



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**INDICADORES DE GESTION BASADO EN EL  
BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA  
MMILAGROS, C.A UBICADA EN GUACARA  
ESTADO CARABOBO.**

**Autor:** Michelly Mijares

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**INDICADORES DE GESTION BASADO EN EL BALANCED  
SCORECARD EN LA EMPRESA MMILAGROS, C.A UBICADA EN  
GUACARA ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de  
Licenciada en Contaduría Pública

**Autor:** Michelly Mijares

**Tutor:** Nohelia Duran

San Diego, Mayo 2019



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA

San Diego, Mayo de 2019.

### **ACTA DE REVISIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO**

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **INDICADORES DE GESTION BASADO EN EL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA MMILAGROS, C.A UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO**; ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

---

Nombre Tutor Académico

Firma

Fecha

## DEDICATORIA

Los grandes sueños siempre se logran cuando nos esforzamos con constancia, perseverancia y disciplina para alcanzar lo tanto anhelado. Uno de mis grandes sueños era culminar mi carrera que le da paso al inicio de otra meta. Por lo tanto esta meta se la dedicado a:

Primeramente a **Dios**, por darme la oportunidad de vivir e impulsarme para llegar hasta donde he llegado, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre, **Rosa Rondón** por darme la vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A ti por estar allí en cada momento de mi vida.

A mi abuela **Martha Muñoz** por ser el pilar y la ayuda idónea para mi familia.

A mi hija, **Zarahi Romero** por ser mi fuente de inspiración la luz de mis ojos, mi motor de arranque y el pilar fundamental donde descansa mi dicha, mi virtud, mi paciencia, y todas mis ganas de salir adelante.

A mi esposo, **Francisco Romero** por estar allí y apoyarme. Por darme una palabra de aliento cuando más lo necesite,

A mi hermano **Simón Mijares** por ser mi apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga. Sin embargo resaltaré solo algunas de estas personas sin las cuales no hubiese hecho realidad este sueño tan anhelado como es la culminación de mi carrera.

Ante todo a **DIOS**, por darme la vida para lograr esta meta aspirada después de tantos esfuerzos y dificultades, que he tenido durante mi formación, me guiaste con tu luz divina por el camino correcto para no desmayar. Por eso gracias, mil gracias Dios.

A mi **Familia**, por ser la mayor fuente de inspiración en todas las metas que me propongo, por su apoyo, su confianza por llenarme de ganas de seguir adelante, mirando las cosas con gran optimismo.

A mis Profesores quienes han sido mis guías y fuente de conocimientos y sabiduría en todo el proceso de mi carrera, en especial a mi tutora académica **Lic. Nohelia Duran**, quien ha sido de gran apoyo y que además sin ningún interés acepto instruirme y ayudarme en las asesorías de mi trabajo de grado.

A todas las personas antes mencionadas muchísimas gracias por que sin su apoyo no lo hubiera logrado... GRACIAS.

## ÍNDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación.....	7
Justificación de la Investigación.....	7
<b>CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	15
Definición de Términos Básicos.....	20
<b>CAPITULO III. FASES METODOLÓGICAS</b>	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	22
Fases de la Investigación.....	24
Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	24
Fase II. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	26
Fase III. Diseño de Indicadores.....	27
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS</b>	
Presentación de los resultados.....	29
Matriz FODA.....	41
Análisis FODA.....	42
<b>CAPITULO V. LA PROPUESTA</b>	
Presentación de la propuesta.....	44
Objetivos de la propuesta.....	45

Justificación de la propuesta.....	46
Factibilidad de la propuesta.....	47
Desarrollo de la propuesta.....	49
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	72
Modelo de la encuesta.....	73
Carta de validación del instrumento.....	76
Cuadro Metodológico.....	79

## **LISTA DE CUADROS**

<b>Cuadros</b>		<b>pp</b>
1	Resultados encuesta pregunta n° 1.....	30
2	Resultados encuesta pregunta n° 2.....	31
3	Resultados encuesta pregunta n° 3.....	32
4	Resultados encuesta pregunta n° 4.....	33
5	Resultados encuesta pregunta n° 5.....	34
6	Resultados encuesta pregunta n° 6.....	35
7	Resultados encuesta pregunta n° 7.....	36
8	Resultados encuesta pregunta n° 8.....	37
9	Resultados encuesta pregunta n° 9.....	38
10	Resultados encuesta pregunta n° 10.....	39
11	Matriz FODA.....	40

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**Gráficos****pp**

1	Resultados encuesta pregunta n° 1.....	30
2	Resultados encuesta pregunta n° 2.....	31
3	Resultados encuesta pregunta n° 3.....	32
4	Resultados encuesta pregunta n° 4.....	33
5	Resultados encuesta pregunta n° 5.....	34
6	Resultados encuesta pregunta n° 6.....	35
7	Resultados encuesta pregunta n° 7.....	36
8	Resultados encuesta pregunta n° 8.....	37
9	Resultados encuesta pregunta n° 9.....	38
10	Resultados encuesta pregunta n° 10.....	39



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**INDICADORES DE GESTION BASADO EN EL BALANCED  
SCORECARD EN LA EMPRESA MMILAGROS, C.A UBICADA EN  
GUACARA ESTADO CARABOBO.**

**Autor:** Michelly Mijares  
**Tutor:** Licda. Nohelia Duran.  
**Fecha:** Mayo 2019.

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tiene como objetivo general proponer indicadores de gestión para el área financiera de la empresa Mmilagros C.A ubicada en Guacara Estado Carabobo. Metodológicamente el estudio actual está basado en una investigación descriptiva, de campo ya que los datos fueron recolectados directamente de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, asimismo la investigación está apoyada en un proyecto factible, ya que a través de la misma se presenta una propuesta como alternativa de solución a una problemática existente en el área financiera. En la presente investigación la población está constituida por diez (10) trabajadores del área financiera de la empresa Mmilagros C.A. Asimismo, resulta oportuno acotar que entre las técnicas de recolección de datos utilizadas se encuentran la observación directa y la encuesta, donde fue necesario diseñar un cuestionario estructurado por diez (10) ítem de preguntas cerradas de tipo dicotómicas. Los datos obtenidos de tales instrumentos serán analizados a través de la matriz FODA, con la finalidad de conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, por lo que dichas debilidades y amenazas será la base para elaborar la propuesta de estrategias que se adapte a las necesidades de la empresa y logre minimizar la problemática que presenta en el área financiera.

**Descriptor:** Gestión, Balanced Scorecard, Control interno, Área financiera.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas se encuentran en un entorno altamente competitivo copado de pequeñas, medianas y grandes empresas que ofrecen productos y servicios de alta calidad y a precios competitivos. En tales condiciones solo sobreviven las organizaciones más aptas para responder al mercado y presiones del entorno, por lo que para estar preparado y reaccionar oportuna y convenientemente resulta de vital importancia disponer de un sistema de información que refleje en cualquier momento, los resultados o las proyecciones de las distintas áreas funcionales que componen la organización.

En este sentido, es conveniente para toda organización disponer de la información requerida para realizar la evaluación completa de su gestión en cada uno de sus procesos con la finalidad de medir los resultados y compararlos con los planes trazados. Es así como la herramienta de medición Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para los procesos dentro de las empresas.

Por consiguiente, la empresa Mmilagros C.A. es una empresa ubicada en Guacara estado Carabobo la misma dedica a la venta y distribución materia prima para las industrias. En la actualidad dicha empresa presenta una problemática en el área financiera, ya que no disponen de una herramienta de control que guie y mida los resultados obtenidos en las actividades realizadas por el personal. Por lo tanto, la situación antes descrita ha traído una serie de inconvenientes que inciden de manera negativa en el desempeño de la organización. Por tal motivo, se propone como alternativa de solución la herramienta Balanced Scorecard el cual optimizará los a optimizará las

actividades y procesos llevados a cabo en el área objeto de estudio. De la misma manera es conveniente acotar que el presente trabajo está comprendido por cinco (5) capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I, El Problema: Contiene la exposición de la situación problemática de estudio, enmarcada esta en el planteamiento y la formulación del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como los específicos, así como la justificación. Este capítulo representa la inquietud del investigador.

Capítulo II, Marco Teórico: contiene los antecedentes, las bases teóricas que sustentan la investigación y la definición de términos básicos. Este capítulo soporta toda la información teórica de la investigación, que permitió al autor desarrollar la propuesta.

Seguidamente, el Capítulo III, Marco Metodológico: expone el tipo, diseño y naturaleza de la investigación, así como también la descripción de las fases metodológicas. En el Capítulo IV: Se encuentra comprendido por los resultados de la investigación.

El capítulo V muestra la propuesta, objetivos y desarrollo de la misma. Por último, se presentaron las conclusiones, las recomendaciones, así como, las referencias que sirvieron de sustento para el desarrollo de la presente investigación

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema.**

A nivel mundial, todas las empresas, sin considerar las características del negocio, están compuestas por un conjunto de funciones complejas tanto en la conformación como en el funcionamiento. Es por ello, que la dirección de las mismas se deben enfocar en la conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. Por lo tanto, para lograr dichos objetivos es necesario que dichas empresas dispongan de controles internos eficientes en cada una de sus operaciones con el fin de tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha.

En tal sentido, las organizaciones tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de controles que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello es importante que establezcan las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo les dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que no les proporcionan el mayor beneficio para su gestión.

En este contexto, es importante acotar que cuando se habla de organizaciones hay que decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros). Por ello el control de gestión es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. Es así como en las últimas dos décadas del siglo XX y

comienzos del siglo XXI, para Gómez (2007:5) “los sistemas de información de gestión y las nuevas tecnologías cobran mayor importancia en un mundo globalizado para ofrecer productos de calidad y prestar servicios eficientes, siendo generadores de valor que pudieran marcar la diferencia en un ambiente altamente competitivo”. de la misma manera Rodríguez (1998), destaca que:

El control de gestión se trata de un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. La concepción clásica del control de gestión incluye el control operativo, desarrollándolo mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costes. La concepción moderna integra más elementos promoviendo la integración entre ellos (p. 298).

Siguiendo la idea, se podría decir que el control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema.

Asimismo, es importante agregar que las empresas modernas en Venezuela han implementado herramientas para manejar el desarrollo de sus procesos; sin embargo a lo largo del tiempo se ha notado que aunque dichas herramientas funcionan de manera engranada, es el Control la herramienta imperante, pues, podría una empresa muy bien contar con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente; pero sería de mucha dificultad que los directivos puedan verificar el estado real de la organización si no está presente un elemento como lo es el Control, que se

cerciore e informe si las acciones están orientadas conforme a los objetivos y metas trazadas.

Sobre las bases de las ideas expuestas, cabe agregar que las empresas que participan en el intercambio económico del país, requieren aplicar herramientas tanto tecnológicas como de información que permitan retroalimentar, como ya se expuso, las fallas o debilidades de los procesos y por consecuencia de la gestión de negocio, donde la calidad de servicios y de productos generados permitan lograr el nivel de exigencia del campo o rubro donde compita cada organización y así alcanzar las metas y objetivos fijados. Sin embargo se pudo constatar que uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones en Venezuela, es la falta de indicadores de gestión que les permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa.

A esta realidad no escapa la empresa Mmilagros C.A., el cual es una organización ubicada Guacara estado Carabobo, dedicada a la venta de materia prima para las industrias. La misma está conformada por treinta y dos (32) empleados distribuidos en los diferentes niveles y líneas de la empresa, incluyendo a sus directivos, los cuales se han visto vulnerados por los desafíos que afronta la empresa ante la actual situación del país, donde elementos como, la existente de política de control cambiario, hace de suma dificultad la posibilidad de adquirir divisas para la compra de materia prima, equipos y maquinaria, necesaria para el desarrollo de las actividades en función al principal objeto de la compañía, mermando así su desempeño y siendo vulnerada la posibilidad de proveer mercancía a los clientes que la requieran.

Lo antes expuesto, lleva a pensar que la estabilidad financiera de la empresa MMilagros C.A., se torna un tanto quebrantada en el desarrollo de sus actividades, lo

que trae como consecuencia que sus integrantes; tanto el nivel gerencial como el administrativo y operario se manejen en un escenario de incertidumbre, afectando con ello el desempeño efectivo de la gestión financiera de la empresa, generando la desmotivación del personal, la pérdida de posicionamiento en el mercado, disminución de sus ganancias y hasta su posible cierre.

La situación planteada en la empresa objeto de estudio., exige la imperiosa necesidad de implementar mecanismos que permitan medir el desempeño de la empresa en todas sus unidades y detectar si la misión y visión de la misma está orientada a los resultados financieros deseados; o por el contrario se debe reorientar el plan estratégico, donde sea posible identificar los retos y desafíos que surgen de la situación que enfrenta dicha empresa, para luego convertirlos en oportunidades de crecimiento a través de la implementación de nuevos lineamientos o plan de acción.

En tal sentido, la situación antes descrita conlleva a la idea de considerar al Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, como vía a la solución de la problemática que presenta la empresa MMilagros C.A., asumiendo las cuatro (04) perspectivas que manejan sus autores, como son: la Financiera, del conocimiento del cliente, de los procesos internos de negocios y la de aprendizaje y crecimiento. De conformidad con todo lo anteriormente expuesto, la presente investigación refiere una gran interrogante que requiere ser despejada para fluido desarrollo de la misma.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Qué beneficios aportará a la empresa MMilagros C.A. la implementación de indicadores de gestión basados en el Balanced Scorecard?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

Diseñar indicadores de gestión basados en el Balanced Scorecard en la empresa MMilagros, C.A ubicada en Guacara Estado Carabobo.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a los mecanismos de control existente en la empresa MMilagros C.A.
- Determinar las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en cuanto a las actividades relacionadas con la gestión financiera de la empresa MMilagros C.A.
- Diseñar los indicadores de gestión basado en las perspectivas del Balanced Scorecard con el fin de optimizar la gestión financiera en la empresa MMilagros C.A.

