



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

**LINEAMIENTOS DE CONTROL BASADO
EN EL BALANCED SCORECARD PARA EL
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA
EMPRESA JTMUSIC.CARSHOP. C.A.**

Autor:
Tapia Luis

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



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

**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 presentado como requisito parcial para optar al grado de
Licenciado en Contaduría Pública

Autor: Tapia Luis

Tutora: Zapata Martha

San Diego, Octubre 2017



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

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Martha Carolina Zapata Linares, portadora de la cédula de identidad N° V-13.548.578, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el ciudadano Luis Fernando Tapia Torres, portador de la cédula de identidad N° 16.050.079, titulado **LINEAMIENTOS DE CONTROL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA JTMUSIC.CARSHOP. C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los veintiséis días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

Martha Carolina Zapata Linares
V-13.548.578

ÍNDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	14
Bases Legales.....	34
Definición de Términos Básicos.....	36
CAPITULO III. FASES METODOLÓGICAS	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	38
Fases de la Investigación.....	41
Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	41
Fase II. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	43

Fase III. Diseño de lineamientos.....	44
CAPITULO IV. RESULTADOS	
Presentación de los resultados.....	46
Matriz FODA.....	62
Análisis FODA.....	63
CAPITULO V. LA PROPUESTA	
Presentación de la propuesta.....	65
Beneficios de la propuesta.....	66
Objetivos de la propuesta.....	66
Factibilidad de la propuesta.....	67
Desarrollo de la propuesta.....	68
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	87
A. Modelo de la encuesta.....	88
B. Modelo de memo para validación del instrumento.....	91

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp
1 Matriz FODA.....	62
2 Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	72
3 Perspectiva procesos internos.....	73
4 Perspectiva cliente.....	74
5 Perspectiva financiera.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp
1 Misión y vision del departamento.....	54
2 Funciones del área de cuentas por cobrar.....	55
3 Autoridad y Responsabilidad.....	56
4 Autoridad y Responsabilidad.....	57
5 Políticas para el otorgamiento de créditos.....	58
6 Autenticidad de los datos.....	59
7 Registro de vencimiento de pagos.....	60
8 Registro de vencimiento de pagos.....	61
9 Análisis de saldos cuentas por cobrar.....	62
10 Recurso Humano.....	63
11 Planes de Capacitación.....	64
12 Indicadores de Gestión.....	65

DEDICATORIA

*Hoy siento una gran alegría porque estoy a un paso de alcanzar uno de mis más grandes sueños que es la culminación de mi carrera. Sin embargo, mi dicha no es completa porque no estás aquí compartiendo conmigo este logro. Sé que desde el cielo estas feliz celebrando conmigo esta meta alcanzada. Por eso quiero dedicar este trabajo de grado a ti y solamente a ti Hermano, **Eduwin Emiro Tapia Torres**.*

Solo Dios sabe porque te llevo de este mundo y solo él sabe el vacío que dejaste en mí. No solo eras mi hermano sino también mi amigo, mi ejemplo a seguir, el hombre con el corazón más grande de este mundo. Gracias por tu dedicación y cariño así los tuyos. Por eso esta meta te la dedico porque sé que hoy junto a Dios lo celebras conmigo. Desde que no estás siempre llevo presente que Cuando la vida te separa de un ser querido solo el recuerdo de su sonrisa y de los momentos vividos es el mejor consuelo...Te Extraño Hermano..

AGRADECIMIENTOS

Son numerosas las personas a las que le debo agradecer por ser parte de este logro, sin embargo resaltaré solo aquellas que fueron claves en la culminación de mi carrera profesional y que sin ellos hoy no hubiese logrado esta meta. Por eso desde el fondo de mi corazón siempre les estaré agradecido.

*Primero que a nadie a **DIOS**...TÚ quien eres perfecto y supiste cual era el momento indicado para alcanzar este objetivo. A ti mi **DIOS**, por proporcionarme salud, protección, sabiduría, fortaleza y guiarme por el buen camino, siendo mi sendero hacia el éxito y logro de mis metas trazadas.*

*A mis padres, **Argimiro Tapia Y Jesús Amparo Torres** por ser pilares fundamentales en mi vida, a ustedes por estar siempre allí en las buenas pero sobre todo en las malas. Gracias por brindarme su amor, cariño y apoyo incondicional sin esperar nada a cambio. Gracias por enseñarme que los sueños se pueden alcanzar con dedicación, amor y superando todo los obstáculos. Sin ustedes no hubiese alcanzado esta meta.*

*A mi amiga incondicional, **Karelis Guerrero** por estar allí por sus palabras de aliento y motivación para culminar mi carrera...Gracias amiga.*

*A la **Universidad de José Antonio Páez**, mi casa de de estudio, cuyos valores y pensamientos son el esfuerzo del camino al éxito y formación de profesionales para un país lleno de retos. También agradecemos a todos aquellos profesores que desde el primer día de clase nos orientaron en sus especialidades. Especialmente a la profesora **Martha Zapata**, por sus asesorías, apoyo, tiempo y conocimientos aportados para la elaboración de este trabajo de grado.*

Finalmente, quiero agradecer a todas aquellas personas que sin hacerse notar han aportado su valiosa ayuda al desarrollo de la investigación. GRACIAS....



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

**LINEAMIENTOS DE CONTROL BASADO EN EL BALANCED
SCORECARD PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA
EMPRESA JTMUSIC.CARSHOP. C.A.**

Autor: Luis Tapia
Tutor: Zapata Martha
Fecha: Octubre 2017

RESUMEN INFORMATIVO

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 actualmente el área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio presenta 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 se dio a conocer que la empresa no cuenta con indicadores de gestión que logre medir los resultados del área. Por lo que se hace necesario crear estrategias que solventen la problemática presente en la empresa objeto de estudio.

Descriptor: Lineamientos, Control, Balanced Scorecard, Cuentas por cobrar.

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 JTMUSIC.CARSHOP C.A. es una empresa ubicada en el estado Carabobo la misma se dedica a la venta y distribución de repuestos y auto periquitos para automóviles, a precios competitivos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Sin embargo, la empresa antes mencionada presenta una problemática en el área de cuentas por cobrar, ya que no disponen de una herramienta de control que guie y mida los resultados obtenidos en las actividades realizadas por el personal del área de cuentas por cobrar. 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 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:

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación. En el Capítulo II, corresponde al marco teórico el cual engloba los antecedentes, las bases teóricas y legales que sustentan la investigación y la definición de términos.

El Capítulo III, comprende el marco metodológico, estructurado por el tipo, diseño, modalidad de la investigación, la población, la muestra, los procedimientos para la recolección de datos y la técnica de análisis. En el Capítulo IV, en donde se presenta los resultados de la investigación. Posteriormente el Capítulo V muestra la propuesta. Finalmente se incluyen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos pertinentes al estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad. Todo ello, debido a que hoy día, se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo por la supervivencia en un mercado potencial, orientando su acción a mantener unos niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mismo.

Por lo tanto, dichos cambios, han obligado a los inversionistas, empresarios y comerciantes a controlar y medir sus ingresos y egresos a medida que se incrementa o disminuye su capital, bien sea para mejorar, identificar y prever fallas que pudiesen presentarse en las operaciones diarias de las organizaciones. Asimismo los obliga a desarrollar estrategias de control que permitan obtener resultados favorables en el desarrollo de sus operaciones. Desde este punto de vista la administración de las empresas, deben establecer medidas de control interno que permitan mayor eficiencia y rentabilidad a la organización.

Considerando lo antes expuesto, es importante acotar que el tiempo ha demostrado la importancia que presenta el control interno dentro del área administrativa y contable de las empresas principalmente el área de cuentas por cobrar, ya que este le permite obtener información veraz, oportuna y totalmente

confiable. De tal manera, que en los actuales momentos el control de existencia de los registros y cualquier operación de la empresa es un aspecto necesario para lograr la eficiencia en el área de cuentas por cobrar.

En este sentido se hace fundamental que las empresas modernas, sobre todo en una economía tan inestable como la venezolana, establezcan métodos, lineamientos o estrategias para el mejoramiento y el control contable de las cuentas por cobrar que propicien la eficiencia de las gestiones en general y Administrativas, y que genere el fortalecimiento institucional de la empresa. Al respecto Loreto (2012; p.256) destaca que:

Las Cuentas por Cobrar son de gran importancia para las empresas, ya que la mayor parte de las ventas que realizan las empresas o negocios en la actualidad son realizados a crédito y en muchos casos respaldadas por facturas, las cuales están registradas desde el punto de vista de la contabilidad, dentro de las Cuentas por Cobrar Constituyendo hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, puesto que las cuentas por cobrar son dinero esperando a ser tomado, además es el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos.

Por tal razón hoy día, muchas de las empresas venezolanas acarrear consecuencias gracias a los grandes cambios que han tenido los sectores económicos ya que se han visto en la obligación de adaptarse a las condiciones predominantes del país. La desaparición de muchas de las empresas que no han tenido éxito en este proceso de adaptación la cual se deriva de la falta de conocimientos a la hora gerencial. Los procesos administrativos son la esencia que da vida a las organizaciones, algunas de las empresas que cerraron sus puertas lo hicieron por falta de conocimiento sobre el control interno en las áreas administrativas y contable, descontroles internos en el departamento de cobranza que trae como consecuencias retraso en el cobro y en la contabilidad de la empresa.

A raíz de lo antes expuesto, es conveniente acotar que en el estado Carabobo son muchas las organizaciones que están en la búsqueda constante de técnicas y herramientas para minimizar los inconvenientes que afectan la gestión de cada una de sus áreas funcionales, una de ellas es la empresa JTMUSIC.CARSHOP, C.A. La misma es una empresa dedicada a la venta y distribución de repuestos y autopierquitos. Dicha organización emprende grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que la obliga a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad.

Sin embargo, se pudo constatar que dicha empresa presenta una situación de peculiar importancia, en el área cuentas por cobrar quien se encarga de la contabilización oportuna y veraz de la cobranza de clientes, gestiones de cobro y otorgamientos de crédito. Cabe destacar que en el área antes descrita no existen los lineamientos y políticas necesarias para desempeñar cada una de las funciones de manera eficiente, y así tener control sobre la gestión de cobranza debido a que se genera retraso en el cobro de las facturas emitidas a los clientes, así como también la falta de direccionamiento y estatutos para realizar el procedimiento de otorgamiento de créditos, ya que estos son asignados por la autorización verbal del dueño de la empresa, por lo tanto no existe una descripción de los pasos a seguir para realizar dicho proceso.

En consecuencia, la no aplicación de estos lineamientos y políticas en las cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio, representa un grave problema para la organización en general, ya que impide que se obtenga a tiempo los ingresos correspondientes a su actividad principal que son las ventas, por lo tanto se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto las decisiones tomadas

no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa.

Por ello, se ha hecho oportuno elaborar lineamientos de control basado en el Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), para el área de cuentas por cobrar, que permitan el seguimiento y ajuste de dicho proceso, necesario para la implementación de una estructura funcional que aproveche al máximo los recursos humanos y financieros; y a su vez, que estos se administren de manera más eficaz. Además de prevenir fraudes, errores u omisiones en la aplicación de los principios contables. Logrando así un importante soporte para mejorar los procesos, de igual forma contribuye al cumplimiento de la misión y visión del departamento de cuentas por cobrar y de la empresa en general, garantizando así su permanencia en el entorno.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles serían los lineamientos que permitirán llevar el control eficiente del área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A?

1.2.Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer lineamientos de control interno basado en el Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP. C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a los mecanismos de control interno existente en el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A.

- Analizar las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en cuanto a los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A
- Diseñar lineamientos de control basado en el Balance Scorecard (BSC) para el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A

1.3. Justificación de la Investigación

Es importante acotar, que el departamento contable de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A. tome en cuenta y analice las ventajas que se tienen al optimizar los procesos y de buscar herramientas para mejorar la calidad de todas las operaciones relacionadas con las cuentas por cobrar, ya que en muchas ocasiones pueden ser omitidas y eso perjudica la eficacia y eficiencia de los procesos. Además la empresa debe contar con herramientas en el área de cuentas por cobrar que permitan la información y orientación a la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Por ello, elaborar lineamientos de control basado en Balance Scorecard (BSC), para el área de cuentas por cobrar, resulta oportuno considerando que dicho control facilita a la organización el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos. En tal sentido, la investigación es relevante, ya que beneficia a la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A a mejorar los procesos vinculados con el manejo de las cuentas por cobrar y a la vez facilita la toma de decisiones y la ejecución de las actividades en dicha área.

Por otra parte, es importante acotar que dentro de la empresa objeto de estudio se hace indispensable mantener en todo momento una información confiable de los recursos financieros con los que cuentan la empresa. Así como el resguardo y

seguridad de que sean registradas todas las operaciones a fin de preparar los estados financieros fiables para la toma de decisiones acertadas por parte de los directivos, cumpliendo así con la responsabilidad de informar a terceros de manera oportuna, lo cual se logra con el establecimiento de controles que permitan la revisión periódica de su cumplimiento en las empresas.

