados para este tipo de organizaciones.

## REFERENCIAS

- Aldama López, O., Delgado Fernández, M., y Díaz Canel Bermúdez, M. (2022). Metodología de los tableros y cuadro de mando integral en la gestión de gobierno orientada a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6(3), e236. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7062669>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (6ta. ed.). Editorial Epísteme. <https://n9.cl/vvfccb>
- Buendía Giribaldi, A. R., Cano López, M. G., Chirinos Maldonado, D. M., y Flores Ccanto, F. (2022). Planificación estratégica para el desarrollo social en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 854-865. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.8>
- Campos García, J. A. (2022). Formulación de un sistema de control gerencial basado en Cuadro de Mando Integral para un departamento de Tecnologías de la Información. Caso de estudio: Environmental Solutions de Venezuela, C.A. *Revista Espacios*, 43(10), 108-124. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n10p08>
- Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Velásquez Vera, M. L., y Nogueira Rivera, D. (2022). Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 244-256. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>
- David, F. R. (2020). Analysis of vision and mission statements characteristics and their association with organizational performance: a guide to writing effective vision and mission statements. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 14(1-2), 87-95. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2020/1-2/11>
- Flores Bueno, D., y Jerez, O. (2023). Incubadoras de negocios, desempeño y eficacia: una revisión sistemática. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 93-109. <https://n9.cl/ltotee>
- García, J., Paz, A., y Suarez, H. (2022). Elementos de la filosofía de gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(Especial 5), 184-197. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38155>
- Ince, F., Öztürk, B., Kumkale, İ., Tüt, K., Karaca, O., y Sağlam, Ş. B. (2022). Evaluation of contemporary management approaches in Hotel Businesses: a qualitative application in four and five star hotels. *Journal of Management and Economic Studies*, 4(1), 59-81. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.959>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y., El Assafiri Ojeda, Y., Hernández Pérez, G., Ricardo Cabrera, H., Pérez



- Campaña, M., y Noda Hernández, M. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), e1108. <https://n9.cl/0po4j>
- Méndez Bravo, J. C., Ayala Briones, H. J., y Palacios Sarmiento, T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el desarrollo de los negocios familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Mion, G., Bonfanti, A., De Crescenzo, V., y Loza Aduai, C. R. (2024). Mission statement and social impact: Shedding light on the contribution of Italian B corps to society. *Long Range Planning*, 57(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102377>
- Narifi, T. (2021). A critical review of theoretical aspects of strategic planning and firm performance. *Open Journal of Business and Management*, 9(4), 1980-1996. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94107>
- Negrín Sosa, E., Alcívar Martínez, B., Vera Palma, A., y Avellán Ganchozo, L. (2024). Metodología de control de gestión para la eficiencia gerencial, caso: Marpena. *Uniandes Episteme*, 11(1), 45-56. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i1.3356>
- Peralta Loayza, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 24(2), 53-78. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>
- Taufik, D., Hardi Purba, H., y Hasbullah, H. (2021). Balanced Scorecard: Literature Review and Implementation in Organization. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 13(1), 111-123. <http://doi.org/10.22441/oe.2021.v13.i1.012>
- Valdivieso Guardia, S. D. (2021). Percepción de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Integradas del Chaco sobre la gestión empresarial en las empresas de Yacuiba. *Revista Investigación y Negocios*, 14(23), 165-178. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.134>