## **1.3. Justificación de la investigación.**

La presente investigación tiene como objetivo proporcionar a la empresa Mmilagros C.A., las herramientas para optimizar la gestión financiera-administrativa, esto mediante la implementación de lineamientos basado en el Balanced Scorecard como mecanismo de control, fundamentado en perspectivas que establecidas en los diferentes procesos tanto operativos como administrativos promueven una gestión de negocio altamente competitiva y proporcional al incremento de sus ganancias.

De allí que, las estrategias basadas en el Balanced Scorecard representa un aporte social por cuanto la perspectiva del Balanced Scorecard, así como la formación

y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. Por lo tanto, el fortalecimiento de la empresa tiene impacto significativo sobre la generación de empleo, la distribución del ingreso y, por ende en el bienestar de la colectividad, ya que la empresa tiene un enfoque social.

Asimismo, la empresa será la principal beneficiada puesto que la implementación de los indicadores optimizará la gestión del personal del departamento de contabilidad, lo que se convierte en un aporte práctico para la organización, ya que el éxito de cualquier organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.

Por otro lado, desde el punto de vista de la academia, esta investigación podrá representar un aporte bibliográfico a los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez, así como otras universidades, sirviendo de referencia a otras investigaciones que en el futuro aborden temas afines, ya que la temática es de gran relevancia, puesto que el volumen de las operaciones en las empresas, crece aceleradamente, y en consecuencia surge la necesidad de indagar indicadores que midan la eficiencia de sus actividades.

Además, la presente investigación brinda la oportunidad a la investigadora de poner en práctica los conocimientos adquiridos, permitiéndole su desarrollo tanto profesional, al enfrentarlas con la realidad del campo de trabajo en el área de la Contaduría Pública ofreciéndoles experiencias que contribuyen a su enriquecimiento intelectual y personal como futura profesional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo se refiere al conjunto de aportes teóricos, existentes sobre el problema objeto de estudio, los cuales se encuentran contenidos en fuentes documentales. Toda información debe estar sustentada científicamente, es decir, tener especificado al autor que la emitió, para de esta manera, dotar a la investigación de un sistema coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar con propiedad, las diferentes derivaciones correspondientes del planteamiento del problema. De la misma manera el Marco teórico describe el objeto del estudio así como también la organización del conocimiento y la orientación de la investigación. Al respecto Balestrini (2006), dice que:

La fundamentación teórica, determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y de igual manera muestra la voluntad del investigador, de analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos, categorías y el sistema preposicional, atendiendo a un determinado paradigma teórico ( p. 97).

En este orden de ideas, una vez presentado el planteamiento del problema, estructurado los objetivos en los cuales se desarrolló la investigación así como su justificación; fue necesario ubicarla en un contexto teórico conceptual. En base a esto, se presentan algunas investigaciones que incluyen aspectos que sirven de enlace y de referentes para este estudio. Posteriormente, se

consideran los principales enfoques teóricos que sustentan la investigación, analizándolas y relacionándolas con el tema de estudio.

## **2.1. Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de investigación son aquellos estudios que de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2007:8), “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio”. Para el arqueo de información relacionada directamente con el tema en estudio, son consideradas las siguientes investigaciones:

Fuentes y Robledos (2017), realizaron un Trabajo de Grado en la Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad del Zulia titulada “**Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y la Gestión Estratégica en las empresas metalmecánicas**”. En la cual plantean que para optimizar la calidad de la gestión estratégica utilizando el Cuadro Integral de Mando, la organización debe crear lineamientos efectivos para alcanzar sus metas de diferentes índoles, pero podrá establecer las mediciones a través de los indicadores que arrojarán los resultados de los logros obtenidos. El estudio fue desarrollado en la modalidad de investigación prospectiva, descriptiva y de campo, de diseño no experimental. Los autores tomaron una muestra total de 100 empresas del estado Zulia.

Se recolectó información utilizando el instrumento tipo encuesta Lickert, conformada por 55 ítems. Los resultados se traducen en la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, el aprendizaje estratégico como aspecto innovador del Cuadro de Mando Integral convirtiéndose este en un sistema de gestión estratégica, construye una relación de causa – efecto, induciendo hacia una concepción de un sistema dinámico, facilitando la definición de los inductores de

actuación y las iniciativas relacionadas, que no sólo miden sus cambios sino que también lo apadrinan.

Este estudio citado anteriormente contribuye a esta investigación desde el punto de vista de una gestión estratégica, eficiente y eficaz pues engloba todos los elementos que componen el Balanced Scorecard (personas, finanzas, aprendizaje y clientes). Su vinculación es que los aspectos tratados en este antecedente aportan datos significativos que pueden aplicarse a la gestión administrativa y financiera de la empresa milagros C.A.

De la misma manera, Tapia (2017), en la universidad José Antonio Páez llevó a cabo un estudio titulado “**Lineamientos de control basado en el Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar de la empresa Jtmusic.Carshop. C.A.**”, como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. La presente investigación se realizó con el objetivo de elaborar lineamientos de control basado en el Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP. C.A. Puesto que el área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio presentaba una serie de debilidades que incide en el buen desenvolvimiento de la organización en general.

Dentro de esta perspectiva, es importante acotar que la investigación está amparada en una investigación de campo descriptiva, basada en un diseño de proyecto factible. Para la recolección de los datos se utilizó una serie de técnicas e instrumentos a través de información documentada, encuesta realizada a los trabajadores y la observación directa. De la misma manera a través de las fases metodológicas se identificaron las fallas dentro del área de cuentas por cobrar y de este resultado se derivarán las acciones y actividades que permitirán cumplir con el objetivo general de la presente investigación.

Al finalizar la investigación, el autor concluyó que la empresa no cuenta con indicadores de gestión que logre medir los resultados del área. Por lo que se hace necesario crear estrategias a través de la implementación del Balanced Scorecard con el fin de solventar la problemática presente en la empresa objeto de estudio. La vinculación de este antecedente es que a través de su contenido genera estrategias basadas en el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard y su aporte es que el contenido abordado puede servir de soporte y permitir mejoras en las actividades, en este caso específico en la Gestión del personal administrativo y contable de la Empresa milagros C.A, brindando calidad a la gestión que allí se lleva a cabo, ya que optimizaría dichos procesos.

Por otro lado, Martínez (2015), desarrolló una investigación titulada: **“Diseño de un Cuadro de Control de Gestión Orientado a Lograr la Optimización de los Procesos en el Departamento de Finanzas en una Empresa del sector Lácteo ubicada en Valencia Estado Carabobo”**, trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. El tipo de metodología empleada fue descriptiva, documental y de campo, bajo la modalidad de Proyecto Factible, tomando como muestra seis (06) trabajadores que se desempeñan en el Departamento de Finanzas, a quienes se les aplicó un cuestionario dicotómico, validado por expertos.

El autor concluyó que en dicho departamento sólo se calcula un indicador financiero, no existe buena medición de la gestión financiera, ni objetivos financieros– rentabilidad, tampoco están formulados los objetivos financieros en función del rápido crecimiento de las ventas, estos objetivos no están enfocados en la generación de efectivo. De igual manera, se detectó cierto

desconocimiento en cuanto al enfoque de los objetivos financieros para el Cuadro de Mando Integral, no se establecen objetivos para cada área del departamento de finanzas, ni existe equilibrio entre rendimientos esperados y gestión y control del riesgo.

Esta investigación constituye una orientación de significativa importancia, para la investigación actual, puesto que enfatiza el Cuadro de Mando Integral como una herramienta para que las empresas, como la que es objeto de estudio, optimicen sus procesos y mejoren su gestión.

En este mismo orden de ideas, Escalona (2015), realizó un trabajo cuyo título fue **“Diseño de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Mórula C.A.”** Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de los Andes. Cuya investigación estuvo basada en una investigación descriptiva amparada en un proyecto factible. Donde la población estaba representada por treinta y ocho (38) personas siendo la muestra final treinta (30) personas a las cuales se les aplicó como técnica de recolección de datos un cuestionario dicotómico el cual constaba de veinte (20) preguntas de tipo cerrado, los datos recabados con dichos instrumentos fueron procesados a través del diagrama causa-efecto, cuadros de frecuencias y gráficas porcentuales.

En la investigación, la autora se enfoca en la teoría del Balance Scorecard basándose en la determinación de las perspectivas financieras y proceso interno, donde se crearon los lineamientos para llevar a cabo los pasos a seguir en el área financiera. La principal conclusión de dicho trabajo señala que el sistema de control de gestión, no es un fin en sí mismo sino que es un medio utilizado para la toma de decisiones, el cual debe basarse en estrategias

a largo plazo vinculadas con el presupuesto para evolucionar en el tiempo en la medida en que las nuevas ideas y decisiones surjan en la organización.

La investigación antes descrita guarda relación con la investigación actual, puesto que el objetivo principal de ambas es la implementación de la herramienta Scorecard con la finalidad de lograr un mejor control en el área financiera, asimismo mediante la implementación del Balanced Scorecard se crearan lineamientos para lograr la optimización de las actividades de la empresa milagros C.A.

Finalmente, Ramírez (2014), en su trabajo para optar al Grado de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE) Maracaibo; Venezuela, titulado **“El Balanced Scorecard. Como herramienta Gerencial para la innovación de las organizaciones globalizadas”**. Una investigación de tipo descriptiva, transaccional y de campo, donde se tomó como población a 100 trabajadores y como muestra el 30% de la población. Allí se plantea que los Sistemas Balanceados de Indicadores proporciona a los directivos el equipo de Instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

El autor concluye acotando que, hoy las organizaciones están compitiendo en mercados muy agresivos, por lo tanto es de vital importancia tener una completa comprensión de sus objetivos y de la metodología que han de utilizar para alcanzarlos. El aporte de este antecedente es que resalta que el sistema de indicadores de gestión basado en el cuadro integral de mando proporciona la estrategia y la misión de una empresa con un conjunto de medidas, que proporcionan la estructura para un sistema de gestión. Su vinculación es que aborda al cuadro de mando integral como una herramienta que puede brindar beneficios a las organizaciones empresariales para mejorar sus procesos, en este caso los financieros a través de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

## **2.2. Bases Teóricas**

La estructura de contenido de las bases teóricas varía de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Su estructura surge de acuerdo al conjunto de variables que surjan de la temática, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema, del sistema de objetivos, del sistema de preguntas que se exprese en la formulación del problema. Al respecto, Sabino (2002:98), definen las bases teóricas como “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado”.

De acuerdo a lo expuesto por los autores, es importante acotar que el problema en estudio debe ser despejado con un conocimiento cierto de la tendencia esperada por cada variable, de allí se hace pertinente estructurar un marco referencial que conduzca a la investigadora a efectuar un tratamiento acorde de los datos que extrae de una realidad; razón que justifica el desarrollo de las bases teóricas, integradas en esta oportunidad por los siguientes aspectos.

### **Control**

El control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Chiavenato (2001), lo define como:

La función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados. La tarea del control es verificar que todo se haga conforme con lo que fue

planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos, con el fin de corregirlos y evitar su repetición (p. 56).

Es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional. Cuando se habla de control se puede decir que lo que se establece es un control administrativo, Ramírez (2003:280), define este como “un proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos sean obtenidos y usados efectiva y eficientemente, en función de los objetivos de la organización”.

### **Control Interno**

Es considerado como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una organización en la consecución de sus procesos más rutinarios y elementales. A este propósito, Cepeda (2002), afirma que el control interno:

Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos (p. 4).

De allí, que el control interno es la observación de políticas y procedimientos y puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad con el objetivo de asegurar que la información financiera sea confiable, considerando que el objeto del control interno, es el

de ayudar a la administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios.

### **Control de Gestión**

Es un sistema de información clave y exacta que permite a la organización tomar las decisiones acertadas y oportunas, adoptar a tiempo las medidas correctivas de las principales variables y procesos, al respecto, Reyes (2007), plantea lo siguiente:

El sistema de control de gestión moderno se concibe como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control de gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad. (p. 23)

El control de gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas. La moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **Indicadores de Gestión**

Se define como indicador las operaciones necesarias para medir un concepto científico. En este sentido, generalmente los indicadores refieren operaciones matemáticas referentes al concepto que se pretende medir. Se define un indicador como “un aparato u otra cosa que sirve para medir”. Los indicadores están presentes en el día a día de las personas, bien pudiera ser la temperatura del ambiente, los indicadores económicos o financieros, incluso un reloj es un indicador de medición de tiempo.

Ante todo, los indicadores de gestión son información, es decir, agregan valor, no son sólo datos. Siendo información, los indicadores deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Por lo tanto, es de gran importancia declarar que los indicadores son un medio y no un fin. Expone Hurtado (2003), dice que:

Un indicador es un punto es una estadística simple o compuesta que refleja algún rango importante de algún sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza (p.94).

Los indicadores se pueden concebir como una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según el caso. De este modo, los indicadores pueden ser valores, índices, unidades o series estadísticas; no puede olvidarse que ante todo, los indicadores son información, es

decir, deben agregar valor tanto a la información gerencial como al sistema de apoyo para la toma de decisiones.

### **Balance Scorecard**

El Balance Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Notan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2005:24), se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje. Cada una de éstas se encuentra interrelacionada con la otra de tal manera que generan la estrategia global para la empresa.