En tal sentido, se justifica el presente estudio, puesto que el mismo logrará mejorar la eficiencia en el área de cuentas por cobrar y a su vez representará una orientación a los trabajadores que tiene la responsabilidad de manejar los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar. Igualmente, este trabajo de grado se considera importante ya que representa una alternativa de solución a la problemática planteada, al permitir una gestión eficiente en el manejo de las cuentas por cobrar.

Asimismo esta investigación se justifica gracias a que el objeto y las circunstancias de estudio forman parte de la razón de ser de la carrera de Contaduría Pública, partiendo del área de investigación de Gestión Contable, Financiera y Administrativa, bases fundamentales para el desarrollo del contador público en el ámbito profesional. Finalmente, la investigación será de gran relevancia para los estudiantes de la carrera de contaduría porque les permitirá obtener información relacionada con el estudio y aplicaciones de nuevos enfoques de sistemas de control interno y del diseño e implementación de lineamientos de control basados en el Balance Scorecard (BSC), por lo que el estudio actual servirá como antecedente para estudiantes de la Universidad José Antonio Páez y otras universidades que realicen investigaciones relacionados con el problema abordado.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

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 Referencial describe el objeto del estudio así como también la organización del conocimiento y la orientación de la investigación. Al respecto Balestrini (2007; p.91) 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.

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 relacionan el problema con las investigaciones anteriores, referidas al mismo tema. De esta forma, el investigador se familiariza y estudia los hallazgos y documentos anteriores que, directa o indirectamente están relacionados con el problema de la investigación planteada, en este caso se consultaron trabajos referentes a los manuales de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar.

Para Arias, (2006; p.84). Define los antecedentes de una investigación como:

Todos los estudios previos de trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado. Es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión.

Por consiguiente, para la presente investigación se argumentará una serie de trabajos de grados con el propósito de indagar la problemática abordada, además de determinar sus conclusiones dando así explicación al estudio actual. De esta forma el investigador se familiariza y estudia los hallazgos y documentos anteriores que, directa o indirectamente están relacionados con el problema de la investigación planteada.

Martínez, G. (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 Paéz. 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.

Por otro lado, Beltrán, R. (2015), realizó una investigación titulada: **“Plan de Acción Basado el Balance Scorecard para el Manejo de las Cuentas por Cobrar a Fin de Solventar Problemas de Flujo de Efectivo en Operador Logístico Integral Ubicado en Zona Industrial de Valencia”**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Finanzas.

El presente trabajo estuvo enmarcado como proyecto factible, con apoyo en una investigación de campo no experimental, se tomó en cuenta una muestra representativa de la población y se le aplicó como instrumento la encuesta y la entrevista. Entre las conclusiones es posible mencionar, que las medidas adoptadas por la empresa para la aplicación de las Políticas de Crédito y Cobranza son

deficientes y no permite obtener datos confiables, ni promover la eficiencia de las operaciones debido a que se pasan por alto muchos de los controles determinados por ésta. De acuerdo a lo planteado, se recomienda a la empresa, estudiar los lineamientos formulados en el presente trabajo, a fin de ponerlos en práctica para agilizar los procedimientos y llevarlos a cabo de forma más eficiente y eficaz.

El aporte a la presente investigación es que sirve como guía en la elaboración de las bases teóricas, por cuanto enfoca un punto de referencia sobre la utilidad del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones, con lo cual se da continuidad a la labor que debe ofrecer el profesional universitario investigador de las nuevas herramientas gerenciales a las empresas, su aporte como cúmulo de conocimientos que deben ser y deben aplicarse a las empresas, razón de ser de nuestra economía y desarrollo económico del país.

En este mismo orden de ideas, Sequera, F. (2014), elaboró una investigación titulada: **“Análisis de los Factores Determinantes en la Aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como Herramienta de Gestión Financiera, en la Dirección de Renta Municipal de la Alcaldía de la Zona Metropolitana de Yaracuy”**, presentado ante la Coordinación de Estudios de Postgrado de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado para optar por el Título de Magíster en Contaduría, Mención: Costos.

La metodología se corresponde con un diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo, la población está conformada por Directores y el personal que intervienen en el proceso de recaudación de la Dirección de Renta Municipal de la Alcaldía de la Zona Metropolitana del estado Yaracuy, se utilizaron como técnicas de investigación encuestas bajo la modalidad de entrevista y cuestionario. Los resultados revelan que en la direcciones de rentas de la Alcaldía se dan algunas circunstancias que propician la aplicación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que les

permita un sistema de gestión equilibrado que utilice tanto medidas financieras como no financieras.

Esta investigación se relaciona con el presente Trabajo de Grado, en cuanto a que ambos se enfocan en el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, como herramienta que permite una mejor gestión y, a su vez, demuestra que tanto en las instituciones privadas como públicas se pueden aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos que logren minimizar los problemas existentes en el área financiera y por ende el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente, Briceño (2015), realizó un trabajo cuyo título fue **“Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área de cuentas por cobrar de la empresa MORALA 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 las cuentas por cobrar.

2.2. Bases Teóricas

El objetivo de las bases teóricas es enriquecer el problema mediante un conjunto de conocimientos, los más sólidos y actualizados posibles, de modo que permita orientar la búsqueda de información científica por medio de una conceptualización adecuada de los términos para efectuar este estudio. Balestrini (2001; p.139), señala que las bases teóricas son: “un conjunto de proporciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema en estudio y lo sitúan dentro de un área específica del conocimiento”.

El presente trabajo de investigación se apoyó en una serie de referencias bibliográficas relacionadas con la temática tratada, a fin de llegar a los resultados obtenidos en la misma, y a su vez facilitaron la orientación requerida en la resolución de la problemática planteada. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentaron la investigación actual, dicha información fue recabada a través de medios bibliográficos y electrónicos.

Gestión

El significado tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración y según Ramírez (2005; p.14) se refiere a “hacer diligencias

conducentes al logro de unos objetivos”. Es decir que, la gestión involucra la ejecución de acciones para llegar a un resultado.

De igual forma, para Ivánceovich (2000; p.43) implica “coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, además de amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener”. Como resultado concreto establece un conjunto de elementos de análisis, que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de la organización, también le otorga al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Asimismo, la aplicación del control de gestión se realiza por diferentes métodos o instrumentos, los cuales se integran en un sistema de control, de allí que éste deba ser sencillo en su aplicación, con el objeto de obtener resultados positivos. El objetivo fundamental de la gestión es proporcionar altos niveles de calidad en los procesos, en los productos o en los servicios, motivado a que permite mejorar los niveles de calidad, orientado a la satisfacción de necesidades. Las pequeñas y medianas empresas tienen la capacidad de utilizar diversas herramientas de gestión para generar productos competitivos, de alta calidad y ecológicos, de tal manera que se adapten al nuevo entorno organizacional.

Control

Cuando se habla de control se puede decir que lo que se establece es un control administrativo, Ramírez (2003: p.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 (2001; p.4) 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. De allí, que el control interno es la observación de políticas y procedimientos administrativos 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.

Cabe destacar, que el control interno representa el soporte sobre el cual se observa la confiabilidad de un sistema tanto contable como administrativo, de acuerdo con Estupiñan (2008; p.143) también “evalúa la eficacia operacional de los procesos llevados a cabo en dichos sistemas, y no se limita solo a la confiabilidad de la manifestación de las cifras que se revelan en los estados financieros”. El control interno en una organización se orienta a prevenir o detectar errores o irregularidades, siendo un error un hecho de manera no intencional y una irregularidad errores u omisiones no intencionales.

De acuerdo con lo que menciona Estupiñan, (2008;p.145) “un sistema de control interno debe brindar confianza a la organización y poseer una serie de controles que disminuyan la probabilidad de que existan errores sustanciales o

irregularidades en los registros que puedan afectar los estados financieros”; es por ello que el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar aquellos posibles errores e irregularidades relacionados con la falsificación, fraude y cuidar de que los registros sean realizados de manera correcta y oportuna, debido a que esto tiene implicación sobre la correcta conducción de los negocios.

Importancia del Control interno

Para Cooper y otros (2007; p.7) “el control interno es importante debido a que ayuda a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y prevención ante la pérdida de recursos, así como también a la obtención de información contable”. Por otro lado, Perdomo (2005; p.5) indica que “el control interno es importante ya que todas las empresas públicas, privadas y mixtas deben contar con un buen sistema de control interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de su contabilidad”.

En este sentido, el control interno se convierte en un factor fundamental dentro de la organización puesto que, brinda confianza razonable de que la información contable han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos, y por ende se pueden generar acciones apropiadas de forma preventiva para abordar problemas futuros dentro de la administración de los recursos materiales y financieros.

Objetivos del Control Interno

Cabe destacar que, Cepeda (2001; p.8) plantea que el diseño, la implementación, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema del control

interno, el cual se debe orientar para alcanzar los objetivos propuestos por la organización de la siguiente manera:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada solución ante riesgos potenciales y reales que las puedan afectar.
- Garantizar eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos están dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.

En general los objetivos del control interno radican en velar por las normas legales a los principios de eficiencia en donde hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión donde se establece una estructura flexible y dinámica que permita asumir los retos de la misión organizacional para mayores y mejores niveles de productividad.

Es importante destacar, que el control interno, no importa que tanto haya sido diseñado y operado, solamente puede dar una seguridad razonable a la alta dirección sobre el logro de sus objetivos. La probabilidad de logro y eficiencia del sistema, se ve afectada en muchas ocasiones, por limitaciones inherentes al sistema de control interno. El control interno es ejecutado por personas. No solamente manuales de políticas y formas, sino personas que establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en cada uno de los niveles de la organización, para la cual deben conocer sus responsabilidades y límites de autoridad.

Principios de Control Interno

Según Díaz y Gómez (2016) citando a Cepeda (2001; p.6), en el ejercicio del control interno, implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales:

Principio de Igualdad: consiste en velar que las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general.

Principio de Eficiencia: velar por la igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, que la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

Principio de Economía: vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y metas de la organización.

Principio de Celeridad: es uno de los principales aspectos sujetos al control, debe tener capacidad de respuesta oportuna por parte de la organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Principio de Imparcialidad y Publicidad: consiste en obtener la mejor transparencia en las actuaciones de la organización.

Principio de Valoración de Costos Ambientales: consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo, sea un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de las actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales sus operaciones puedan tenerla.

Tipos de Control Interno

Establecer y mantener un sistema de control interno es una responsabilidad importante de la empresa. Para lograr esto es necesario delimitar, identificar y

conocer la clasificación del mismo con el objeto de lograr y mantener una supervisión constante de su funcionamiento en razón de cambios en las condiciones. Según Cepeda citado por Díaz y Gómez (2016; p.21)

El Control Gerencial: el cual está dirigido a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización.

El Control Contable: es aquel que está compuesto por las normas y procedimientos contables, todo lo referente a los métodos y procedimientos que involucren la protección de los bienes y fondos, así como la confidencialidad de los registros contables, presupuestales y financieros de la organización.

El Control Administrativo u Operativo: es aquel que está orientado a las políticas administrativas u operativas, también a todos los métodos y procedimientos que están relacionados. Este debe incluir, controles tales como: análisis, estadísticas, informe de actuación, controles de calidad, entre otros.

El Control Presupuestario: sirve como herramienta técnica en la organización en donde se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivo.

El Control Operativo de Gestión: está orientado a un conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización. Este control debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia en todas las actividades.

El Control de Informática: este control busca lograr el uso de la tecnología y de informática como herramienta de control. Teniendo como objetivo mantener los controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones.

Ambiente de Control

Se refiere a los recursos humanos y al ambiente en el cual opera la empresa. Los recursos humanos deben tener una serie de atributos entre los cuales se cuenta la integridad, los valores éticos y la idoneidad. En este sentido, Mantilla (2000; p.5) afirma que:

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de los empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control interno incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente, y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

Por consiguiente, el ambiente de control es definido como la esencia de cualquier negocio es su recurso humano sus atributos individuales, incluyendo los factores mencionados anteriormente. El recurso humano es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan. En lo que respecta a la Actividad de Control, Se deben formular bajo las políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las instrucciones emanadas de la gerencia y que ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para considerar los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad. A este propósito afirma Mantilla (2000; p.60) que:

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecuencia de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la

organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyendo un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Las actividades de control pueden ser descritas para objetivos de control específicos. Usualmente las actividades de control implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse y, sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política. El procedimiento es la revisión misma, desempeñada de manera oportuna y con la atención prestada a factores establecidos en la política, tales como la naturaleza y el volumen de los valores negociados, y su relación con el valor neto y la edad del cliente.

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; p.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 citado 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.

Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Brizuela (2008;p.36), mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante. Asimismo establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

Creación sostenible de valor: el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas **Crecimiento**, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento. **Alineación:**

permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos: el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas. **Cambio**, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

Según el autor antes citado se puede evidenciar que existen situaciones estratégicas que refuerzan el balance Scorecard entre estas se encuentran: el crecimiento el cual se enfoca en la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento. De la misma manera se encuentra la alineación el cual permite guiar los recursos humanos, financieros y materiales hacia las estrategias planteadas. Por último se encuentra el cambio BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo.