Los autores antes citados destacan que el Balance Scorecard representa un modelo de causa efecto, en el cual se observa que a partir de un conjunto coherentes de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta herramienta permitirá equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores financieros se centran en la mejora de costos, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes, el Balance Scorecard (BSC) destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener

información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia Kaplan y Norton (2001). En tal sentido se puede decir que el Balanced Scorecard es un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

### **Definición de Términos Básicos**

**Balanced Scorecard:** es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

**Control Contable:** puede definirse como un procedimiento administrativo empleado para conservar la fiabilidad y veracidad en las transacciones y su contabilidad, así como el salvaguardar los activos y se vigile los registros financieros.

**Control Interno:** tiene como objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

**Indicador:** son medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos propuestos.

**Lineamientos:** es un conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma.

**Meta organizacional:** es el propósito en si para el cual fue creado una organización y se mide a largo plazo.

**Normas:** son estándares que se establecen en una organización para regular el comportamiento de los integrantes de la empresa o cualquier organización.

**Organización:** cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo políticas empresariales o más precisamente los programas de tales políticas.

**Políticas:** directrices emitidas por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.

**Procedimientos:** planes que establecen un método para manejar actividades futuras, son guías de acción, detallan la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades. Acciones mediante el cual se implanta una política.

**Objetivos Estratégicos:** propósito o norte muy específico a donde se debe llegar, constituye el primer paso de la formulación del plan a mapa estratégico.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Todo trabajo de investigación debe estar sustentado por términos específicos que sirvan de referencia a la hora de obtener la información deseada. Ciertamente, es importante resaltar que la metodología establece un proceso de investigación que permite el análisis y la sistematización de los supuestos del estudio, reconstruyendo los datos que admiten conceptos teóricos típicamente operacionales para la investigación a desarrollar. Según Ballestrini (2010) expone que:

El marco metodológico alude al conjunto de procedimientos lógicos, técnicos y operacionales que envuelven al proceso de investigación, con el propósito de descubrir y analizar las conjeturas del estudio y de reconstruir los datos desde los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p. 207).

De modo que, a continuación se describe el tipo, nivel y diseño de la investigación, para posteriormente, desarrollar los aspectos procedimentales programados para cumplir con el objetivo propuesto en cada una de las fases metodológicas. En otras palabras, la muestra, técnicas de análisis y recolección de datos y análisis de los datos.

#### **3.1. Tipo y diseño de la Investigación**

De acuerdo a Arias (2006:23), “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un sujeto o fenómeno y este puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo”. Es de manifestar que la investigación presenta descriptivo puesto que el investigador busca describir los procesos, procedimientos y

características del fenómeno de estudio, actuando sobre las realidades de hecho y cuya característica más relevante es la de presentar un análisis reflexivo, lógico y pertinente sobre la interpretación de los datos recabados. En tal sentido, Cortes e Iglesias (2004:20), acotan que: los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

En lo que se refiere al diseño, Molier (2010:95), destaca que “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En esta sección se definirá y se justificará el diseño o estrategia por emplear”. Por consiguiente, durante la investigación se deben seguir una serie de pasos definidos para elaborarla de manera correcta. De tal manera que, la investigación actual presenta un diseño de campo, puesto que los datos son recabados de fuentes primarias, es decir de los trabajadores del área de contabilidad de la empresa Mmilagros C.A. Al respecto, Arias (2012) indica que la investigación de campo:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (p.31).

De la misma manera, el estudio actual está apoyado en un proyecto factible puesto que a través del mismo se presenta una propuesta como alternativa de solución a una problemática existente en el área de contabilidad. Con respecto al diseño se puede decir que la investigación está basada en estudio descriptivo. Por tal motivo, es conveniente señalar que de acuerdo al manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014):

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución

posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos (p. 7).

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a cabo la ejecución. Aunado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

### **3.2. Fases Metodológicas**

En la presente investigación con la finalidad de llevar a cabo cada uno de los objetivos específicos planteados se realizó una serie de fases las cuales muestran los distintos procedimientos, técnicas e instrumento utilizados para alcanzar el objetivo general de la investigación. Por lo tanto es importante destacar que el estudio actual estuvo conformado por las siguientes fases metodológicas:

#### **Fase I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto a los mecanismos de control existente en la empresa MMilagos C.A.**

En esta fase se realizó un diagnóstico en el área de contabilidad con el fin de constatar los mecanismos de control existente en la empresa Mmilagos C.A. En tal sentido, se procedió a definir la población la cual estuvo representada por (10) personas perteneciente al área de contabilidad de la empresa objeto de estudio. Al respecto, Hurtado y Toro (2007: 73), destacan que “la población se compone de todos

los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrán ser generalizados los resultados de la investigación, una vez concluida ésta”.

Por su parte, debe indicarse que la muestra de acuerdo a Arias (2012:42), “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”, para su selección es necesario determinar el tipo de muestreo; el cual para este trabajo de grado es probabilístico y censal; debido a que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado y además bajo el criterio de que la población es pequeña y cada uno del personal del departamento de contabilidad tienen relación directa con la problemática; se seleccionó como muestra al 100% de la población.

Igualmente, en esta fase se procedió a la selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que según Sabino (2000; 129), las define como “Cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. De los cuales en el estudio actual se utilizará la observación directa y la encuesta.

Por lo que Sabino (2011; 43) indica que la encuesta “Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante análisis de tipo cuantitativo, sacara las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. El instrumento que se empleará será el cuestionario. Según Sabino, (2011) lo define como:

Un instrumento escrito que debe resolverse sin interacción del investigador, el cuestionario establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas (p. 72).

De igual forma, los cuestionarios para Salinas (2012; 69), “son instrumentos diseñados para obtener información específica de los respondientes y pueden ser auto-administrados o administrados por entrevistadores”. El instrumento estuvo conformado por diez (10) interrogantes en escala dicotómica, Si y No. Adicionalmente, a estos instrumentos se les determinó la validez.

La validez, de acuerdo a lo referido por Hernández, Fernández y Baptista (2010; 201) es “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Para establecerla se procedió a definir conceptualmente las variables y, además, se sometido a juicio de expertos, por lo que se consulto a tres docentes especialistas en las variables a estudiar.

## **Fase II: Determinación de las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en cuanto a las actividades relacionadas con la gestión financiera de la empresa MMilagos CA.**

El propósito de esta fase es analizar los factores internos y externos a la empresa que están directamente relacionados con los problemas que se presentan MMilagos C.A. En otras palabras, las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas. A tal efecto, se aplicará la técnica de análisis DOFA.

De modo que, en función de lo establecido en el método DOFA, en primer lugar, se procederá a analizar la información emanada del diagnóstico, agrupando los elementos detectados en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En segundo lugar, se congregaran las fortalezas y debilidades en factores internos y las amenazas y oportunidades en factores externos. A tal efecto, Chapman (2005), acota que el análisis DOFA:

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa (p. 82).

De esta manera, es importante acotar que en la presente investigación se realizará la matriz DOFA cruzada, donde se establecieran las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas. Es preciso destacar que, las estrategias FO son aquellas centradas en maximizar las fortalezas y oportunidades; las DO se enfocan en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, las FA en maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y las DA en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

### **Fase III. Diseño de los indicadores de gestión basado en las perspectivas del Balanced Scorecard con el fin de optimizar la gestión financiera en la empresa MMilagros C.A.**

En esta fase se desarrollará la propuesta, la cual se deriva de los resultados obtenidos de las fases I y II, aplicándose el instrumento como base de investigación de campo, de igual forma la elaboración de la matriz DOFA cruzada, que permitirá establecer las acciones de intervención para atender cada uno de los elementos identificados en el diagnóstico que inciden sobre la problemática. Es así como, básicamente las acciones de intervención emanadas

de la fase anterior, en esta fase son operacionalizadas, a fin de concretar los aspectos procedimentales para ponerlas en práctica y evaluarlas.

De tal manera que, una vez concretados los aspectos operativos se procederá a estructurar la propuesta, siguiendo los lineamientos establecidos en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015). En consecuencia, la propuesta incluye, la justificación, objetivos, factibilidad y desarrollo, donde se presentará cada una de las estrategias.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de Resultados**

En esta parte del estudio se presentan los resultados, de acuerdo con los objetivos planteados, mediante el análisis e interpretación de los datos, cabe entonces señalar lo que al respecto establece Balestrini (2006), establece que:

“El propósito del análisis e interpretación es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. Este proceso implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p. 149).

Para ello se realizó el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento diseñado para obtener información respecto al control interno de los procesos del departamento administrativo, el mismo proporcionó una visión general sobre la problemática que padece a nivel administrativo y financiero la empresa en estudio, logrando así apreciar algunas de las causas que lo originan, las mismas serán utilizadas para proponer las medidas correctivas y que aporten un pronta solución.

De acuerdo a lo expuesto, se procedió a elaborar tablas y gráficos de circulares expresados de manera porcentual para facilitar la comprensión de los resultados. A continuación se muestran los ítems que presentará esta investigación los mismos están relacionados con los objetivos específicos:

**Resultados Fase I.** Diagnóstico de la situación actual en cuanto a los mecanismos de control existente en la empresa MMILAGROS C.A.

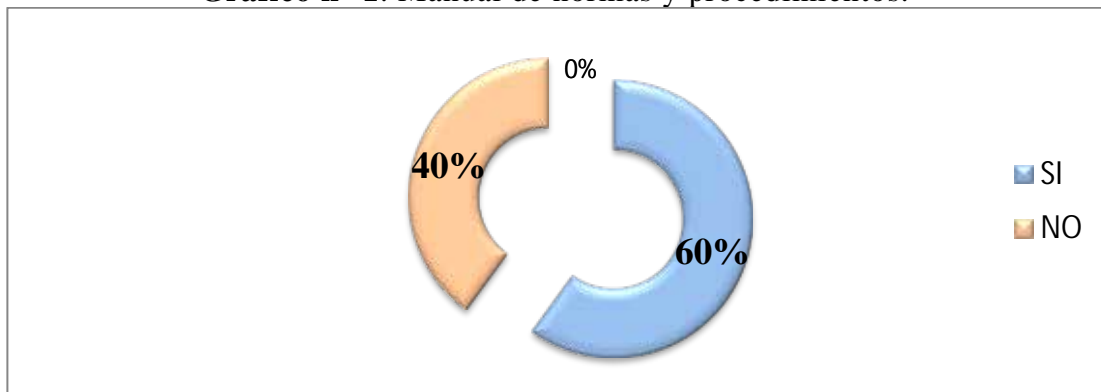
**Ítem n° 1.** ¿La empresa cuenta con manual de normas y procedimientos establecidos, los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de la gestión financiera?

**Cuadro n° 1.** Normas y procedimientos.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	4	10
%	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mijares (2019).

**Gráfico n° 1.** Manual de normas y procedimientos.



Fuente: Mijares (2019).

**Análisis:** los resultados emitidos por el gráfico anterior demuestran que el sesenta (60%) de las personas encuestadas responden de manera afirmativa a la interrogante, destacando que la empresa posee normas y procedimientos para mejorar la gestión financiera. Por el contrario, solo el cuarenta por ciento (40%) responde lo contrario. Estos resultados demuestran la necesidad que existe en la organización de la implementación de normas y procedimientos que contribuyan al control interno de las actividades realizadas por el personal, lo que a su vez lograría el cumplimiento de los objetivos de la empresa en general.

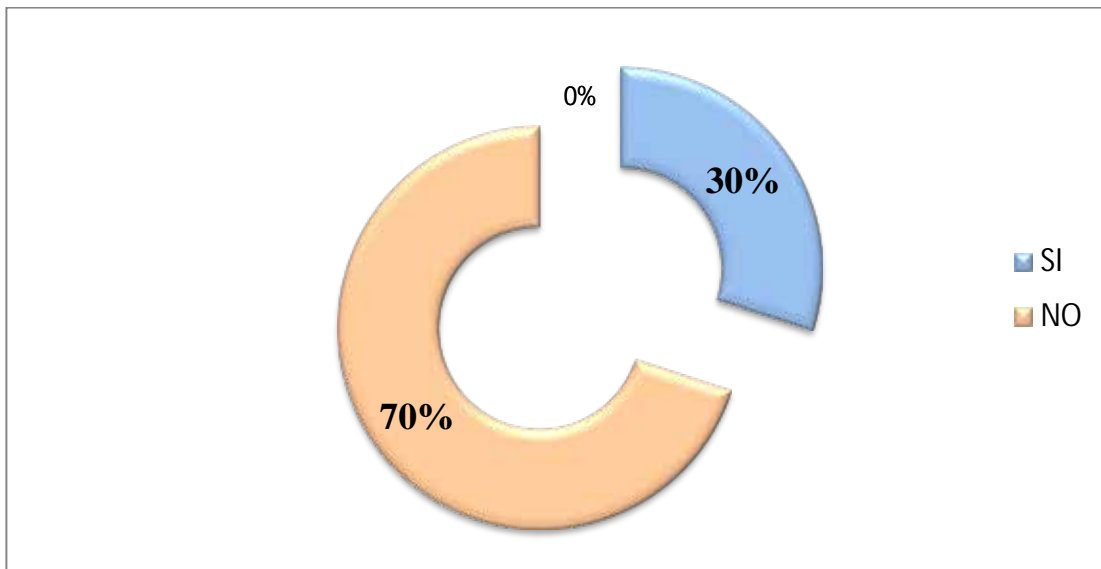
**Ítem n° 2.** ¿La empresa cuenta con políticas financieras que permitan regulen los procesos administrativos y operativos?

**Cuadro n° 2.** Políticas financieras

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	7	10
%	30%	70%	100%

Fuente: Mijares (2019).

**Gráfico n° 2.** Políticas Financieras



Fuente: Mijares (2019).