Perspectivas del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2005, p.63) refieren que las cuatro perspectivas del Balance Scorecard (BSC) permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta

herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización, los mencionados autores describen cada una de estas perspectivas, de la siguiente manera:

Perspectivas del Balanced Scorecard

Izaguirre (2008; p.168) menciona que el BSC presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, dichas perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

La perspectiva financiera: describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

La perspectiva del cliente: refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización.

La perspectiva del proceso interno: identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos,

reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia.

Se puede evidenciar que el Balanced Scorecard está enfocado en cuatro objetivos estratégicos, los cuales son: perspectiva Financiera; lo cual describe los resultados tangibles en términos monetarios. La perspectiva cliente refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. La perspectiva proceso interno basada en identificar los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente.

La perspectiva aprendizaje y crecimiento el cual se basa en la formación continua del recurso humano. Por otro lado se puede decir que las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las básicas, sin embargo se pueden modificar dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización. Para las organizaciones lucrativas, los objetivos financieros así como el incremento de la rentabilidad no es su prioridad, sino más bien un recurso que le permitirá alcanzar su misión.

Procedimientos Contables

Según Catacora (2009; p.177), Procedimientos contables “son todos aquellos proceso, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad”. Posibles procedimientos contables que se pueden utilizar para el registro de las cuentas por cobrar.

- Registro de Facturación
- Valuación de las cuentas por cobrar.

Las empresas conceden créditos a fin de aumentar las ventas, sin embargo es frecuente que se concentren en este objetivo y pierdan de vista los costos vinculados con las decisiones de concesión de crédito. Las ventas a crédito con frecuencia generan la necesidad de crear un departamento para:

- Investigar los antecedentes de crédito del cliente.
- Aprobar la concesión de crédito a los clientes.
- Intentar el cobro de cuentas vencidas.

Cuentas por cobrar

Chillido, H. (1999; p.54), manifiesta que las cuentas por cobrar “son las ventas del ejercicio todavía pendientes al cobro”. Cabe señalar que éstas son activos relativamente líquidos que generalmente se convierten en efectivo en un espacio de treinta (30) a sesenta (60) días. En este sentido se toma en consideración la antigüedad de cuentas por cobrar, la cual consiste en el análisis de los débitos que integran cada uno de los saldos a cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento. Este análisis se utiliza como auxiliar en la determinación de saldos vencidos y de dudosa recuperación.

Origen de las cuentas por Cobrar

Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de Cuentas por Cobrar:

- A cargo de clientes.
- A cargo de otros deudores.

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia, las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón por separado dentro del grupo cuentas por cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad. La administración de las cuentas por cobrar es parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, a través de un manejo óptimo de variables como políticas de crédito concedido a clientes y estrategia de cobros.

Ventajas de Registrar en Cuentas Por Cobrar

Según Quintanar (2007; p.99) Por la índole de sus operaciones, algunas empresas tienen necesidad de expedir recibos para el cobro de determinados renglones de ingreso. Entre ellos se encuentran:

- El cobro de rentas a los usuarios de bienes inmuebles o muebles.
- El cobro de servicios prestados, como por ejemplo: reparación en talleres, de auto transportes y otras máquinas; suministro de energía eléctrica; suministro de servicio telefónico; cobro de fletes y pasajes a grandes

embarcadores; anuncios en la prensa; prestación de servicios profesionales, entre otros.

- Cobro periódico de intereses sobre inversión de capitales a largo Plazo.

De esta necesidad ha nacido la Cuenta por Cobrar, que es un documento más completo que el simple recibo y cuyas características y ventajas son:

- A través de ella se contabiliza el ingreso devengado, con oportunidad, creándose paralelamente el activo correspondiente.
- Se controla la entrada de fondos previamente, pues el documento es una orden de cobro al cajero.
- En la mayoría de los casos se evita el llevar cuenta personal a los deudores.
- La Cuenta por Cobrar es necesariamente personal.
- El sistema de Cuentas por Cobrar se emplea con ventaja absoluta y elimina las cuentas personales especialmente en aquellos casos en que se prestan servicios a clientes no regulares.

Políticas de crédito y cobranza

Las ventas a crédito que realiza una empresa puede adoptar varias modalidades, formalidades y términos, lo que debe responder a un plan cuidadosamente estudiado, de acuerdo con las mejores conveniencias financieras de la empresa, con relación a su mercado de compradores y en competencia con otras empresas que ofrecen el mismo producto. Las políticas de crédito y los procedimientos de cobranzas mejoran la utilidad neta, reduciendo la cancelación de cuentas por incobrables e incrementando el flujo de efectivo y mejorando la relación

con sus clientes. Para Van, James C. y Wachowicz, John (2002;254) las políticas de crédito y cobranza son:

Uno de los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Los directivos pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades. No obstante implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables.

Cobranza

La acción de exigir derechos ganados a una persona por prestación de servicios o venta de productos y se orienta a la asesoría financiera, pues el emisor tiene una de sus tareas enseñar al consumidor como manejar sus deudas y a preparar presupuestos que les permiten obtener el pago de sus préstamos. Al respecto Dora L. Hernández (2004;p.205) define la cobranza como:

El objetivo principal de la cobranza es mantener al corriente los saldos de los clientes e ingresos, el flujo de efectivo a la empresa, contar con base de datos actualizados para un mejor control de información aplicada a cobros y además se debe llevar un control estadístico examinar el desarrollo de los clientes.

Control Interno de las Cuenta por Cobrar

La inclusión de la modalidad del crédito aplicado por las empresas para satisfacer las exigencias de los clientes que solicita este tipo de condición para realizar compras

de bienes o servicios, obliga a la gerencia a controlar lo relacionado con las operaciones que tiene que ver con las cuentas por cobrar. Al respecto Brito, J (2006; p.340), reseña: “Las cuentas por cobrar es sólo un elemento de todo el ciclo de operaciones que se denomina ciclo de ingresos, en el que están íntimamente relacionadas las operaciones de”:

- a) Ventas.
- b) Despacho.
- c) Facturación.
- d) Créditos y cobranzas.
- e) Cuentas por cobrar.
- f) Caja.

Es este sentido es aconsejable implantar el control interno para controlar lo relacionado con cuentas por cobrar y simultáneamente resguardar el resto de las operaciones mencionadas porque si se perjudica una de estas operaciones la demás se verá afectada por la interrelación en su funciones que tiene una respecto de la otra.

A continuación, Brito J. (2006;p.343), menciona algunas medidas de control interno que deben ponerse en práctica en torno al ciclo de ingresos:

- **Con respecto a las ventas:** Todo pedido de clientes debe ser sometido a revisión y aprobación antes del despacho de la mercancía.
- **Con respecto a despachos:** Insistiendo en la separación de funciones, las personas encargadas del despacho, deben ser diferentes a las que controlan la mercancía en el almacén. Los empleados no deben tener acceso al almacén.

- Las cantidades físicas a despachar deben ser verificadas con las que se mencionan en la nota de despacho al cliente.
- Las notas de despacho deben estar pre numeradas y establecer un
- Control sobre la secuencia de las mismas.

Con respecto a facturación

- Deben estar separadas las funciones del departamento de facturación de las que realizan los departamentos de despacho y cuentas por Cobrar.
- Las facturas deben estar pre numeradas llevando un control adecuado Para su existencia y uso.
- Una vez elaborada la factura se procederá a verificarla en cuanto a Precio, exactitud aritmética, rebajas etc.

En cuanto a crédito y cobranzas

- El departamento de crédito debe ser independiente de los departamentos de venta y cuentas por cobrar.
- Debe requerirse la aprobación de un funcionario responsable para:
 - a. Dar de baja en libros de cuentas que resulten incobrables.
 - b. Conceder descuentos fuera del periodo normal o exceso sobre Los términos usuales.
- Las notas de créditos por devoluciones y rebajas deben estar pre Numeradas y su debidamente controlado.
- Las facturas deben ser clasificadas por su antigüedad y ser revisada periódicamente por un funcionario responsable.
- Las facturas dadas de baja en libros deben ser adecuadamente controladas y examinadas periódicamente con el objeto de gestionar su cobro.

Con respecto a cuentas por cobrar

- Mensualmente, como mínimo, deben ser cuadrados los auxiliares de cuentas por cobrar con el mayor general.
- Es una práctica muy sana, enviar mensualmente estados de cuentas a los clientes.
- Personas independientes del departamento de ventas, facturación y Caja deben:
- Comparar los estados de cuentas mensuales con el balance de comprobación y enviar directamente por correo los estados de cuenta, Investigando las diferencias encontradas.
- Comparar el balance de comprobación y el análisis por Antigüedad con el saldo en el mayor.
- Los empleados que llevan los mayores auxiliares de cuentas por cobrar deben ser rotados con frecuencia.
- Los despachos de mercancías en consignación debe ser manejados separadamente de las ventas y las cuentas por cobrar.

Estos controles internos de las cuentas por cobrar descritas anteriormente, muestra a la gerencia los correctivos necesarios que deben ser aplicados para la reducción de riesgos antes de otorgar créditos, vigilancias de la cuentas por cobrar evitar fraudes entre otras, que fueron previamente explicadas.

2.3. Bases Legales

Sabino C, (1999) acota que los basamentos legales “complementan el marco referencial, puesto que sus documentos sirven de soporte para la investigación”. A continuación se describe y correlaciona algunos de los más pertinentes a este estudio.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000; p.38) La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela contiene un conjunto de reglas de conducta obligatorias que el Gobierno de la Nación debe cumplir. De igual forma la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico por lo tanto se hace necesario considerar los siguientes artículos:

Capítulo VII, De los Derechos Económicos, señala en el artículo N° 112 lo siguiente: El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. En este artículo de la Carta Magna, se hace referencia a como el Estado promueve la iniciativa privada, siempre y cuando la organización garantice bienes y servicios que satisfaga a la población en general. Asimismo, le reconoce la libertad de trabajo y la facultad que tiene para planificar y establecer medidas o métodos que impulsen el desarrollo económico y social del país.

Código de Comercio, párrafo tres trata sobre la contabilidad Mercantil dice: **Artículo 32.-** Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimara conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

Artículo 34.- En el libro Diario se asentarán, día por día, las operaciones que haga el comerciante, de modo que cada partida exprese claramente quién es el acreedor y quién el deudor, en la negociación a que se refiere, o se resumirán mensualmente, por

lo menos, los totales de esas operaciones siempre que, en este caso, se conserven todos los documentos que permitan comprobar tales operaciones, día por día. No obstante, los comerciantes por menor, es decir, los que habitualmente sólo vendan al detal, directamente al consumidor, cumplirán con la obligación que impone este artículo con sólo asentar diariamente un resumen de las compras y ventas hechas al contado, y detalladamente las que hicieran a crédito, y los pagos y cobros con motivo de éstas.

Artículo 35.- Todo comerciante, al comenzar su giro y al fin de cada año, hará en el libro de Inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos y pasivos, vinculados o no a su comercio. El inventario debe cerrarse con el balance y la cuenta de ganancias y pérdidas; ésta debe demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y las pérdidas sufridas.

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.

Cuentas por Cobrar: son los créditos que se otorgan al cliente y otros deudores, por dinero, mercancías o servicios. Para la prestación de estados financieros, las cuentas y documentos por cobrar se clasifican ya sea como circulantes (cuando se espera cobrarlo en el término de un año o durante el ciclo de operaciones en curso, (es decir a corto plazo) o fijas (a largo plazo) y esta se clasifica como cuentas y documentos por cobrar.

Indicador: Son medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que 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 M. (2010;p.207) 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.

3.1. Diseño y Tipo de Investigación

Según Tamayo y Tamayo (2003; p.128), el diseño de investigación “es la estructura a seguir una investigación, ejerciendo el control de la misma fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas a los supuestos e hipótesis problemas” constituye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado. Por lo tanto, es importante destacar que el estudio actual se encuentra enmarcado en una investigación cuyo diseño es de carácter no experimental, fundamentada en un tipo de campo.

Es de carácter no experimental puesto que el estudio se realiza directamente en la situación considerada problemática tomando la información tal y como se muestra en el entorno real sin alterar ni modificar las variables de estudio, para Hernández, A. (2013; p.269), la investigación no experimental es definida como: “El conjunto de estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos”.

Por otra parte la investigación es de tipo de campo, permitiendo así que los datos se recolecten con diferentes instrumentos en la misma organización donde se realiza el estudio. Esto garantiza el análisis objetivo de la realidad, con el propósito bien sea de describir, interpretar o entender la naturaleza de los hechos, dentro del contexto abordado. En efecto, Palella y Martins (2010; p.88) definen la Investigación de campo como:

La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

En tal sentido, se dice que la investigación es de campo porque presenta alternativas orientadas a solucionar el problema, realizando recopilaciones de información en el mismo lugar de la problemática, es decir, se recogerá la información en el sitio que se escogió como contexto empírico.

3.2. Nivel y Modalidad de la Investigación

De acuerdo a Arias, F. (2006; p.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 un nivel 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.