**Análisis:** se puede observar que el setenta por ciento (70%) de las personas encuestadas seleccionan como alternativa de respuesta la opción negativa, los mismos destacan que la empresa cuenta con políticas financieras que permitan regular los procesos administrativos y operativos. Sin embargo el treinta por ciento (30%) restante opina de manera afirmativa. Por lo tanto, es necesario que todo el personal de la empresa tenga el conocimiento de las políticas existente con el fin de que realicen sus actividades de acuerdo a las políticas establecidas, de esta manera se logran los objetivos propuestos.

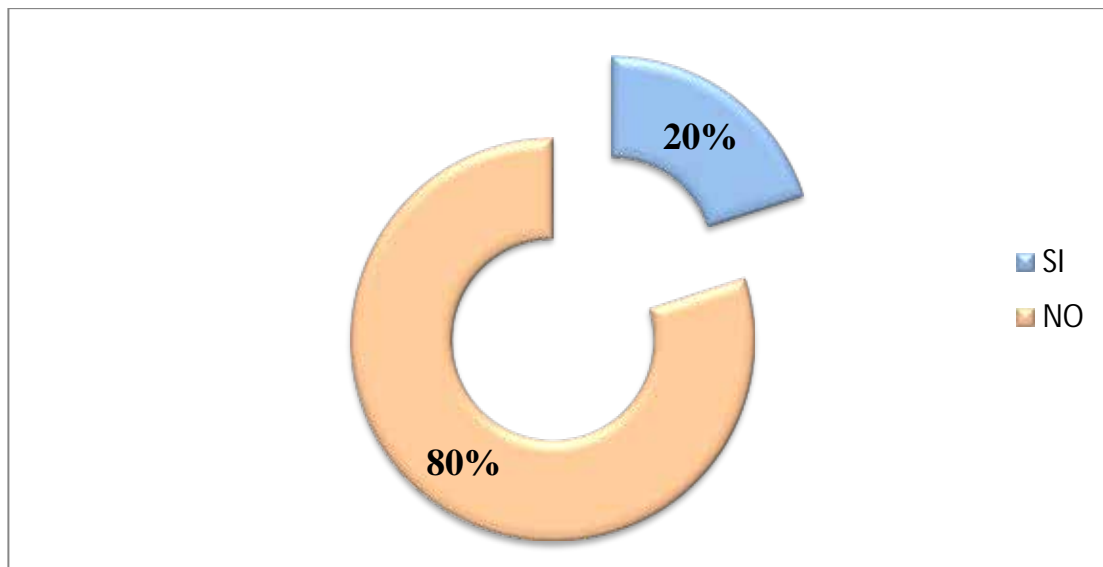
**Ítem n° 3.** ¿La empresa planifica sus actividades en función al plan estratégico?

**Cuadro n° 3.** Planificación de actividades

ÍTEM 3.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	8	10
%	20%	80%	100%

Fuente: Mijares (2019).

**Gráfico n° 3.** Planificación de actividades



Fuente: Mijares (2019).

**Análisis:** los datos aportados por el gráfico anterior dejan en evidencia que el ochenta por ciento (80%) de las personas encuestadas responden de manera negativa, lo que quiere decir que la empresa no planifica las actividades de acuerdo al plan estratégico. Por el contrario, el veinte por ciento (20%) de los encuestados restantes responden de manera afirmativa. Por lo tanto, es necesario que la empresa realice una planificación de sus actividades de acuerdo al plan estratégico puesto que de esa manera los trabajadores se sentirán más comprometido en la ejecución de sus funciones.

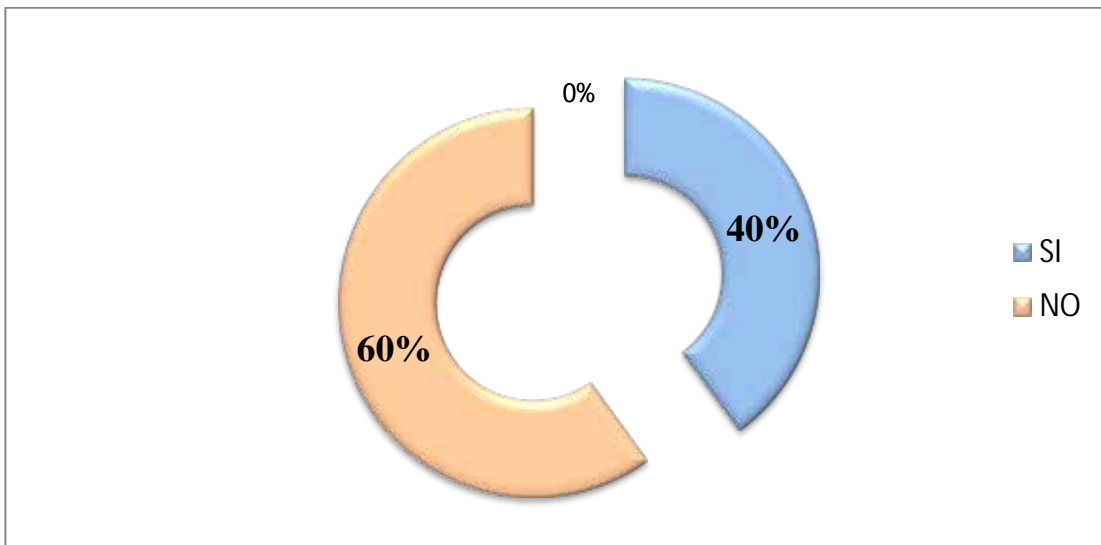
**Ítem n° 4.** ¿Piensa usted que la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización se difunden constantemente?

**Cuadro n°4.** Misión, visión y objetivos de la empresa

ÍTEM 4.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	4	6	10
%	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mijares (2019).

**Gráfico n° 4.** Misión, visión y objetivos de la empresa



Fuente: Mijares (2019).

**Análisis:** A través de los resultados emitidos por el gráfico anterior se observa que el sesenta por ciento (60%) de los encuestados responden de manera negativa a la interrogante. Por el contrario, el cuarenta por ciento (40%) restante seleccionan la alternativa afirmativa. Estos resultados demuestran la debilidad que existe en la empresa, ya que para que toda organización sea capaz de alcanzar sus objetivos es necesario que exista una alineación entre el capital humano y la estrategia, y para que genere dicha alineación es necesario que el talento humano de la empresa tenga pleno conocimiento de la misión, visión y los objetivos de la misma.

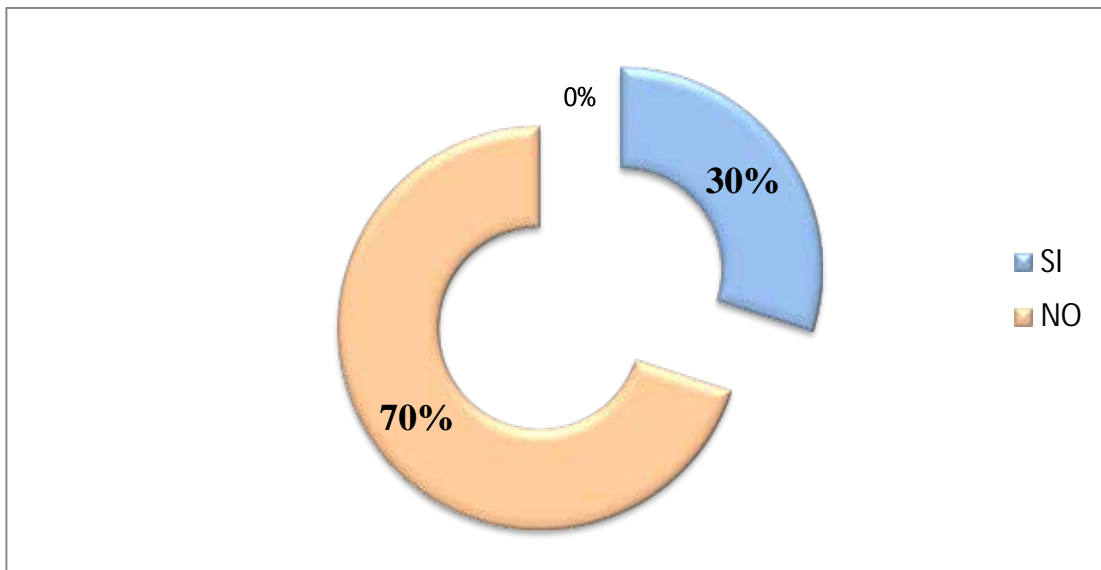
**Ítem n° 5.** ¿Existe control interno en las actividades financieras de la empresa?

**Cuadro n°5.** Control de interno

ÍTEM 5.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	7	10
%	<b>30%</b>	<b>70%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mijares (2019).

**Gráfico n° 5.** Control de interno.



Fuente: Mijares (2019).

**Análisis:** Ante la formulación de esta interrogante se observa que el sesenta por ciento (70%) del personal encuestado responde de manera negativa. Por el contrario el treinta por ciento (30%) restante seleccionan la alternativa afirmativa. Estos resultados demuestran una debilidad que tiene la empresa ya que es necesario que exista control interno en sus actividades financieras puesto que el mismo sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos por la organización.

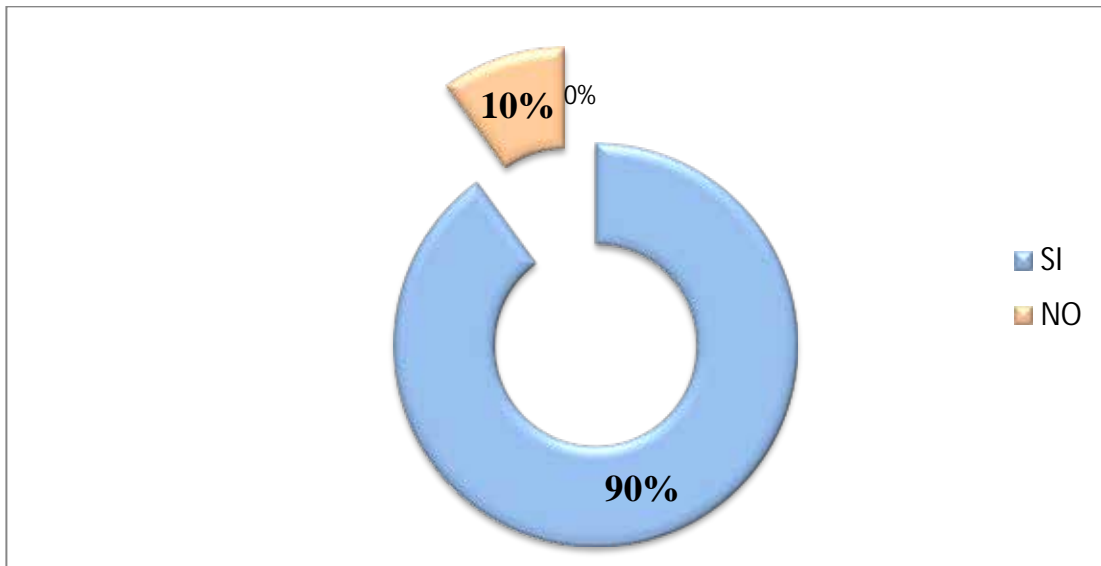
**Ítem n° 6.** ¿Considera usted que la empresa implementa planes de acción en el área financiera para corregir las desviaciones?

**Cuadro n°6.** Planes de acción

ÍTEM 6.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	1	9	10
%	10%	90%	100%

Fuente: Mijares (2019).

**Gráfico n° 6.** Planes de acción



Fuente: Mijares (2019).

**Análisis:** Al ser interrogados los encuestados sobre el ítem seis (6), se obtiene que el noventa por ciento (90%) responden de manera negativa y el diez por ciento (10%) responden afirmativamente. Lo anterior es un ejemplo de las debilidades en la gestión administrativa y gerencial donde la falta de seguimiento a las actividades y de planes de acción para corregir las desviaciones, en muchas oportunidades impide el logro de los objetivos, lo cual como es una de las principales causas por las cuales la organización no logra alcanzar las metas propuestas.

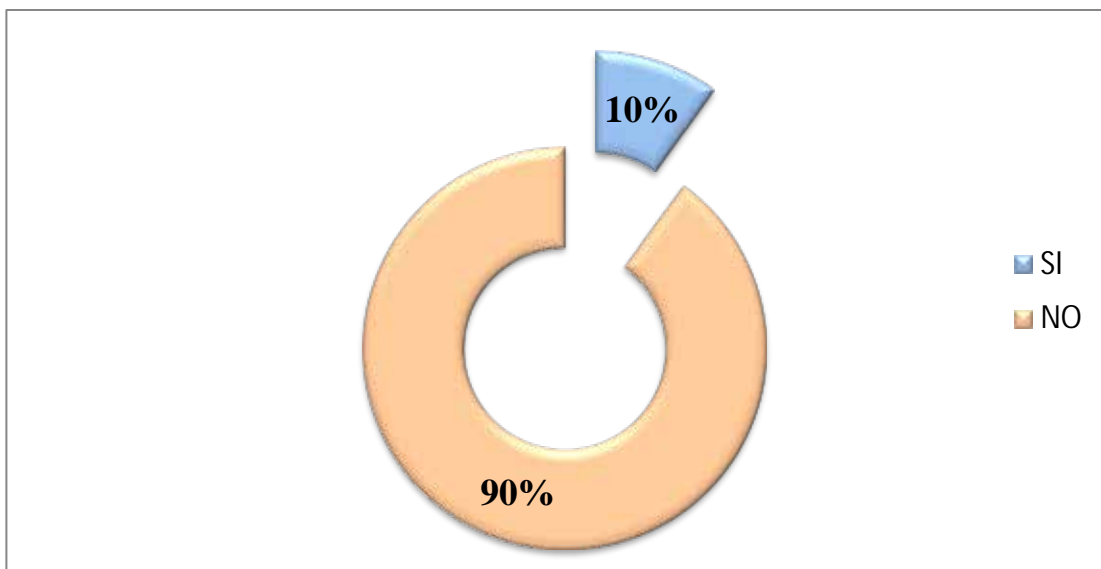
**Ítem n° 7.** ¿Se mide la gestión de la empresa a través de indicadores?

**Cuadro n°7.** Indicadores de gestión.

ÍTEM 7.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	1	9	10
%	10%	90%	100%

Fuente: Mijares (2019).

**Gráfico n° 7.** Indicadores de gestión



Fuente: Mijares (2019).

**Análisis:** Los datos obtenidos demuestran que el noventa por ciento (90%) de los encuestados responden de manera negativa, destacando que la empresa no dispone de indicadores que permitan evaluar la gestión de los procesos administrativos y financieros de la empresa para así corregir fallas y tomar medidas que logren el cumplimiento de los objetivos. Por el contrario, el otro diez por ciento (10%) de los encuestados restantes selecciona la opción afirmativa. Esta situación es una debilidad que se presenta en la empresa la misma es una de las principales causas del descontrol existente en el área tanto administrativa como financiera.

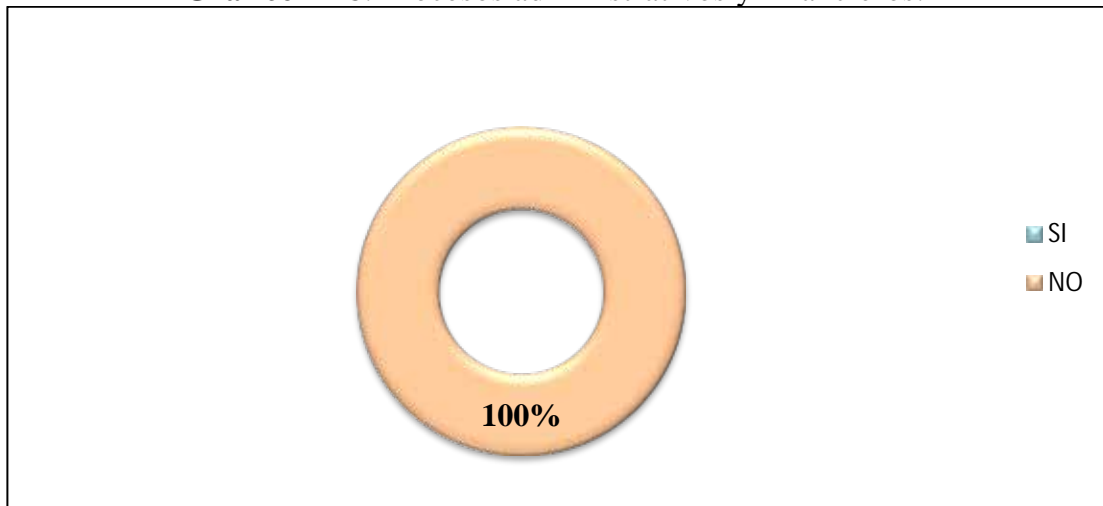
**Ítem n° 8.** ¿Piensa usted que la empresa fomenta la mejora continua en todos los procesos financieros?

**Cuadro n°8.** Procesos financieros

ÍTEM 8.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mijares (2019).

**Gráfico n° 8.** Procesos administrativos y financieros.



Fuente: Mijares (2019).

**Análisis:** El gráfico anterior demuestra que la totalidad de los encuestados es decir el cien por ciento (100%) responde de manera negativa, manifestando que en la organización no hay políticas de fomento hacia los procesos financieros. Los resultados demuestran que en la empresa solo se toman acciones asociadas a la perspectiva administrativa dejando a un lado los procesos financieros.

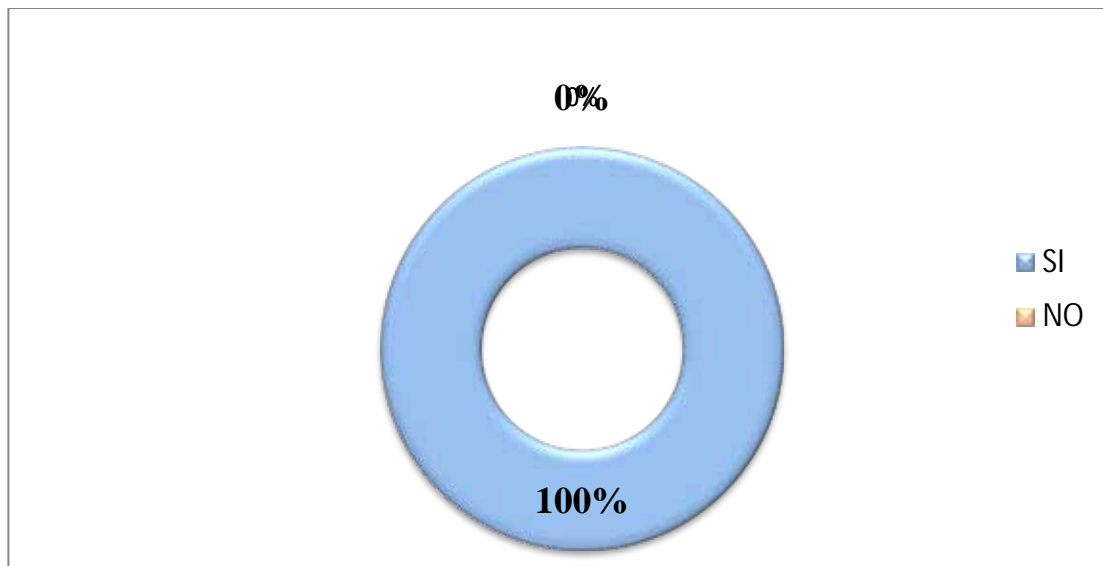
**Ítem n° 9.** ¿Cree usted necesario la aplicación de indicadores de gestión en los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa?

**Cuadro n°9.** Aplicación de indicadores de gestión

ÍTEM 9.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	10	0	10
%	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mijares (2019).

**Gráfico n° 9.** Aplicación de indicadores de gestión.



Fuente: Mijares (2019).

**Análisis:** Una vez conocido los resultados aportados por el gráfico anterior con respecto a la pregunta nueve (9), se evidencia que el cien por ciento (100%) del personal encuestado eligen la alternativa Si como respuestas a la preguntas, los mismos consideran necesario la implementación de indicadores para medir la gestión de los procesos de la empresa. En este caso es importante acotar que dentro de cualquier organización es imprescindible pararse a analizar y medir que impacto, repercusión y retorno ha tenido cada una de las acciones que se han tomado y llevado a cabo y esto solo se logra a través de los indicadores de gestión.

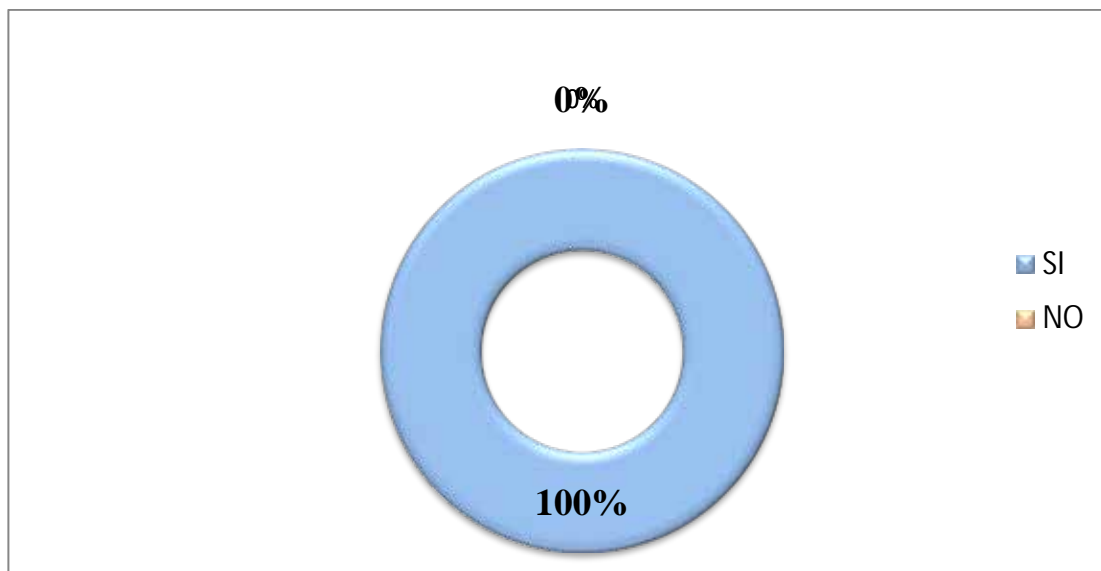
**Ítem n° 10.** ¿Cree usted que el Balanced Scorecard es la mejor herramienta para lograr el control interno en los procesos de la empresa?

**Cuadro n°10.** Balanced Scorecard

ÍTEM 10.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	9	1	10
%	<b>90%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mijares (2019).

**Gráfico n° 10.**Balanced Scorecard.



Fuente: Mijares (2019).

**Análisis:** El gráfico anterior muestra que el (100%) consideran que el Balanced Scorecard es la mejor herramienta para lograr el control de la gestión de los procesos de la empresa, puesto que dicha herramienta contribuirá a la toma de decisiones, lo cual ayudará a buscar las mejores alternativas de solución a las problemáticas que se presenten en cada área. Por lo tanto es necesario que la empresa objeto de estudio tome en cuenta el BSC como alternativa para minimizar las debilidades presentes puesto que la misma tiene como objetivo convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos

## **Resultados Fase II: Determinación de las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en cuanto a las actividades relacionadas con la gestión financiera de la empresa MMILAGROS CA.**

Con el objeto de desarrollar el objetivo n° dos (2), se efectuó una matriz FODA con la información recolectada en la fase anterior gracias a la observación directa y a la encuesta realizadas al personal de la empresa. Por lo tanto al análisis FODA comprende el análisis situacional de los procesos administrativos y financieros de la empresa donde se evalúan factores tanto internos como externos, por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder razonadamente establecer los objetivos estratégicos mediante el desarrollo de la técnica de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Es decir, el FODA está compuesto por cuatro elementos de los cuales dos tratan sobre la parte interna de la empresa y puede tener control sobre ellas como son las fortalezas y las debilidades, mientras que las externas como son las oportunidades y amenazas, son variables en las cuales no se pueden tener control sobre ellas, ya que son regidas por el entorno externo como por ejemplo: la competencia, la inflación, reformas fiscales, entre otros. Por lo que, el análisis FODA se recomienda llevarlo a cabo anualmente, para así conocer la situación en que se encuentra en un momento determinado; tomando decisiones adecuadas a la situación que demuestra dicha técnica. A continuación se muestra la matriz FODA realizadas por la información suministrada por el personal de la empresa objeto de estudio:

**Cuadro n° 11. Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con conocimiento específico cada uno de los procesos.</li> <li>- Personal acorde con la implementación del Balanced Scorecard.</li> <li>- Personal directivo motivado por solventar la problemática existente en la empresa.</li> <li>- Personal con adaptación al cambio.</li> <li>- Están bien definidas las líneas de responsabilidad y autoridad dentro de cada uno de los departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con los procesos financieros.</li> <li>- Falta de capacitación al personal.</li> <li>- No se aplican lineamientos de control en los procesos administrativos y financieros.</li> <li>- No existen indicadores de gestión.</li> <li>- Inexistencia de planes de capacitación.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo.</li> <li>- Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal.</li> <li>- Disposición de herramienta que evalué la gestión de cada uno de los procesos de la empresa.</li> <li>- Cumplimiento de objetivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar programas de adiestramiento al personal administrativo y financiero.</li> <li>- Desarrollar un plan de mejora continua para un mejor control de los procesos administrativos y financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer lineamientos para el diseño de indicadores de gestión.</li> <li>- Implementar políticas para un control interno de los procesos financieros.</li> </ul>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>- Problemas con normativa legal venezolana.</li> <li>- Desvío en los recursos financieros de la empresa.</li> <li>- Descapitalización de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar normas de control en la empresa con el fin de lograr un mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear estrategias de motivación el cual contribuyan al buen desempeño de las actividades realizadas por el personal.</li> <li>- Estandarizar un parámetro de trabajo dentro de los procesos financieros..</li> <li>- Establecer normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos del área financiera.</li> </ul>

Fuente: Mijares (2019).

### **Análisis FODA**

Es evidente que la empresa cuenta con procesos empíricos los que en ocasiones no son los más efectivos entre estos se encuentran: Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con los procesos financieros, falta de capacitación del personal, no se aplican lineamientos de control en los procesos administrativos y financieros. De la misma manera no existen indicadores de gestión además se observa inexistencia de planes de capacitación.

Para atacar estas debilidades partimos de sus fortalezas ya que la empresa conoce su estado y desea mejorar, además cuenta con un personal con conocimiento específico en cada área de trabajo, igualmente ese constató que

el personal está acorde con la implementación del Balanced Scorecard. Asimismo se evidenció que el personal directivo se muestra motivado y comprometido por solventar la problemática existente en la empresa. Asimismo las líneas de responsabilidad y autoridad dentro de cada departamento de la empresa se encuentran claramente definidas.

Por otra parte, tenemos que con la implementación de la propuesta se lograran las siguientes oportunidades: Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo, Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal. Disposición de herramienta que evalué la gestión de las actividades del personal del área financiera. Cumplimiento de objetivos del departamento. Por lo que consideran necesario y factible el diseño de indicadores de gestión para el control de los procesos financieros de la empresa, puesto que la aplicación de dichas estrategias lograra la mejora en el desempeño y productividad del personal. Finalmente, entre las amenazas se encuentran: Incumplimiento de los objetivos de la empresa, problemas con normativa legal venezolana, desvío en los recursos financieros de la empresa. Descapitalización de la empresa.