Los estudios descriptivos según Cortes e Iglesias (2004; p.20), “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 tal sentido, los estudios descriptivos describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Estos estudios presentan correlaciones muy incipientes o poco elaboradas.

Por otro lado, en lo que se refiere al diseño de la investigación Molier (2010; p.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.

Debido a lo antes expuesto, es importante destacar que el presente trabajo de investigación se considera como un proyecto factible, debido que a través del mismo se plantea una propuesta con el fin de solventar a través del Balance Scorecard con el fin de solventar una problemática que afecta la gestión del área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP. C.A. Por tal motivo es conveniente acotar que Arias (2006; p.134), señala: que el proyecto factible “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

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.

3.3. Fases Metodológicas

Es importante resaltar que para mejorar el control interno del área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio, es necesario cumplir con las siguientes fases, las cuales tienen íntima relación con los objetivos específicos del estudio:

FASE I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto a los mecanismos de control interno existente en el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A.

En esta fase se emplea la técnica de observación directa, para captar todas las actividades realizadas con el inventario de mercancía de la empresa JTMUSIC.CARSHOP. C.A. para así determinar los factores que intervienen en la gestión de cuentas por cobrar. Con el fin de establecer las causas y efectos por medio de un estudio descriptivo que se originan por la ausencia de un control interno.

Por lo tanto, la observación directa permite organizar la información obtenida con la finalidad de conocer como están distribuidas las responsabilidades, acciones y procedimientos para poder detectar las debilidades presentes. Según Arias (2006;p.69) la observación directa “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecido.

Según lo expuesto, la información debe ser en gran detalle y con objetividad. Las mismas surgieron a través de la aplicación de un cuestionario bajo la modalidad dicotómica, formulado con catorce (14) preguntas claras y concisas cuyas respuestas pueden ser Si o No, con el fin de obtener información útil de la población

concerniente al problema planteado en el proyecto. En relación al cuestionario Vargas (2012; p.291), lo define como: “Un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

Con respecto a la población la misma es definida por Vallejo, (2012; p.115), como “El conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones”. En la presente investigación la población está constituida por diez (10) empleados que laboran en la organización objeto de estudio. Por lo tanto por ser una población finita se tomará como muestra el 100% de la población.

De la misma manera, resulta conveniente acotar que el tipo de muestreo que se utiliza es el muestreo intencional o sesgado, puesto que fueron seleccionados los trabajadores considerandos más representativos, debido al cargo y al conocimiento de sus funciones dentro de la empresa. Por lo que se consideró específicamente los trabajadores del área de Contabilidad y Cuentas por Cobrar. Por lo cual, en este estudio se hará mención a los mismos.

Cabe destacar, que para tener una validez del instrumento que, Según Hernández y otros (2010; p.201), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Para la presente la validez del instrumento se realizará a través del juicio de los expertos, en este caso fue necesario seleccionar a dos expertos con experiencia en la materia (un metodólogo y un licenciado en contaduría pública) a quienes se les presentará una versión del instrumento para ser revisado y evaluado en cuanto a redacción y contenido, para posteriormente elaborar el instrumento definitivo. Una vez determinada la validez se procederá a la recolección definitiva de los datos.

Por otro lado, en lo que a Confiabilidad del Instrumento se trata, la misma se obtendrá por los resultados emitidos según la prueba piloto aplicados al total de la muestra seleccionada. De allí que, Palella (2006; p.176), define la confiabilidad del instrumento como la ausencia del error aleatorio en un instrumento de recolección de

datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de desviaciones producidas por los errores causales.

La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través de un coeficiente, el cual oscila entre cero y uno, es decir, pertenece al intervalo cerrado $\{0,1\}$. Lo anterior implica que cuando un instrumento presenta un coeficiente igual a cero, significa que carece de esta importante característica, mientras que cuando alcanza el valor uno, se dice que el instrumento logra la máxima confiabilidad.

Para los efectos de interpretación, en el presente estudio se utilizará como coeficiente KR 20/21 Kuder y Richardson que según, Palella (2006;p.180) “este coeficiente se aplica para instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas; por ejemplo: si-no, lo que permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los restantes”. Cuando se habla de consistencia interna se puede referir a consistencia de los ítems o a consistencia de las respuestas del sujeto: la confiabilidad tiene relación directa con el primer tipo de consistencia.

FASE II. Análisis de las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en cuanto a los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A.

En esta fase se observa y evalúa los procesos llevados a cabo en la gestión de cuentas por cobrar, con la finalidad de identificar los factores que intervienen en el control interno en dicha gestión; a fin de poder tomar acciones que permitan optimizar su funcionamiento de manera eficaz. Para ello, se busca información que sustenta teóricamente la investigación, mediante el estudio documental, definido por Arias (2012; p.27), bajo el siguiente concepto: “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

Cabe destacar que la revisión documental fue verificada con la información que revelo el estudio de campo descriptivo y desarrollado en la Fase I, en el cual se llevó a cabo el diagnóstico de la situación y de esta manera se describen los factores a evaluar y que de alguna manera inciden en el control interno del área de cuentas por cobrar y en la toma de decisiones oportunas que permitan optimizar los procedimientos para el cumplimiento de meta de la institución.

De la misma manera se realizarán entrevistas con el personal del departamento de cuentas por cobrar, con el fin de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se presentan en el área y la falta de uniformidad en los procedimientos en general así como la efectividad de los procesos de la gestión de cuentas por cobrar. Por lo tanto la información proporcionada a través de las entrevistas se procesaran a través de la matriz FODA dicho instrumento se puede definir como una herramienta de análisis estratégico organizacional, que permite analizar las fortalezas y las debilidades relacionadas con los elementos internos de la empresa y por lo tanto controlables, así como los elementos externos como oportunidades y amenazas que presenta la gestión cuentas por cobrar dentro de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A.

FASE III. Diseño de lineamientos de control basado en el Balance Scorecard (BSC) para el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A.

Una vez finalizados los procesos de recolección de datos e información, el análisis de estos conforma el precedente de la actividad de interpretación del estudio, por lo cual se llevo a cabo el análisis de la totalidad del material obtenido de los procedimientos anteriores en forma clara y organizada. Todo esto dio paso para poder agrupar la información de manera cuantitativa y cualitativa, y por ende, analizarlos a través de la estadística descriptiva cuyos datos serán arrojados por los gráficos derivados de la aplicación del cuestionario, y alcanzar así la relación de los resultados junto a los objetivos planteados en el proyecto, proporcionándoles las estrategias deseadas al problema de la investigación.

Por lo tanto, el análisis de los datos llevo a la conclusión de elaborar una estrategia para solventar la problemática del descontrol en el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A. Por lo que la alternativa de solución que más se adapta a las necesidades de la empresa es el diseño de lineamientos de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio.

Finalmente, es importante destacar que el Balance Scorecard también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de gestión estratégica, el cual 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 de las cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de los resultados

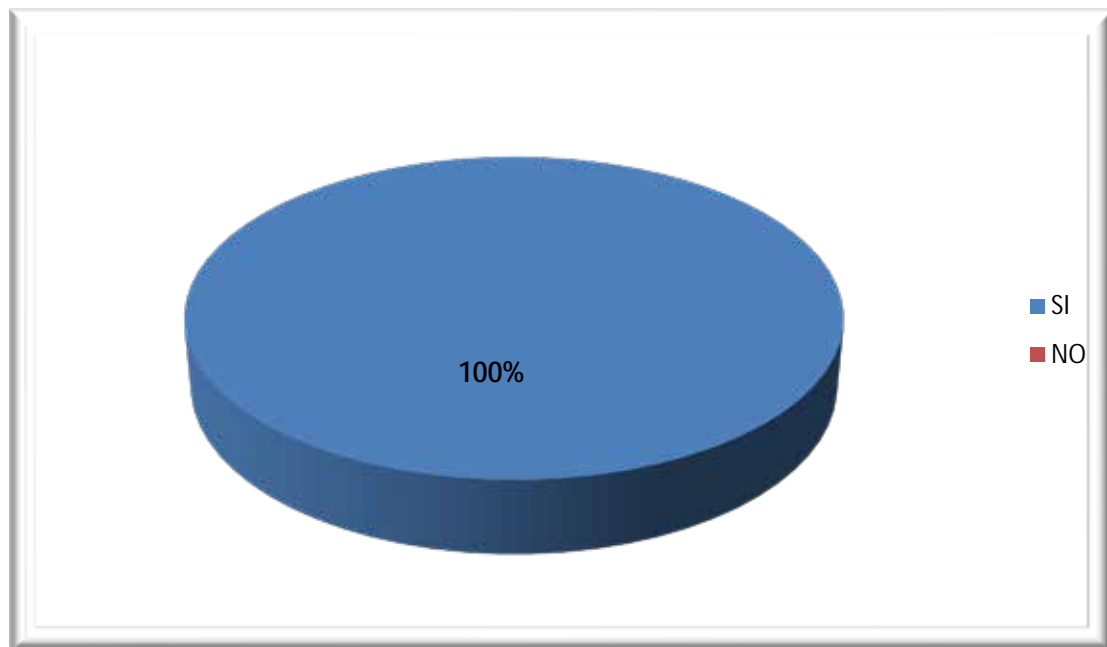
En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, luego de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos seleccionados, las cuales le darán respuestas a los objetivos planteados para el presente estudio. Ante esto, Palella y Martins (2006:73), indican que, una vez la previa aplicación de las técnicas de análisis estadístico se obtiene los resultados de la investigación, se procede a la exposición escrita para el informe final. Por lo tanto a continuación se mostraran cada uno de los resultados obtenidos de acuerdo a las fases de la investigación.

4.2. Fase I. Diagnosticar la situación actual en cuanto a los elementos de control interno existente en el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A.

Para ello se realizó el análisis de los resultados logrados en el instrumento diseñado para obtener información respecto al control de las cuentas por cobrar a través de un cuestionario aplicado en la empresa Jtmusic.carshop C.A, el mismo proporciono una visión general sobre la problemática que padece a nivel administrativo y contable el área mencionada, logrando así apreciar algunas de las causas que lo originan. De allí, que los resultados derivados de la encuesta se presentaran bajo la modalidad, de gráficos con proporciones por cada ítem en forma de torta asociado con dichos valores, como se presentan a continuación:

Ítem 1. ¿Conoce usted la misión y visión del departamento de cuentas por cobrar?

Gráfico n° 1.Misión y vision del departamento



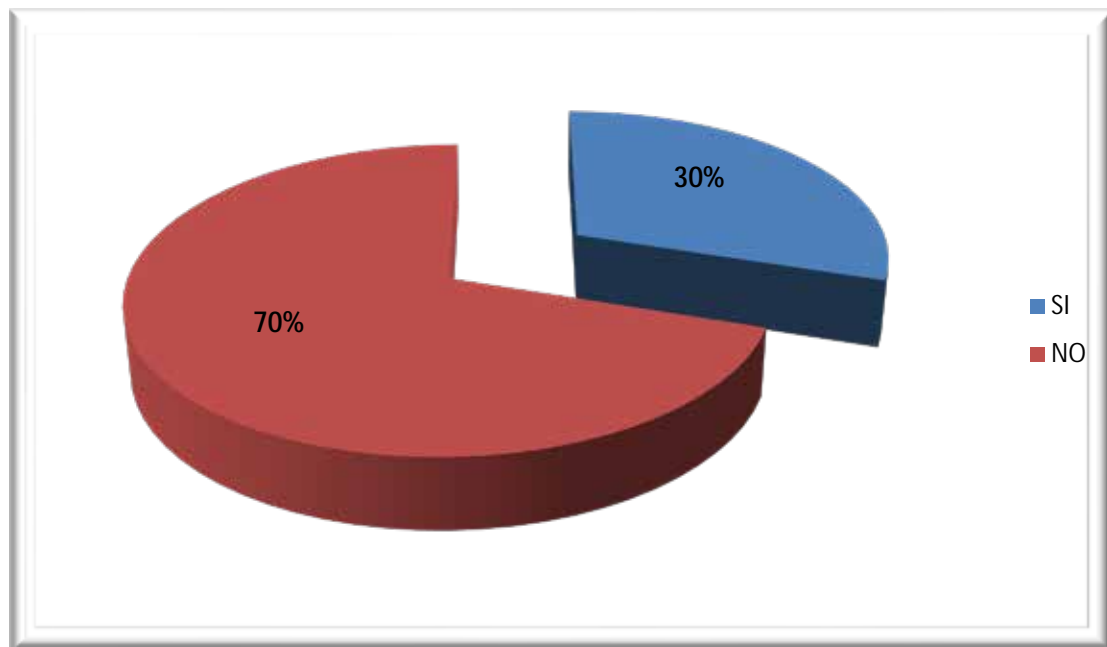
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

A través del gráfico, anterior se puede constatar que Del personal encuestado al cual se le realizo la pregunta de si conocen la misión y visión de la organización, el 100% de la población afirmo que si la conocen, de acuerdo a esta respuesta el personal sabe y tiene conocimiento de la misión y visión.

Ítem 2. ¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de cuentas por cobrar?

Gráfico n° 2. Funciones del área de cuentas por cobrar



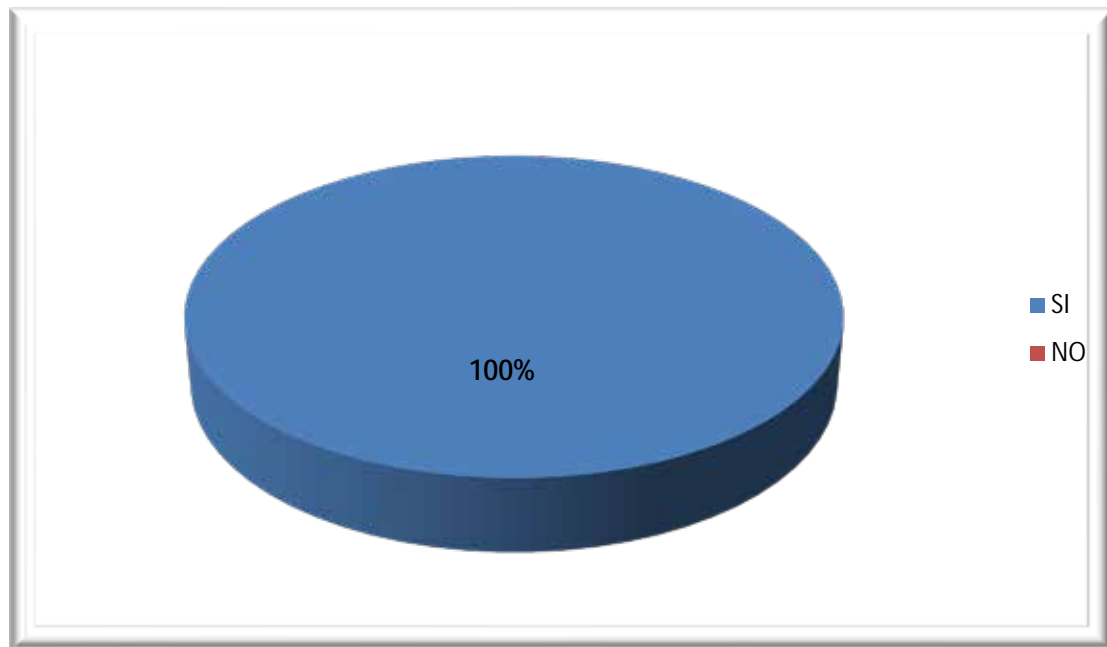
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

Ante la formulación de esta interrogante solo el 30% del personal encuestado conocen sus funciones. Por el contrario el 75% restante responden de manera negativa, los mismos acotan que no conoce estas funciones. En relación a esta respuesta, indica que en líneas generales se carece de la necesaria formalidad de laa funciones dentro del departamento de cuentas por cobrar para que cada empleado se identifique con las mismas.

Ítem 3. ¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

Gráfico n° 3. Autoridad y Responsabilidad



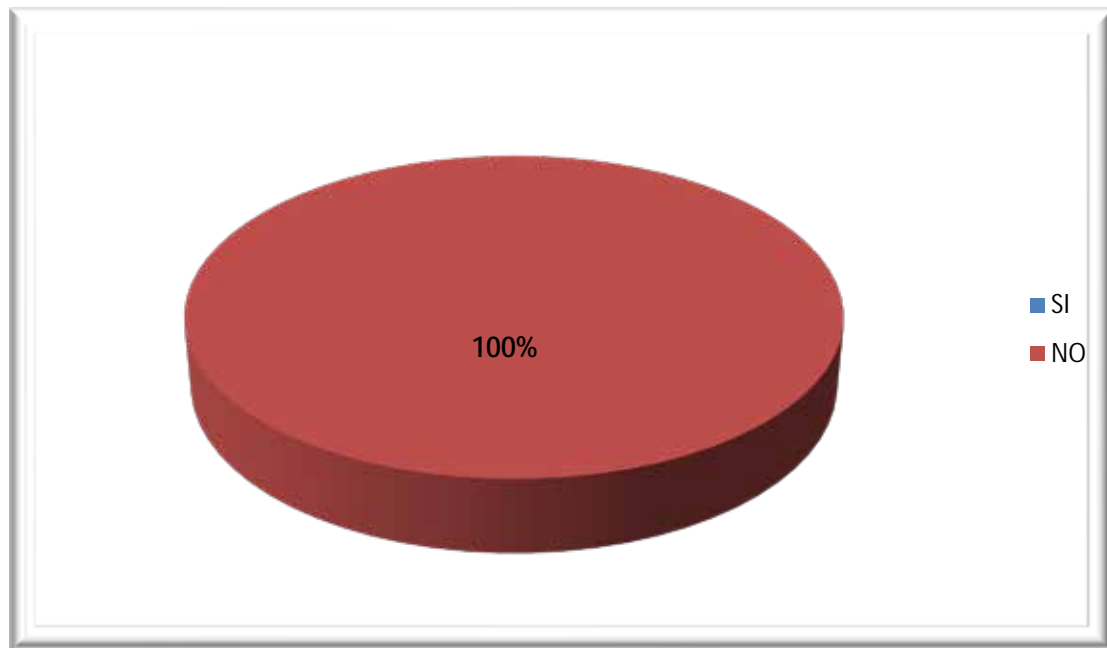
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

Se puede constatar a través de gráfico anterior que el 100% del personal encuestado respondió de manera afirmativa, es decir que dentro del departamento de cuentas por cobrar están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad.

Ítem 4. ¿Se aplica lineamientos de control interno en el área de cuentas por cobrar?

Gráfico n° 4. Autoridad y Responsabilidad



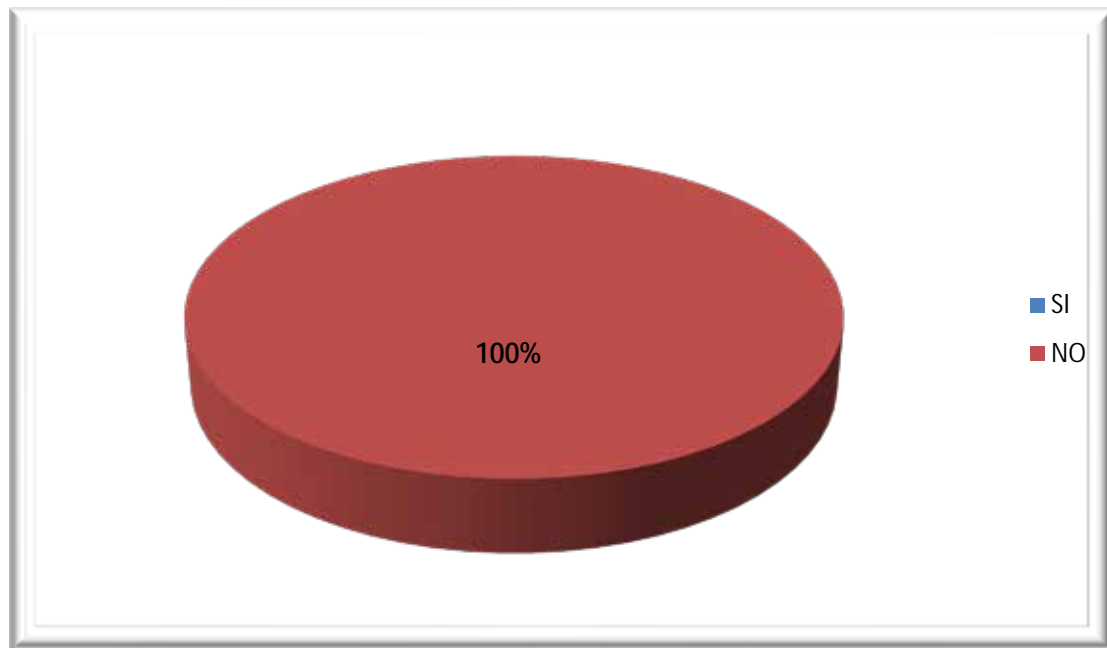
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

Del personal encuestado el 100% manifiestan no aplicar lineamientos de control. Según la información recabada se evidencio que el personal involucrado en el área no sigue ningún lineamiento específico al realizar las actividades, lo cual constituye un aspecto negativo para dicho proceso.

Ítem 5. ¿La organización ha establecido políticas para el otorgamiento de créditos?

Gráfico n° 5. Políticas para el otorgamiento de créditos



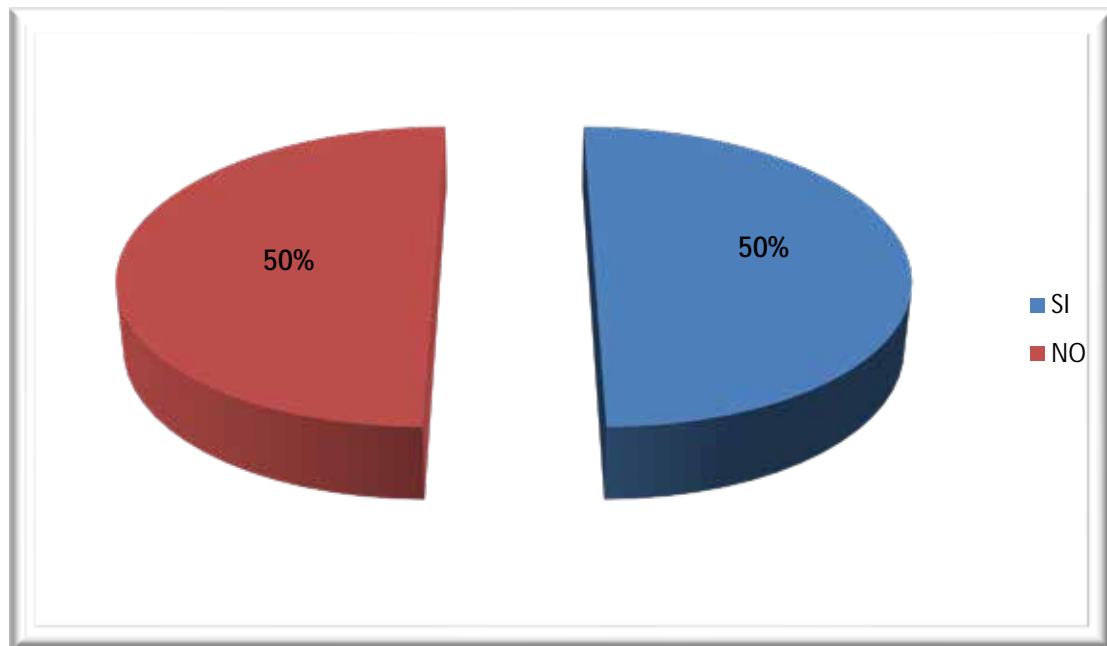
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

Del análisis de los datos capturados con esta pregunta el 100% de los encuestados indico que en la organización no se han definido políticas para el otorgamiento de créditos. Con estos resultados se entiende que la empresa no se ajusta a principios de planificación por lo que retrasa la ejecución de los procesos respectivos a los créditos.

Ítem 6. ¿Antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes se realiza la autenticidad de los datos suministrados?

Gráfico n° 6. Autenticidad de los datos



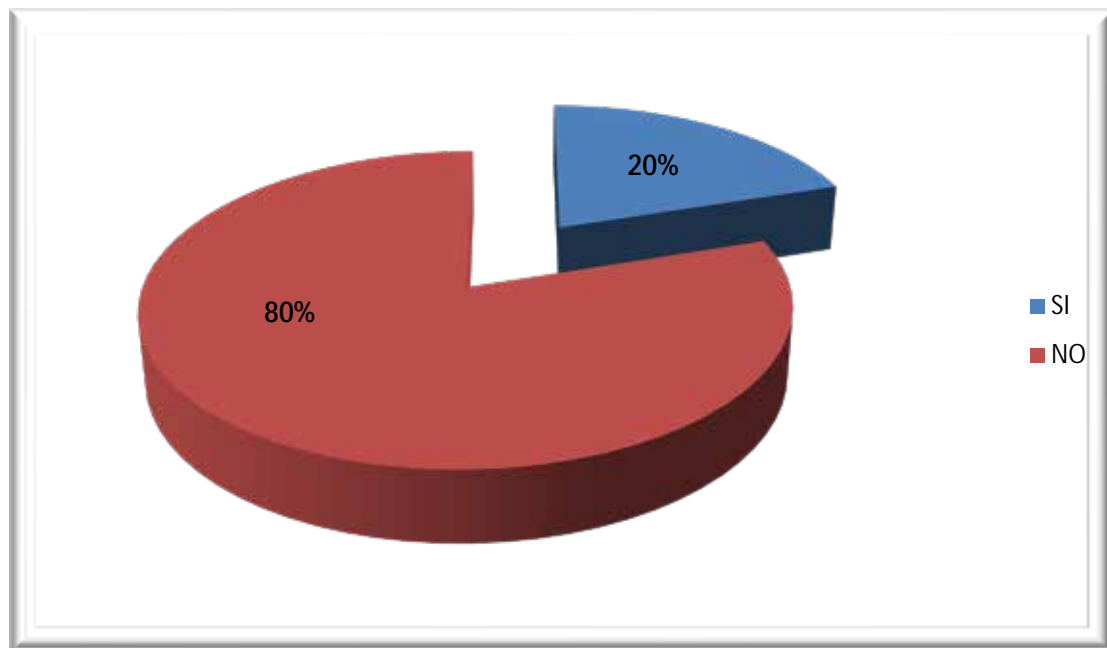
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

Se pueden apreciar los resultados obtenidos con la aplicación de este ítem, el 50% de los encuestados, equivalente a 5 personas de la población, al formularsele esta interrogante respondió de manera negativa la verificación de la autenticidad de los documentos presentados, y por su parte el otro 50% indicó que antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes, se verifica la autenticidad de los documentos presentados. Cabe señalar en el contexto de las respuestas obtenidas, que al no verificarse la documentación se incrementa la posibilidad de no recuperar el crédito otorgado, lo cual es perjudicial desde el punto de vista financiero y administrativo.