### **Fase III. Diseño de los indicadores de gestión basado en las perspectivas del Balanced Scorecard con el fin de optimizar la gestión financiera en la empresa MMILAGROS C.A.**

Una vez conocida las causas que generan el problema a través de la información recolectada mediante la encuesta aplicada y la observación directa, se hace evidente la necesidad de diseñar la propuesta como una herramienta estratégica de fácil ejecución y así dar respuesta a este tercer objetivo; donde se contribuirá con la empresa MMilagos C.A a través del diseño de indicadores de gestión basado en las perspectivas del Balanced Scorecard con el fin de optimizar la gestión financiera en la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

En el presente capítulo se expone la propuesta de la investigación con la finalidad de solventar la problemática existente en la empresa MMilagros C.A., es por ello que como alternativa de solución a la misma se propone el diseño de indicadores de gestión basados en el Balanced Scorecard debido a que ofrece las estrategias más conveniente para minimizar las necesidades encontradas en dicha organización. En tal sentido, el presente capítulo está constituido por la presentación de la propuesta, los objetivos, Justificación de la propuesta, factibilidad y desarrollo. A continuación se presentan cada una de las etapas de la misma.

#### **5.1. Presentación de La propuesta**

Los datos obtenidos según los instrumentos de recolección de información, dejan en evidencia que la empresa MMilagros C.A. se han visto vulnerables por los desafíos ante la actual situación del país la inestabilidad política y económica, donde políticas como el control cambiario que afectan la compra de divisas para la adquisición de la mercancía y los altos índice de inflación hacen que la empresa busque una alternativa de solución para lograr mantenerse en el mercado.

Por consiguiente, la situación antes descrita lleva a pensar que la estabilidad financiera de la empresa MMilagros C.A., se torna un tanto quebrantada en el desarrollo de sus actividades, lo que trae como consecuencia que sus integrantes; tanto el nivel gerencial como el administrativo y operario se manejen en un escenario de incertidumbre, afectando con ello el desempeño efectivo de la gestión financiera

de la empresa, generando la desmotivación del personal, la pérdida de posicionamiento en el mercado, disminución de sus ganancias y hasta su posible cierre.

De tal manera, que todo lo antes expuesto llevó a la autora a desarrollar la presente propuesta, la cual se denomina **Indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard en la empresa MMilagros, C.A ubicada en Guacara estado Carabobo.**”, con el fin de proporcionar los medios necesarios para la implementación de dichas estrategias, y de esta manera, incrementar la productividad del área financiera y por ende la empresa en general.

Asimismo, es importante acotar que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta el cual se ha convertido en un reconocido medio global de administración de la eficiencia o del desempeño, el mismo puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear los requerimientos del cliente, las tareas diarias, las estrategias de la dirección de finanzas, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.

## **5.2. Objetivos de la propuesta**

### **5.2.1. Objetivo general**

Diseñar indicadores de gestión basados en el Balanced Scorecard en la empresa MMilagros, C.A ubicada en Guacara Estado Carabobo.

### **5.2.2. Objetivos específicos**

- Disponer de un instrumento para medir los resultados esperados en el área financiera, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros.
- Mejorar la comunicación hacia todo el personal en cuanto a los objetivos y su cumplimiento.
- Lograr una mayor productividad y desempeño del área en las actividades relacionadas con el personal del área financiera.

### **5.3. Justificación de la propuesta**

El Balance Scorecard nace como una manera práctica de solventar debilidades y conseguir un informe más revelador y útil para la dirección. Es una forma de combinar medidas financieras y no financieras, con el propósito no sólo de mostrar si la empresa va bien a corto plazo, sino también de verificar si se están dando los pasos necesarios para cumplir las metas establecidas a tres, cinco o incluso más años. En definitiva, no es sólo un seguimiento de las actividades día a día, sino que cuenta con las suficientes medidas para hacer un mayor seguimiento de todos los aspectos estratégicamente importantes dentro de la empresa.

Por lo tanto, se considera que la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa MMilagros C.A, logrará el desarrollo de un conjunto de lineamientos que permitan lograr un mejor desempeño en las actividades del personal del área financiera, lo que permitirá un control eficiente en las actividades involucradas en el proceso productivo, asimismo logrará un seguimiento para la toma de decisiones. Por lo tanto, esto constituye un importante aporte para la empresa puesto que con la implementación de la propuesta se estaría

solventado una de las problemáticas que afecta el buen desenvolvimiento del área financiera y de la empresa en general.

#### **5.4. Factibilidad de la propuesta**

Según, Hernández y otros (2006:482), la factibilidad “es una medida del éxito de la propuesta en práctica de una solución técnica específica y de la disponibilidad de los recursos y los conocimientos técnicos”. De allí, la importancia de analizar la factibilidad del proyecto antes de emprenderlo, ya que éste permitirá conocer por anticipado si la solución propuesta producirá beneficios a la organización y en cuanto tiempo se percibirán dichos beneficios. En tal sentido, es conveniente resaltar que para el análisis de la factibilidad de dicha propuesta se evalúan tres (3) factores relevantes, como lo son: factibilidad de técnica, operativa y económica.

Con la futura implementación de la propuesta la empresa objeto de estudio obtendrá grandes beneficios desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, debido a que es una propuesta útil y factible. Es decir, es un plan realista y optimista lo cual indica que no sea imposible de cumplir, además de adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Por lo tanto, implementar los indicadores de gestión basados en el Balanced Scorecard para en el área financiera de la empresa Mmilagros C.A., es una propuesta totalmente factible y aplicable ya que se ajusta a las necesidades detectadas en la investigación, pudiendo la empresa aplicarla en vista de que cuenta con los recursos necesarios. La factibilidad operativa permite determinar si no existe resistencia al cambio entre el personal que obstaculice la implantación y ejecución de la propuesta. Por lo tanto se puede

decir que la propuesta presentada es factible operativamente para la empresa objeto de estudio puesto que después de realizar las entrevistas con los trabajadores del área financiera se llegó a la siguiente conclusión:

- El personal está de acuerdo en que se implemente la propuesta para lograr el control eficiente de las actividades del departamento financiero.
- El personal considera necesario un cambio y está dispuesto a realizarlo y aportar todos sus conocimientos y ayuda en la realización del mismo.
- Se cuenta con el apoyo del personal del departamento de finanzas, directivos y personal de los diversos departamentos.

En lo referente a la factibilidad técnica, la implementación de la propuesta se considera factible, puesto que para la implementación de la misma la empresa cuenta con todo los recursos tecnológicos que se necesitan tales como computadoras, impresoras, fotocopidora, entre otros. A nivel de factibilidad económica, la propuesta se considera viable para la empresa ya que la implementación de la misma no representa una inversión fuera del alcance de la empresa.

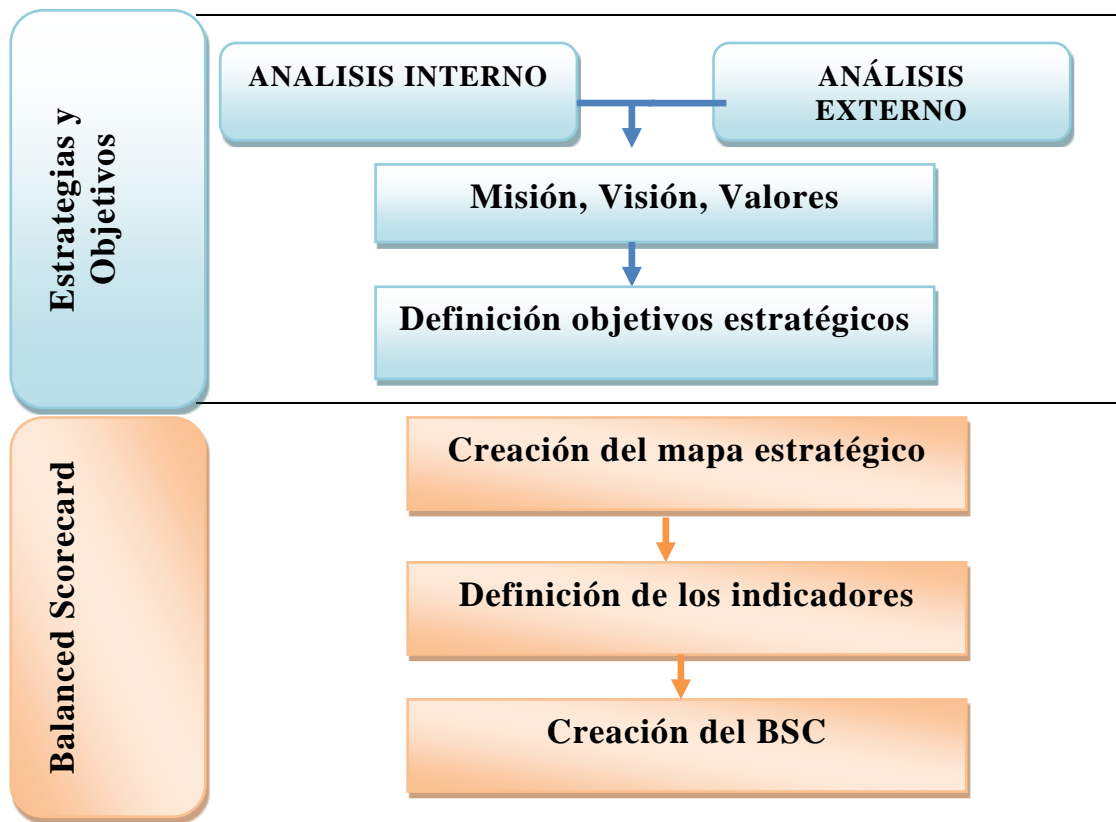
### **5.5. Desarrollo de la propuesta**

Una vez recolectados los datos a través de las técnicas de recolección de datos utilizadas tales como la encuesta y la observación directa se procede a la elaboración de la propuesta de acuerdo a los datos obtenidos en la fase I y fase II. Donde de acuerdo a las debilidades encontradas se en la empresa MMilagros C.A. presentada en la matriz Foda permitió conocer la necesidad que existe dentro de la organización en estudio de buscar una alternativa de

solución a las debilidades encontradas. Por tal razón, la propuesta está basada en el diseño de indicadores de gestión a través en el Balance Scorecard.

Por lo tanto, la propuesta contiene una serie de fases que se inician con el diagnóstico situacional del área financiera de la empresa en estudio con respecto a las debilidades presentes en los procesos internos. Una vez realizado dicho diagnóstico se diseña la propuesta donde se establece en primer lugar la Misión y Visión del departamento de finanzas y a partir de allí se establecen los objetivos estratégicos. De tal manera que a continuación se muestra un esquema de la estructura de la propuesta.

**Figura n° 1.** Estructura de la propuesta



**Fuente:** Mijares (2019)

Cabe destacar que una vez identificados estos objetivos, se organizaron para la construcción del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como un diagrama de causas y efectos que verifican que todas las perspectivas están relacionadas entre ellas. Esto contribuyó a identificar los indicadores clave que la empresa utilizaría dentro de su cuadro de mando. Es importante mencionar que luego que se implemente este cuadro dentro de la empresa, les compete a ellos medir los indicadores, asignarles la ponderación y monitorearlos trimestralmente. De tal manera que los pasos a seguir para la confección, creación y desarrollo de los indicadores de gestión debe de seguir las siguientes etapas:

### **Etapa n° 1. Definición de estrategias y objetivos estratégicos.**

La presente etapa consistió en la creación de las estrategias y objetivos estratégicos del área financiera. Por lo tanto, para la definición de la estrategia se partirá de la visión y misión de la organización. La visión, como respuesta a la pregunta ¿a dónde quiere llegar la organización o qué quiere alcanzar? La misión, como reconocimiento de cuál es la razón de ser de la organización. Por consiguiente la visión, misión y valores del área financiera serán los siguientes:

#### **Misión**

Administrar eficiente y eficazmente los recursos financieros, con la finalidad, de contribuir al logro de los objetivos institucionales, garantizando el cumplimiento oportuno de las obligaciones laborales y económicas, con estricto apego a la normatividad, para alcanzar la satisfacción de nuestro personal y clientes mediante la mejora continua de nuestros procesos con base a calidad.

**Visión:**

Fomentar el crecimiento constante de la gestión financiera y del personal, brindando las herramientas necesarias para desarrollar de manera eficiente cada una de las actividades realizadas por el personal, logrando así un mejor desempeño de sus funciones y de esta manera lograr el manejo eficiente de los recursos financieros y la mejor rentabilidad para la empresa.

**Valores:**

1. **Calidad:** se intenta que las actividades realizadas por el departamento sean eficientes.
2. **Trabajo en Equipo:** desde éste se pretende la integración de cada uno de los miembros del departamento al grupo laboral, garantizando mejores resultados gracias a un trabajo en conjunto y un ambiente positivo.
3. **Disponibilidad al cambio:** llevar a cabo las ideas de negocios requiere de mucho temple, y sobre todo tener por entendido que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, cuando las cosas no salen como se planean se requiere de pequeños o grandes ajustes que harán que nuestro camino tome un nuevo rumbo.
4. **Honestidad, Imparcialidad y Respeto de las Normas:** La honestidad representa el principio ético de referencia para todas las actividades llevadas a cabo en el departamento con el fin de cumplir su misión.

**Definición de los objetivos por perspectivas**

De acuerdo con la misión, visión y objetivo global se establecen los siguientes objetivos estratégicos basados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento:

**Cuadro 12.** Objetivos Estratégicos

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reducir los gastos operativos del departamento.</li><li>- Obtener rentabilidad para la empresa.</li></ul>
<b>CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar la satisfacción del cliente.</li><li>- Prestar un servicio de e información oportuna.</li><li>- Establecer una cultura de lealtad con los clientes.</li></ul>
<b>PROCESO INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Optimizar los niveles de productividad del área.</li><li>- Optimizar los procesos, controlando y organizando las actividades desarrolladas por el personal.</li></ul>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Optimizar el desarrollo organizacional y el desempeño el personal</li><li>- Desarrollar un proceso continuo, integrado y dirigido, buscando mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados.</li></ul>

Fuente: Mijares (2019)

### **Etapa n° 2: Definición de indicadores**

La definición de los indicadores que conforman el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard del área financiera de la empresa Mmilagros C.A., viene dado por la selección de un conjunto de indicadores de gestión escogidos de acuerdo las necesidades existentes en el área. Por consiguiente

en los cuadros del 13 al 16 se muestran los indicadores definidos para cada perspectiva con sus respectivas medidas y metas trazadas para cada una de ellas, así como también las iniciativas o acciones de mejoras que se deben implementar para el logro de tales metas.

**Cuadro n° 13:** Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Financiera

<b>Factor Clave del Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>EFICIENCIA ECONÓMICA</b>	Reducir los gastos operativos de la empresa	Economía de los gastos operativos	Reducir en 20% en el año 2019	Controlar el cumplimiento del presupuesto de gastos.
	Obtener rentabilidad para la empresa	Incremento de ingreso por venta	Aumentar un 30% en el año 2019	Captar nuevos clientes.

Fuente: Mijares (2019)

**Cuadro n° 14:** Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Cliente

Factor Clave del Éxito	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	Aumentar la satisfacción del cliente.	Satisfacción de los clientes	Fidelización de los clientes	- Comunicación efectiva. - Buen trato y atención.

Fuente: Mijares (2019)

**Cuadro n° 15:** Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Proceso Interno

Factor Clave del Éxito	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA FINANCIERA</b>	Optimizar los niveles de productividad del área	Cumplimiento de objetivos.	Alcanzar en un 100% los objetivos propuestos	Establecer normas y políticas. Motivar al personal.
	Optimizar los procesos, controlando y organizando las actividades desarrolladas por el personal.	Eficiencia en las labores del personal	Aumentar la eficiencia en un 100%	Crear diagramas de procesos. Motivar al personal. Descripción de funciones.

Fuente: Mijares (2019)

**Cuadro n° 16:** Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

<b>Factor Clave del Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>PERSONAL ALTAMENTE MOTIVADO Y CALIFICADO</b>	Optimizar el desarrollo organizacional y el desempeño el personal	Capacitación del personal	Aumentar el desempeño de los trabajadores	Desarrollar programas de capacitación
	Contar con un personal motivado para ejercer de manera eficiente sus funciones.	Nivel de motivación	Aumentar la satisfacción y el rendimiento del personal	Charlas de motivación. Incentivos salariales x cumplimiento de metas.

Fuente: Mijares (2019)

**Etapa n° 3:** Diseño de perfiles de indicador por perspectivas

En esta etapa se desarrollo el perfil de cada uno de los indicadores del BSC del área financiera recordando que por perfil de indicador se entiende el conjunto de elementos característicos que facilitan la descripción de un indicador, con la finalidad de apoyar la tarea de seguimiento, control y evaluación de gestión. Es importante decir que luego de identificados los indicadores, los mismos deben ser medidos de manera trimestralmente, a

continuación se muestran dichos perfiles:

**Cuadro n° 17. Perfil de indicador de economía de los gastos operativos**

Perspectiva Financiera	
<b>Título</b>	Economía de los gastos operativos
<b>Código</b>	PF=01
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Categoría</b>	
<b>Tendencia</b>	Hacia 1
<b>Formula</b>	$\frac{\text{total de bolívares gastos operativos incurridos}}{\text{total de bolívares gastos operativos presupuestados}}$
<b>Pertinencia</b>	Permite medir el total de gastos operativos causados en el periodo respecto al total de gastos presupuestados para ese mismo lapso de tiempo.
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,80 a 0,90 se considera una gestión regular De 0,90 a 1 se considera una gestión buena 1 se considera una gestión económica De 1,01 en adelante se considera una gestión NO ECONOMICA
<b>Causa de Variación</b>	<b>Económicas:</b> incremento de los costos por efectos de variables macroeconómicas. <b>Planificación:</b> No se presupuestaron gastos normales y recurrentes. <b>Gerencial:</b> Incremento de los gastos discrecionales.

Fuente: Mijares (2019)

**Cuadro n° 18. Perfil de indicador de incremento de los ingresos por ventas**

<b>Perspectiva Financiera</b>			
<b>Título</b>	Incremento de los ingresos por ventas		
<b>Código</b>	PF-02	<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Categoría</b>	Económico	<b>Tendencia</b>	Hacia 1
<b>Formula</b>	$\frac{\text{PF-02= total de bolívares incremento de las ventas}}{\text{total de bolívares de ventas}}$		
<b>Pertinencia</b>	Permite medir el efecto del incremento de las ventas al final del periodo con respecto al total de ventas del periodo anterior.		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,30 se considera un incremento optimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular De 0,00 a 0,10 se considera un incremento deficiente		
<b>Causa de Variación</b>	<b>Económicas:</b> incremento de los precios de los productos. <b>Planificación:</b> volúmenes no presupuestados <b>Gerencial:</b> incumplimiento de los niveles de producción.		

Fuente: Mijares (2019)

**Cuadro n° 19. Perfil de indicador de satisfacción de los clientes**

<b>Perspectiva Clientes</b>			
<b>Título</b>	Satisfacción de los clientes		
<b>Código</b>	PC-01	<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Categoría</b>	físico	<b>Tendencia</b>	Hacia 0
<b>Formula</b>	$\frac{\text{PC-01= total de quejas recibidas de clientes}}{\text{Total de ventas realizadas}}$		
<b>Pertinencia</b>	Evalúa los niveles de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro la propuesta de valor añadido.		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,30 se considera una satisfacción optima De 0,15 a 0,20 se considera una satisfacción buena De 0,10 a 0,15 se considera una satisfacción regular De 0,00 a 0,10 se considera una satisfacción deficiente		
<b>Causa de Variación</b>	<b>Económicas:</b> precios justos para los productos. <b>Planificación:</b> falta de atención a las necesidades de los clientes. <b>Gerencial:</b> falta de cumplimiento a los programas de servicio al cliente.		

Fuente: Mijares (2019)

**Cuadro n° 20. Perfil de indicador de cumplimiento de los objetivos**

Perspectiva Proceso Interno			
<b>Título</b>	Cumplimiento de los objetivos		
<b>Código</b>	PI-01	<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Categoría</b>	Físico	<b>Tendencia</b>	Hacia 0
<b>Formula</b>	$\frac{\text{PI-01} = \text{total tareas propuestas}}{\text{Total de tareas realizadas}}$		
<b>Pertinencia</b>	Evalúa los niveles de cumplimiento de los objetivos del departamento financiero enfocándose en medir las tareas propuestas entre las tareas cumplidas por cada trabajador.		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,30 se considera cumplimiento optimo De 0,15 a 0,20 se considera un cumplimiento bueno De 0,10 a 0,15 se considera cumplimiento regular De 0,00 a 0,10 se considera cumplimiento deficiente		
<b>Causa de Variación</b>	<b>Económicas:</b> Deficiente utilización de los recursos <b>Planificación:</b> falta de controles internos en los procesos. <b>Gerencial:</b> falta de cumplimiento de políticas y normas.		

Fuente: Mijares (2019)

**Cuadro n° 21. Perfil de indicador de eficiencia en las labores del personal**

Perspectiva Proceso Interno			
<b>Título</b>	Eficiencia en las labores del personal		
<b>Código</b>	PI-02	<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Categoría</b>	Físico	<b>Tendencia</b>	Hacia 0
<b>Formula</b>	$\frac{\text{PI-02= total tareas realizadas}}{\text{Tiempo de tareas realizadas}}$		
<b>Pertinencia</b>	Mide la productividad eficiencia de las actividades desarrolladas por el personal expresados por hora y por empleado		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,30 se considera una eficiencia optima De 0,15 a 0,20 se considera una eficiencia buena De 0,10 a 0,15 se considera una eficiencia regular De 0,00 a 0,10 se considera una eficiencia deficiente		
<b>Causa de Variación</b>	<p><b>Económicas:</b> Desmotivación de los trabajadores por salario devengado.</p> <p><b>Planificación:</b> falta de organización y planes de trabajo.</p> <p><b>Gerencial:</b> falta de planes de capacitación y motivación para el personal del área financiera.</p>		

Fuente: Mijares (2019)

**Cuadro n° 22. Perfil de indicador Capacitación del Personal**

<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>			
<b>Título</b>	Capacitación del personal		
<b>Código</b>	P-AC01	<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Categoría</b>	Físico	<b>Tendencia</b>	Hacia 0
<b>Formula</b>	$\frac{\text{PA-01= Numero de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$		
<b>Pertinencia</b>	Mide el total de empleados capacitados y adiestrado mediante programas de desarrollo profesional respecto al total de empleados.		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,75 a 1 se considera una capacitación eficiente De 0,50 a 0,75 se considera una capacitación buena De 0,25 a 0,50 se considera una capacitación regular De 0,50 a 0,00 se considera una capacitación baja		
<b>Causa de Variación</b>	<b>Económicas:</b> falta de recursos para implementar programas de capacitación. <b>Planificación:</b> poco interés para crear planes de capacitación. <b>Gerencial:</b> falta de apoyo para la creación de programas de capacitación.		

Fuente: Mijares (2019)

**Cuadro n° 23. Perfil de indicador Motivación del Personal**

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
<b>Título</b>	Motivación del personal		
<b>Código</b>	P-AC02	<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Categoría</b>	Físico	<b>Tendencia</b>	Hacia 0
<b>Formula</b>	$\frac{\text{PA-01= Numero de empleados Motivados}}{\text{Total de empleados}}$		
<b>Pertinencia</b>	Mide el total de empleados motivados mediante charlas motivacionales respecto al total de empleados.		
<b>Rangos de Desempeño</b>	De 0,75 a 1 se considera una motivación eficiente De 0,50 a 0,75 se considera motivación buena De 0,25 a 0,50 se considera motivación regular De 0,00 a 0,25 se considera motivación deficiente		
<b>Causa de Variación</b>	<b>Económicas:</b> falta de recursos para implementar programas de motivación. <b>Planificación:</b> poco interés para crear planes de motivación. <b>Gerencial:</b> falta de apoyo para la creación de programas motivacionales.		

Fuente: Mijares (2019)

#### **Etapa n° 4. Establecimiento de la relación causa-efecto entre las perspectivas**

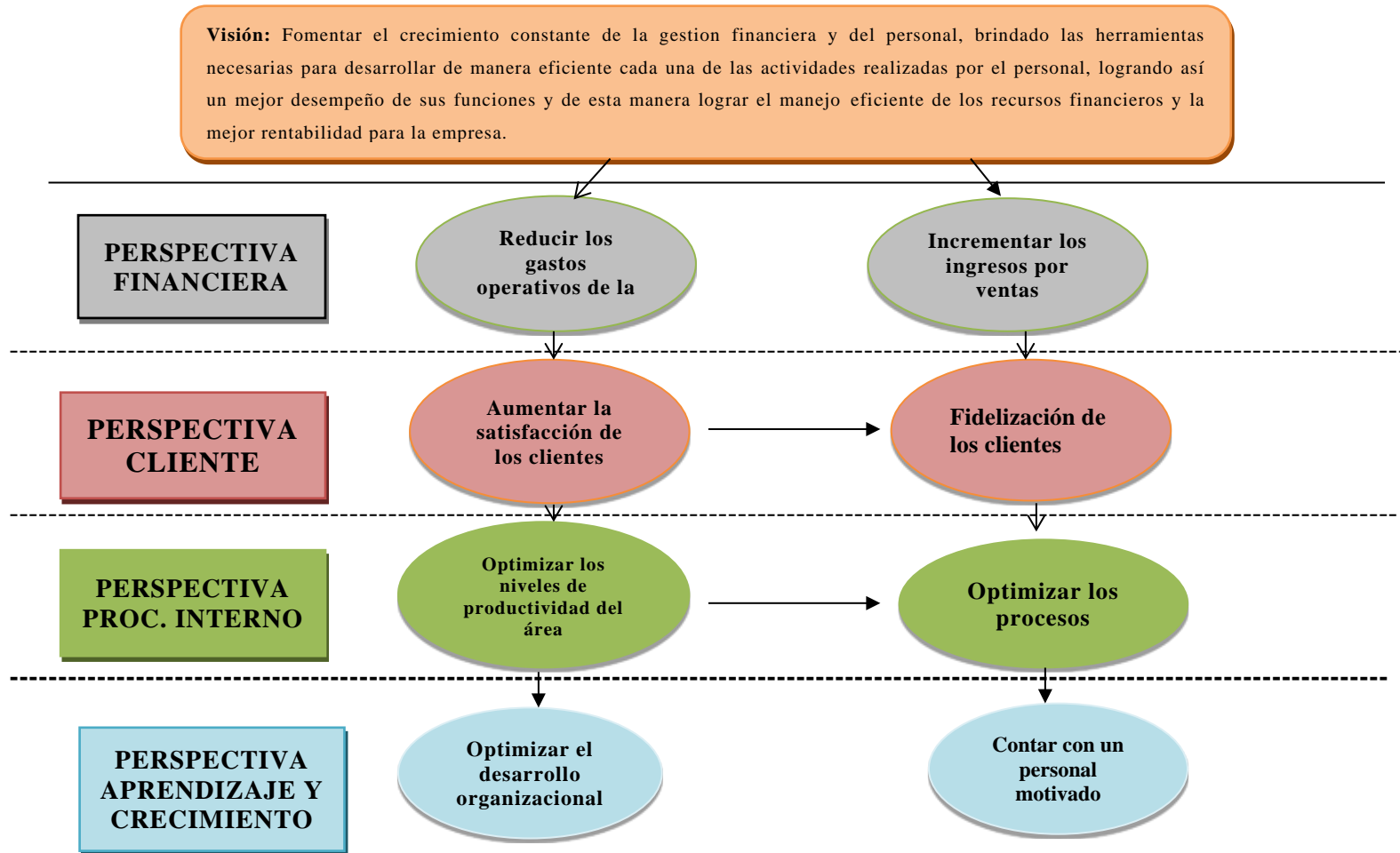
En la figura n° 4 se puede observar la representación gráfica del Cuadro de Mando Integral diseñado para el área financiera de la empresa MMilagros C.A, el cual se explica de la siguiente manera:

El objetivo global del área financiera es maximizar la eficiencia del departamento. Para lograrlo fue necesario trazar los siguientes objetivos estratégicos financieros como lo son: reducir los gastos operativos del departamento los cuales resultan muy elevados e incrementar los ingresos por las ventas de los distintos productos. Para el logro de este objetivo es necesario controlar el cumplimiento del presupuesto de gastos e incrementar el ingreso por ventas.