Ítem 7. ¿El departamento de cuenta por pagar mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar?

Gráfico n° 7. Registro de vencimiento de pagos



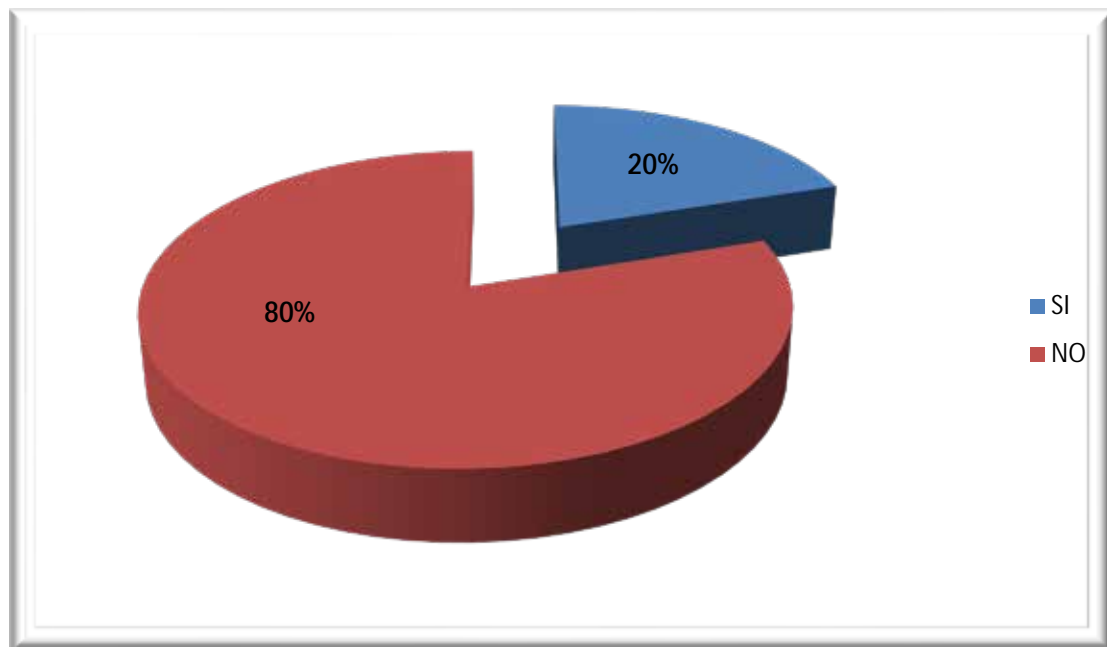
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación,

Según el gráfico anterior, se tiene que un (20%) dio a conocer que el departamento de cuentas por cobrar mantiene un registro de control de vencimiento de los pagos a realizar. Mientras que el (80%) de la población encuestada indicó que el departamento de cuentas por pagar no mantiene un registro de control del vencimiento de los pagos a realizar. lo que da a demostrar que en dicho departamento no existe una comunicación efectiva ni una organización eficiente en las actividades realizadas en el departamento.

Ítem 8: ¿Las cuentas por pagar están debidamente clasificadas, controladas y registradas en el período correcto?

Gráfico n° 8. Registro de vencimiento de pagos



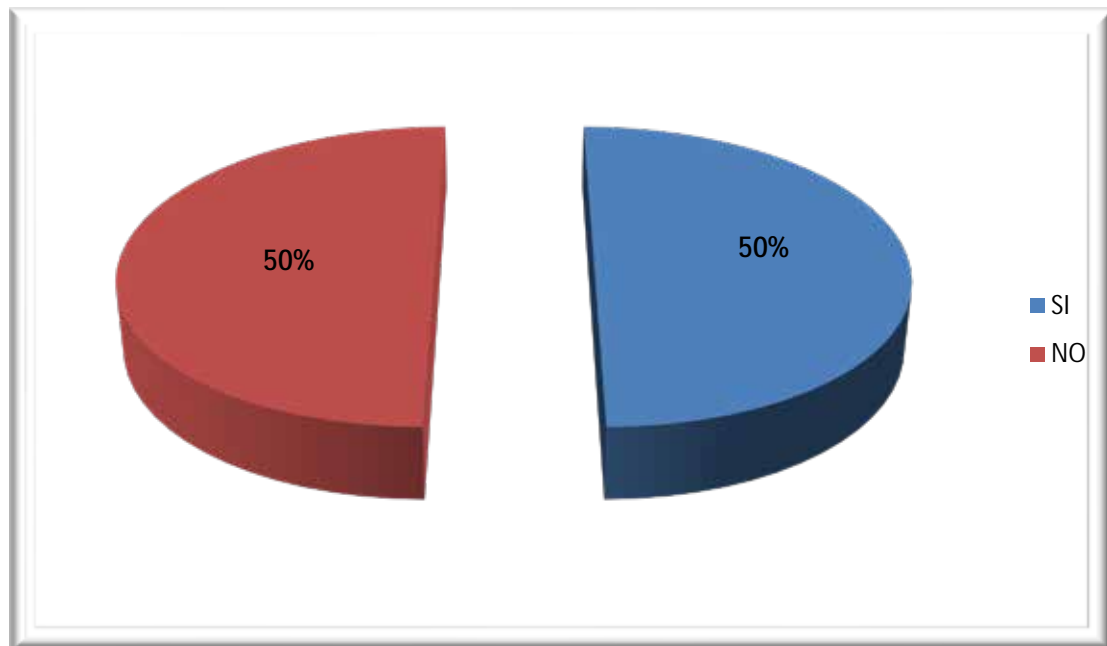
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación,

El gráfico del Ítem N° 8 señala, que el (80%) de la población responde de manera negativa a la pregunta 8, ellos opinan que las cuentas por cobrar en la empresa Jtmusic.carshop C.A. no se encuentran debidamente, clasificadas, controladas ni registradas en el periodo correcto. Por otro lado, el (20%) dio a conocer lo contrario, indicando que en las cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio se encuentran clasificadas, controladas y registradas en el periodo correcto.

Ítem 9. ¿Frecuentemente se realizan análisis de saldos de las cuentas por cobrar?

Gráfico 9. Análisis de saldos cuentas por cobrar



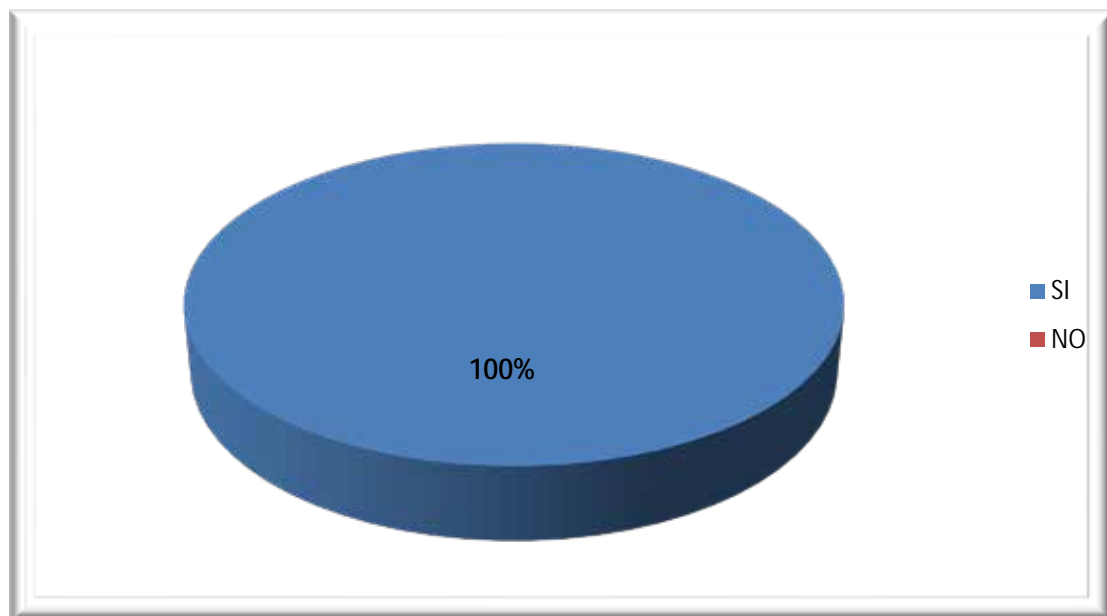
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

El 50% de los encuestados indica que el área de cuentas por cobrar no realiza análisis de saldos con frecuencia, mientras que el otro 50% afirma que si se realizan dichos análisis. Esto indica inestabilidad contable, ya que no se estaría obteniendo el status de deuda de cada cliente frecuentemente.

Ítem 10: ¿El departamento de cuentas por cobrar cuenta con un recurso humano capacitado y hábil para el manejo relacionado con los aspectos de las cuentas por pagar?

Gráfico 10. Recurso Humano



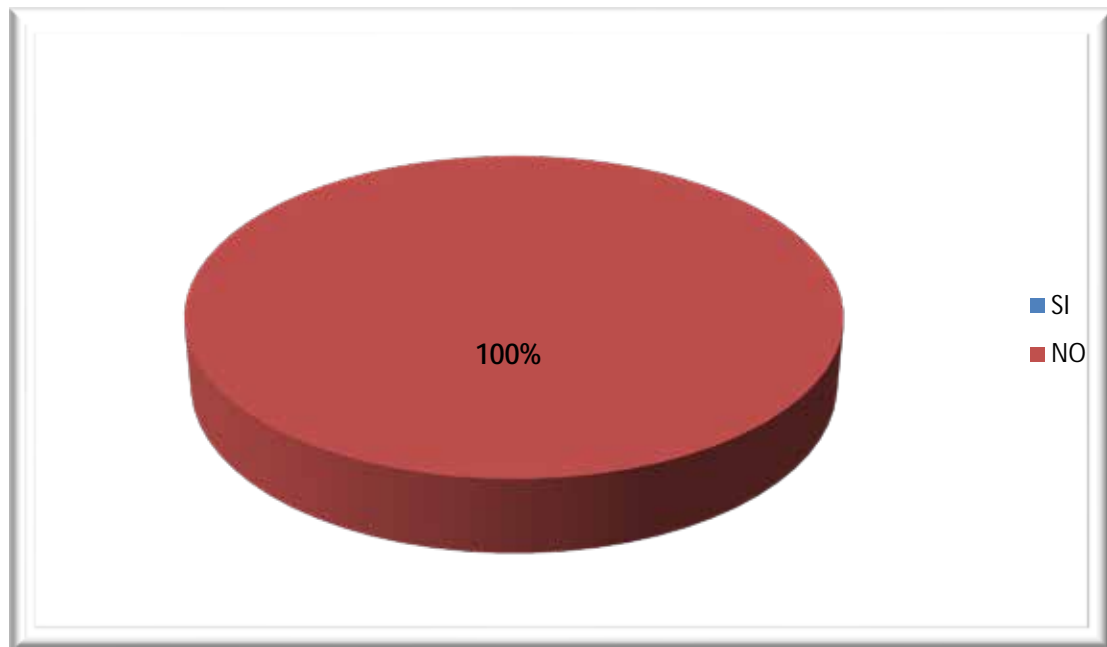
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

El gráfico 10, muestra que el (100%) de los encuestados lo que corresponden a los cuatros trabajadores del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Jtmusic.carshop C.A. responde de manera afirmativa a la pregunta (8) destacando que el personal del departamento de cuentas por cobrar cuenta con un recurso humano hábil y capacitado para desempeñar cada una de las actividades correspondiente a su puesto de trabajo.

Ítem 11: ¿La empresa cuenta con planes de capacitación lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de cuentas por cobrar?