A su vez, en la perspectiva cliente el objetivo estratégico es lograr la satisfacción del cliente con la finalidad de lograr la fidelización de los mismos. Por lo cual es necesaria una comunicación efectiva y brindarles un servicio de calidad. En lo que respecta a la perspectiva de procesos internos Optimizar los niveles de productividad del área financiera el cual se propone como medida de acción establecer normas y políticas dentro del departamento y brindar un clima organizacional agradable para que el personal desempeñe de manera correcta y amena sus funciones. De la misma manera, en la perspectiva de proceso interno se requiere optimizar los procesos, controlando y organizando las actividades desarrolladas por el personal para lo cual es necesario crear diagramas de procesos, motivar al personal e implementar manuales de descripción de funciones.

Finalmente, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento los objetivos estratégico son optimizar el desarrollo organizacional con la finalidad de lograr el aumento del desempeño de los trabajadores y a su vez aumentar la satisfacción y el rendimiento del personal, para ello se propone como iniciativa desarrollar programas de capacitación y charlas de motivación e incentivos salariales por cumplimiento de metas al personal del área financiera. En tal sentido a continuación se muestra la relación causa efecto entre las perspectivas.

**Figura n° 2 Mapa Estratégico**



Fuente: Mijares (2019)

## CONCLUSIONES

Los indicadores de gestión dentro de los procesos internos de la empresa son herramientas de suprema importancia para el manejo eficiente de los recursos administrativos y financieros de las organizaciones. Cabe destacar que todo departamento y/o unidad que maneje recursos financieros amerita contar con eficiente control en cada uno de sus procesos con el fin de lograr la rentabilidad de la empresa para así mantenerse en un mercado tan intermitente como el mercado venezolano. Al desarrollar esta investigación se afianzo a una revisión bibliográfica y al análisis de los resultados obtenidos del estudio aplicado, a través de los instrumentos metodológicos, se llegó a la conclusión:

Con respecto a la fase I se logro evidenciar que la empresa MMilagros C.A., un escenario de incertidumbre debido a la situación política y económica del país, las medidas impuesta por el actual gobierno tales como los controles cambiarios, traen como consecuencia la compra de divisas lo que incide en la adquisición de la mercancía. Dicha situación genera en los empleados incertidumbre que afecta de manera directa la gestión financiera de la empresa, generando la desmotivación del personal, la pérdida de posicionamiento en el mercado, disminución de sus ganancias y hasta su posible cierre.

En lo que respecta a la fase II, se pudo constatar que es evidente que la empresa cuenta con procesos empíricos los que en ocasiones no son los más efectivos entre estos se encuentran: Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con los procesos financieros, no se aplican lineamientos de control en los procesos administrativos y financieros. De la misma manera no existen indicadores de gestión además se observa inexistencia de planes de capacitación.

Por consiguiente, la situación antes descrita exige la imperiosa necesidad de implementar mecanismos que permitan medir el desempeño de la empresa en todas sus unidades y detectar si la misión y visión de la misma está orientada a los resultados financieros deseados; o por el contrario se debe reorientar el plan estratégico, donde sea posible identificar los retos y desafíos que surgen de la situación que enfrenta dicha empresa, para luego convertirlos en oportunidades de crecimiento a través de la implementación de nuevos lineamientos o plan de acción.

Por lo tanto, como alternativa de solución a las debilidades encontrada mediante la fase III, se desarrolló el diseño de indicadores de gestión con la finalidad proporcionar a la empresa las herramientas para optimizar la gestión financiera-administrativa, esto mediante la implementación de lineamientos basado en el Balanced Scorecard como mecanismo de control, fundamentado en perspectivas que establecidas en los diferentes procesos tanto operativos como administrativos promueven una gestión de negocio altamente competitiva y proporcional al incremento de sus ganancias.

De la misma manera, es oportuno acotar que la propuesta es factible, a nivel técnico, operativo y económico. Puesto que la empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación de la misma. Además se constató que el personal que labora en la empresa está totalmente de acuerdo con la implementación de los indicadores ya que los mismos optimizaran la gestión financiera y administrativa de la empresa, lo que es determinante para la mayor producción, eficacia y eficiencia de la organización.

## RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos, se considera necesario realizar las siguientes recomendaciones, particularmente a los directivos de la empresa MMilagros C.A, ya que esta le proporciona una orientación en cuanto a las debilidades que existen en los procesos internos.

- Organizar y planificar las actividades del personal asignando responsabilidades al personal, para realizar sus actividades de manera eficiente y así alcanzar metas propuestas.
- Es importante tomar en cuenta que la capacitación y motivación del personal es de imprescindible por tal motivo, se recomienda realizar cursos de adiestramiento para mejora de las gestiones y procesos, así como involucrar a los directivos en cada una de estas actividades para concientizar de la gran importancia que tiene esta partida en la organización.
- Buscar el apoyo y compromiso de la alta dirección ya que es esencial para la implementación de los indicadores propuestos.
- Es necesario que se realice una evaluación periódica del desempeño de los trabajadores, sus funciones, procesos y personal, en periodo de tiempo de tres meses esto con la finalidad de tomar las medidas correctivas en las debilidades encontradas.
- Finalmente, se recomienda la implementación los indicadores propuestos, ya que la misma logran el control interno en el las actividades del personal.

## REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2006). **El proyecto de investigación:** Introducción a la metodología científica. (5°. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Balestrini, Mirian. (2007).**Como se elabora un proyecto de investigación.** Caracas, Venezuela. Editorial: B1consultores.
- Castillo Richard (2015), **“Fundamentos de Contabilidad Financiera”**. Tercera Edición. Valencia-Carabobo. Editorial: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Cepeda Jesús (2002). **Teoría de la Organización y la Administración.** Primera Edición. México. Editorial LIMUSA.
- Contreras Nidia (2001). **Dirección financiera, Planificación, Gestión y Control.** Segunda Edición. Madrid. Editorial: Financial Times Prentice Hall.
- Chiavenato Idalberto (2001). **Proceso Administrativo.** Segunda Edición. Bogotá Colombia. Editorial: Mac Graw Hill.
- Escalona Walter. (2015). **“Diseño de un Cuadro de Mando Integral en la empresa MORALA C.A.”** Trabajo de Grado. Mérida. Universidad de los Andes.
- Federación de Contadores Públicos de Venezuela (2006) **“Elementos Fundamentales del Contador Público”**. Publicación Técnica No. 02 (1996). Venezuela-Caracas.

- Hurtado Jacqueline (2003) **Principios de Contabilidad**. Segunda Edición.  
México: McGraw – Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. (2006). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado Iván y Toro Josefina (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempo de cambio**. Documento Disponible en línea:  
[http://books.google.com.pe/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA165&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA165&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false). Consulta: 2018/07/10
- Fuentes José y Robledos Mario (2017). “**Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y la Gestión Estratégica en las empresas metalmecánicas**”. Trabajo de Grado. Universidad del Zulia.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Carlos (2003). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw- Hill. México.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). **Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard)**. Segunda Edición. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Martínez Katherine (2015). “**Diseño de un Cuadro de Control de Gestión Orientado a Lograr la Optimización de los Procesos en el Departamento de Finanzas en una Empresa del sector Lácteo ubicada en Valencia Estado Carabobo**”. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.

- Ramírez Hugo (2004) **.Sistema y Procedimientos Contables**. 2 segunda Edición. México. Editorial McGraw-Hill. Red contable publicaciones.
- Ramírez Josselin (2014). **El Balanced Scorecard. Como herramienta Gerencial para la innovación de las organizaciones globalizadas. Trabajo de Grado**. Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE) Maracaibo; Venezuela.
- Reyes Verónica (2007) **Auditoría y control interno. Tercera Edición**. **México**. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A
- Sabino Carlos (2002). **El Proceso de Investigación**. Cuarta Edición. Caracas. Editorial Panapo.
- Tamayo y Tamayo Mario (2007). **Diccionario de Metodología de la investigación Científica**. Segunda Edición. México. Editorial: Limusa.
- Tapia Luis (2017). **“Lineamientos de control basado en el Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar de la empresa Jtmusic.Carshop. C.A.** Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.
- Universidad José Antonio Páez (2007) **“Manual de Normas para la realización de Trabajos de Grado”**. Valencia.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A. MODELO DE ENCUESTA**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

Guacara, Marzo 2019

Estimado personal de la empresa Mmilagros C.A.

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información necesaria para el diseño de **INDICADORES DE GESTION BASADO EN EL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA MMILAGROS, C.A UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO.C.A.** Sus opiniones serán incluidas en el trabajo de investigación y sólo se utilizarán en fines eminentemente académicos.

**Instrucciones:**

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de comenzar a responder.
2. Marque con una equis (x) la alternativa con la que más se identifique.
3. Sea lo más objetivo posible en su respuesta.
4. No deje preguntas en blanco.
5. utilice lápiz de grafito para responder cada pregunta.
6. En caso de equivocarse en su respuesta borre y marca la respuesta correcta.

**Gracias por su colaboración**

**Atentamente,**  
Michelly Mijares

## ENCUESTA

N°	ITEMS	SI	NO
1	¿La empresa cuenta con manual de normas y procedimientos establecidos, los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de la gestión financiera?		
2	La empresa cuenta con políticas financieras que permitan regulen los procesos administrativos y operativos.		
3	¿La empresa planifica sus actividades en función al plan estratégico?		
4	¿Piensa usted que la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización se difunden constantemente?		
5	¿Existe control interno en las actividades financieras de la empresa?		
6	¿Considera usted que la empresa implementa planes de acción en el área financiera para corregir las desviaciones?		
7	¿Se mide la gestión de la empresa a través de indicadores?		
8	¿Piensa usted que la empresa fomenta la mejora continua en todos los procesos financieros?		
9	¿Cree usted necesario la aplicación de indicadores de gestión en los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa?		
10	¿Cree usted que el Balanced Scorecard es la mejor herramienta para lograr el control interno en los procesos de la empresa?		

**Fuente:** Mijares (2019)

**ANEXO B. FORMATO DE VALIDACIÓN DEL  
INSTRUMENTO**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**JUICIO DE EXPERTO**

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la cédula de  
identidad No. \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_.

Por medio de la presente hago constar que revise, analice y evalué el  
instrumento de recolección de datos, para el trabajo de grado cuyo título es:  
**“INDICADORES DE GESTION BASADO EN EL BALANCED  
SCORECARD EN LA EMPRESA MMILAGROS, C.A UBICADA EN  
GUACARA ESTADO CARABOBO**, investigación realizada por la bachiller  
Michelly Mijares titular de la cedula No. V-**20.755.080**, valido el presente  
instrumento como apto para la investigación.

Así mismo, certifico que cumple con los requisitos elegidos para su  
aplicación, ya que el instrumento permite alcanzar los objetivos planteados en  
la investigación, los cuales son coherente en cuanto al alcance y limitación de  
la problemática formulada; estos se expresan de manera sencilla, clara y sin  
ambigüedades, por lo tanto se recomienda la aplicación del mismo.

\_\_\_\_\_  
Experto  
C.I.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL CUESTIONARIO**

**Especialista** \_\_\_\_\_ **C.I** \_\_\_\_\_ **Firma** \_\_\_\_\_

**Investigadoras:** Michelly Mijares

**Título del trabajo de investigación:** INDICADORES DE GESTION BASADO EN EL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA MMILAGROS, C.A UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO.

**Instrumento de validación de contenido**

ÍTEMS	Redacción		Coherencia		Pertinencia		Observaciones
	A	I	A	I	A	I	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

**A:** Adecuado

**I:** Inadecuado

## **ANEXO C. CUADRO METODOLÓGICO**

### Cuadro Técnico Metodológico

**Objetivo General:** Diseñar indicadores de gestión basados en el Balanced Scorecard en la empresa Mmilagos, C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual en cuanto a los mecanismos de control existente en la empresa Mmilagos C.A.	Mecanismos de Control	Control Interno	Procedimientos Método de trabajo Actividades del personal	1,2 3 4,5	Encuesta/cuestionario
Determinar las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en cuanto a las actividades relacionadas con la gestión financiera de la empresa Mmilagos C.A.	Gestion Financiera	Actividades gestion financiera	Planificación de las actividades Control interno de la gestion financiera Sistema de información Indicadores de gestion	6,7 8 9,10	Encuesta/cuestionario

**Fuente:** Mijares (2019)