Gráfico 11. Planes de Capacitación



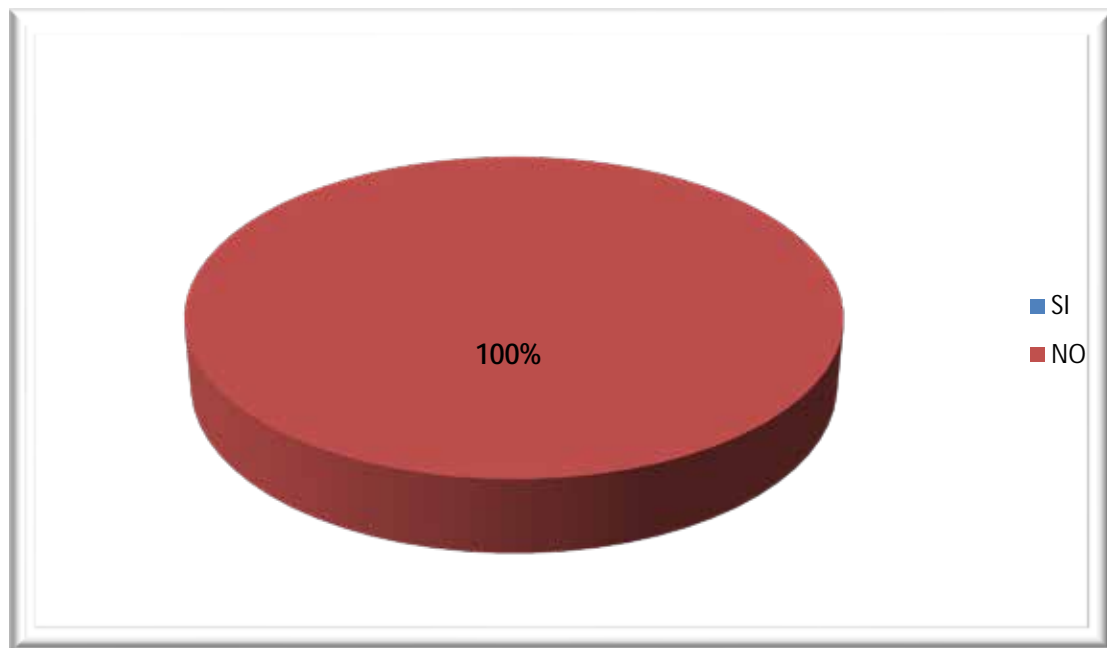
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

De acuerdo con los datos aportados por el gráfico anterior, se puede constatar que el cien por ciento (100%) de la población representada por (10) trabajadores da a conocer que la empresa no cuenta con planes de capacitación que contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de cuentas por cobrar, lo que trae como consecuencia desmotivación y deficiencia en las actividades desempeñadas por cada uno del personal en su puesto de trabajo lo cual incide en la productividad del departamento y de la organización en general

Ítem 12: ¿Existe en el departamento de cuentas por cobrar indicadores para medir la gestión de las cuentas por cobrar?

Gráfico 12. Indicadores de Gestión



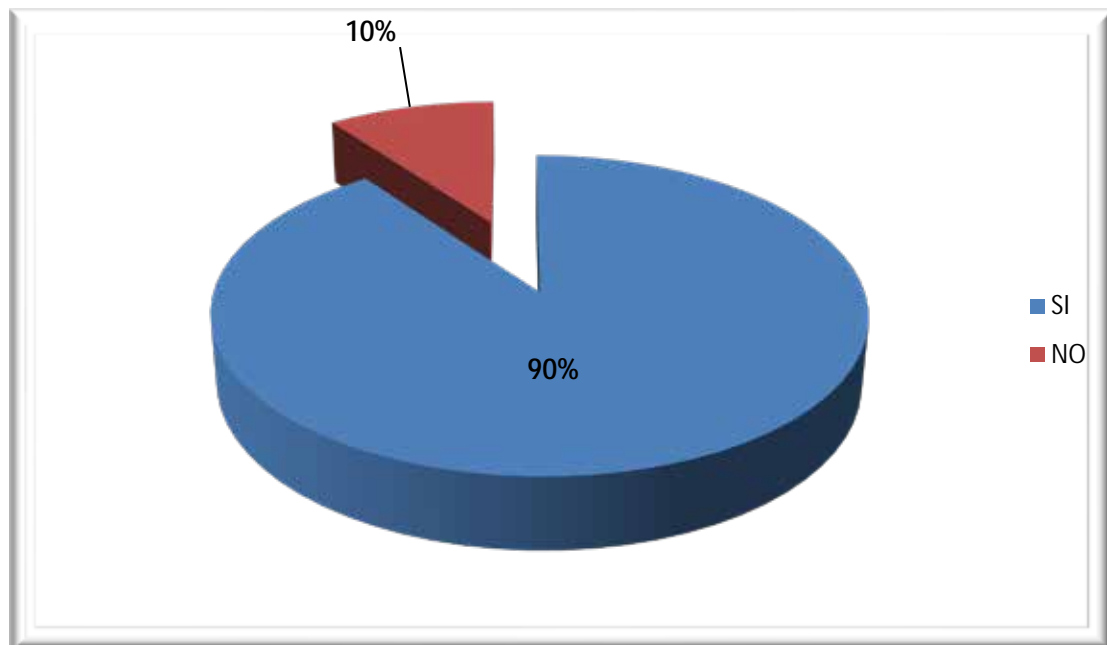
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

De acuerdo con el índice de respuestas dadas por los encuestados, se tiene que el (100%) de los encuestados consideran que el área de cuentas por cobrar no dispone indicadores que logren medir los resultados de la gestión del personal del área.

Ítem 13: ¿Considera usted necesario que el área de cuentas por cobrar implemente indicadores para medir la gestión realizada por el personal?

Gráfico 13. Implementación de Indicadores de Gestión



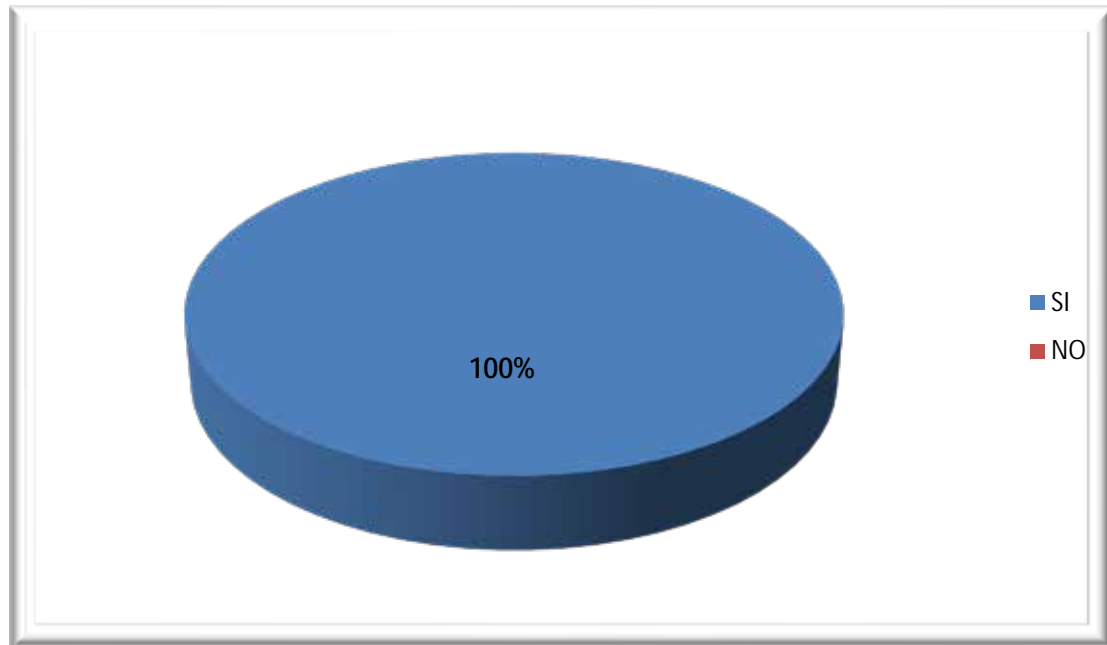
Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

Una vez conocido los resultados aportados por el gráfico anterior con respecto a la pregunta trece (13), se evidencia que el 90% del personal encuestado eligen la alternativa Si como respuestas a la preguntas, los mismos consideran usted necesario que el área de cuentas por cobrar implemente indicadores para medir la gestión realizada por el personal. Por el contrario el 10% del personal responde de manera negativa ante la misma interrogante.

Ítem 14. ¿Cree usted que el Balanced Scorecard es una herramienta eficiente para lograr el control de la gestión en el área de cuentas por cobrar?

Gráfico 14. Balanced Scorecard



Fuente: Tapia L. (2017).

Análisis e interpretación.

El gráfico anterior muestra que el (100%) consideran que el Balanced Scorecard es la mejor herramienta para lograr el control de la gestión en el área de cuentas por cobrar, puesto que dicha herramienta contribuirá a la toma de decisiones, lo cual ayudara a buscar las mejores alternativas de solución a las problemáticas que se presenten en dicha área. Por lo tanto es necesario que la empresa objeto de estudio tome en cuenta el BSC como alternativa para minimizar las debilidades presentes en el área 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.

Fase II. Analizar las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A

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 encuesta y a las entrevistas realizadas al personal del área de cuentas por cobrar. Por lo tanto al análisis FODA comprende el análisis situacional del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Jtmusic.carshop C.A., 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 del área de cuentas por cobrar:

Cuadro n° 2. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> · Personal con conocimiento específico en el área de cuentas por cobrar. · Personal acorde con la implementación del Balanced Scorecard. · Personal directivo motivado por solventar la problemática existente en el área de cuentas por cobrar. · Personal con adaptación al cambio. · El personal conoce la misión y visión del departamento. · Están bien definidas las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento de cuentas por cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con la las cuentas por cobrar. - Falta de capacitación al personal. - No se aplican lineamientos de control de las cuentas por cobrar. - Las cuentas por cobrar no están debidamente clasificadas, controladas ni registradas en el período correcto. - No existen indicadores de gestión. - Inexistencia de planes de capacitación.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo. - Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal de las cuentas por cobrar. - Disposición de herramienta que evalué la gestión de las actividades del personal de cuentas por cobrar. - Cumplimiento de objetivos del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de adiestramiento al personal del área de cuentas por cobrar. - Establecer recomendaciones para el cobro oportuno de las cuentas. - Desarrollar un plan de mejora continua para un mejor control de las cuentas por cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer lineamientos para el diseño de indicadores de gestión. - Definir las funciones y responsabilidades del personal del área de cuentas por cobrar. - Implementar políticas para el otorgamiento de créditos. - Implementar diagrama de procesos para detallar los pasos a seguir para el cobro de las cuentas.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de los clientes con el pago de sus facturas vencidas. - Competencia con mejores oportunidades de créditos. - Problemas con normativa legal venezolana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias para entrega de mercancía de manera inmediata a los clientes. - Fomentar y mantener las buenas relaciones con los clientes. - Diseñar e implementar normas de control en el área de almacén el cual permita el registro eficiente de la entrada y salida de la mercancía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias de motivación el cual contribuyan al buen desempeño de las actividades realizadas por el personal. - Estandarizar un parámetro de trabajo dentro del departamento de cuentas por cobrar. - Establecer normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos dentro del área de cuentas por cobrar.

Fuente: Tapia L. (2017).

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 la las cuentas por cobrar, falta de capacitación al personal, no se aplican lineamientos de control de las cuentas por cobrar. De la misma manera se evidencia que las cuentas por cobrar no están debidamente clasificadas, controladas ni registradas en el período correcto. No existen indicadores de gestión. Asimismo la falta de capacitación del personal incide de manera negativa en el desempeño de las funciones del personal del área de cuentas por cobrar. Por otro lado, se tiene que la empresa no es ajena a las debilidades que presenta el departamento de cuentas por cobrar, conoce sus fortalezas y sus debilidades por lo cual se pretende atacar estas debilidades diseñando estrategias para lograr un mejor control en los inventarios en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar.

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

especifico en el área para el buen manejo de las cuentas por cobrar, 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 el área de cuentas por cobrar. Asimismo las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento de cuentas por cobrar 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 de las cuentas por cobrar. Disposición de herramienta que evalué la gestión de las actividades del personal de cuentas por cobrar. Cumplimiento de objetivos del departamento. Por lo que consideran necesario y factible el diseño de indicadores de gestión para el control de las cuentas por cobrar, puesto que la aplicación de dichas estrategias lograra la mejora en el desempeño y productividad del personal. Finalmente, entre las amenazas encontradas se encuentran: Incumplimiento de los clientes con el pago de sus facturas vencidas, Competencia con mejores oportunidades de créditos, Problemas con normativa legal venezolana.

FASE III. Diseño de lineamientos de control basado en el Balance Scorecard (BSC) para el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP 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 Jtmusic.carshop C.A con el fin de diseñar lineamientos a través del balancead Scorecard que permitan mejorar la gestión de las cuentas por cobrar.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

La época actual, exige de la adopción de modelos de gestión capaz de integrar todos los elementos que se encuentran en el entorno, donde el futuro y el pasado sean debidamente combinados para lograr los objetivos deseados por la empresa. En el contexto expuesto, el uso de novedosos modelos de gestión, marcan la pauta para la diferenciación y el incremento de las ventajas competitivas, motivo por el cual, cada vez son más las organizaciones que están incorporando de manera acelerada este tipo de herramienta en su quehacer cotidiano.

Debe señalarse, que entre estos modelos destaca el **Balanced Scorecard** o Cuadro de Mando Integral, el cual se ha convertido en un reconocido medio global de administración de la eficiencia o del desempeño, que 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. Todo lo antes expuesto llevó al autor a desarrollar la presente propuesta, la cual se denomina **“Lineamientos Control Basado En El Balanced Scorecard para el Área de Cuentas por Cobrar de la Empresa Jtmusic.Carshop. C.A.”**, con el fin de proporcionar los medios necesarios para la implementación de dichas estrategias, y de esta manera, incrementar la eficiencia operacional en dicha área.

Por lo tanto una vez que se apliquen los lineamientos propuestos la empresa comenzara a obtener resultados más eficientes a un nivel competitivo que le permitirá

planificar y disponer de efectivo con más rapidez, evitando los altos saldos de cuentas incobrables. De igual forma aplicando políticas de asignación de crédito le permitirá conocer su cartera de clientes, manteniéndola con clientes que cumpla con un perfil establecido asegurando el cobro de las factura a tiempo en una gran porcentaje.

5.2. Beneficios de la Propuesta

La implementación de la propuesta es de suma relevancia para el área de cuentas por cobrar de la empresa Jtmusic.carshop C. A. puesto que uno de los principales beneficios que entrega el Balanced Scorecard es que obliga a la dirección a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos trascendentales para obtener beneficios en el largo plazo. Permite a los directivos saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un empeoramiento en la gestión de otra área.

El Balanced Scorecard ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explícita la estrategia y traducirla en indicadores, facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante. El concepto del Balanced Scorecard proporciona un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

5.3. Objetivos de la propuesta.

5.3.1. Objetivo General.

Establecer indicadores de gestión para el control de las actividades realizadas en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Jtmusic.carshop C.A.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un mapa estratégico enfocados en las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento para el control interno del departamento de cuentas por cobrar.
- Promover la eficiencia laboral en cuanto al desempeño de las actividades del personal logrando evaluar la mejora continua de las tareas de los empleados y cumplimiento de las metas.
- Asegurar la exactitud y veracidad de la información que maneja el área de cuentas por cobrar lo cual será utilizada por la gerencia para la toma de decisiones.

5.4. Factibilidad de la Propuesta

Según, Hernández y otros (2006; p.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 el Balanced Scorecard para el control de las actividades llevadas a cabo por el departamento de cuentas por cobrar de la empresa

Jtmusic.carshop , 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 la entrevista con los trabajadores encargados de la gestión del las cuentas por cobrar se llegó a la siguiente conclusión:

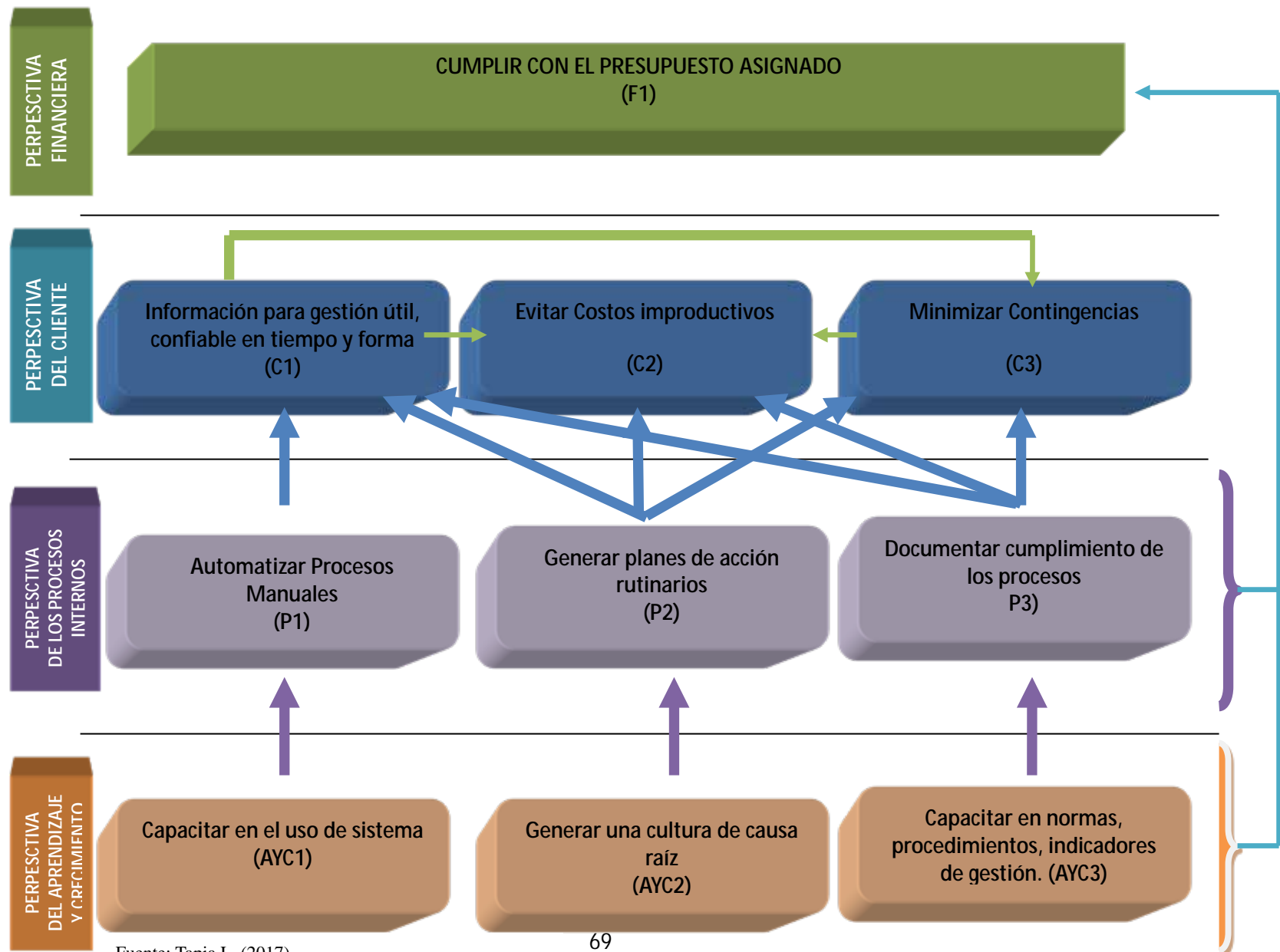
- El personal está de acuerdo en que se implemente la propuesta para lograr el control eficiente de las actividades del departamento de cuentas por cobrar.
- El personal considera necesario un cambio y está dispuesto a realizarlo y aportar todos sus conocimientos y ayuda en la realización del mismo.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

La propuesta del Balanced Scorecard para el control del área de cuentas por cobrar se desarrollará de acuerdo a las siguientes etapas:

- **Fase n°1:** Diseño de Mapa Estratégico. En esta etapa se procederá a realizar el mapa estratégico mostrando las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos internos y aprendizaje y Crecimiento.



Fuente: Tapia L. (2017)

Figura 1. Mapa Estratégico

Análisis del Mapa Estratégico

El objetivo principal del departamento de cuentas por cobrar, en cuanto a la estrategia en términos financieros, es “Cumplir con el presupuesto asignado (F1)”. Para lograr cumplir con el objetivo de esta perspectiva, deberá ser eficiente en la ejecución de los presupuestos disponibles para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, como así también para la perspectiva de los Procesos Internos.

Por lo tanto, se tiene según el mapa anterior que lo que se refiere a la perspectiva cliente se debe contar una información útil y oportuna con el fin de lograr una gestión eficiente y confiable en tiempo y forma. Asimismo se evidencia que es necesario evitar los costos improductivos y minimizar las contingencias.

En lo que se refiere a la perspectiva de los procesos internos se hace necesario automatizar los procesos, generar planes de acción rutinaria y documentar el cumplimiento de los procesos.

De la misma manera, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento se debe capacitar en el uso del sistema, generar una cultura de causa raíz y capacitar al personal en normas, procedimientos e indicadores de gestión.

Fase n°2: Diseño del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard será la herramienta de gestión que, basada en el mapa estratégico descrito en la sección anterior, nos permitirá traducir la estrategia del departamento de Cuentas por Cobrar en un conjunto de indicadores de desempeño que informe sobre la concreción del logro de los objetivos definidos. A continuación se exponen los indicadores del departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa Jtmusic.carshop C.A., indicando en columnas:

- Perspectiva a la que pertenece el indicador;
- Referencia alfanumérica con el mapa estratégico;
- Indicador;
- Efecto que busca lograr el indicador;
- Fórmula del indicador;
- Periodo de medición;
- Unidad de medida;
- Referencia alfanumérica del objetivo en el que impacta;
- Fuente de datos.

Cuadro n° 3. Balanced Scorecard Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

	Ref	Objetivo Estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unid. Medida	Impacta en	Fuente de datos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AY1	CAPACITAR EN EL USO DE SISTEMA	Horas de capacitaciones tomadas dentro de la empresa.	Asegurarse de cada empleado reciba capacitación interna, produciendo sinergia tanto como a los empleados del departamento como a los de otros departamentos.	Cantidad de horas tomadas dentro de la compañía por empleado/cantidad de hora proyectada de entrenamiento.	Trimestral	%	PI1	Reportes del departamento de contabilidad y RRHH.
			Horas de capacitaciones tomadas fuera de la empresa.	Asegurarse de cada empleado reciba capacitación externa en contabilidad y cuentas por cobrar, liderazgo, motivación.	Cantidad de horas tomadas dentro de la compañía por empleado/cantidad de hora proyectada de entrenamiento.	Trimestral	%	PI1	Reportes del departamento de contabilidad y RRHH.
			Capacitaciones en. Sistema Profit.	Asegurarse de que los gerentes capacitan a los empleados sobre el sistema Profit.	Cantidad de módulos de entrenamiento finalizadas por empleados	Mensual	Módulos	PI1	Reporte sistema Profit.
	AY2	GERERAR UNA CULTURA DE ANÁLISIS DE CAUSA RAIZ	Reuniones grupales realizadas.	Discutir u buscar en forma conjunta las soluciones a las distintas situaciones enfrentadas.	Cantidad de horas de reuniones en el mes llevadas a cabo/cantidad de horas programadas al inicio del mes.	Mensual	%	PI2	Reportes del departamento de contabilidad.
			Anticuaación de puntos no resueltos en conciliaciones de las cuentas.	Visualizar la cantidad de días que se demoran los empleados en resolver las partidas pendientes de las cuentas por cobrar.	Promedio de antigüedad de las partidas pendientes en las cuentas por empleado.	Mensual	Días	PI2	Reportes del departamento de contabilidad
			Efectividad en la resolución de pendientes.	Evaluar la resolución de puntos pendientes por empleados.	Cantidad de pendiente solucionado mes por empleado/cantidad de pendiente mes anterior solucionado por empleado.	Mensual	%	PI2	Reportes del departamento de contabilidad
	AY3	CAPACITAR EN NORMAS, POLITICAS, INDICADORES DE GESTION Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS	Políticas internas comunicadas	Dar a conocer las normas, políticas y procedimientos internos al personal del departamento de cuentas por cobrar.	Sumatoria de secciones de los manuales.	Mensual	Secciones	PI3	Reportes del departamento de contabilidad
			Capacitaciones en normas contables.	Informar a los empleados sobre las normas Nic	Sumatoria de secciones informadas a lo largo del mes del departamento de cuentas por cobrar.	Mensual	Secciones	PI3	Reportes del departamento de contabilidad
			Procedimientos locales redactados.	Redactar procedimientos del departamento de cuentas por cobrar, con el fin de entender el flujo de información necesaria, las tareas y responsabilidades de cada empleado del área.	Sumatoria de procedimientos redactados para el área de cuentas por cobrar.	Mensual	procedimientos	PI3	Reportes del departamento de contabilidad

Fuente: Tapia L. (2017).

Cuadro n° 4. Balanced Scorecard Perspectiva Procesos Internos

	Ref	Objetivo Estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unid. Medida	Impacta en	Fuente de datos
PROCESOS INTERNOS	PI1	AUTOMATIZAR PROCESOS MANUALES	Procesos automáticos en Profit.	Automatizar en Profit procesos que hasta ahora son llevados en forma manual	Sumatoria de procesos o de reportes automatizados en Profit.	Trimestral	Procesos/reportes	C1	Reportes del departamento de Contabilidad
			Planillas de Excel con macros y tablas dinámicas	Diseñar planillas en Excel con macros y tablas dinámicas que automaticen las tareas manuales realizadas por el departamento de cuentas por cobrar	Sumatoria de planillas con macros y tablas dinámicas incorporadas en Excel	Mensual	Planillas	C1	Reportes del departamento de Contabilidad
	PI2	GENERAR PLANES DE ACCION RUTINARIOS	Cumplimiento de los objetivos internos del departamento de cuentas por cobrar	Evaluar el cumplimiento de los objetivos internos al inicio del mes.	Cantidad de objetivos alcanzados en el mes/cantidad de objetivos propuestos al inicio del mes.	Mensual	%	C1-C2-C3	Reportes del departamento de Contabilidad
			Cumplimiento del calendario del cobro de las cuentas en el departamento de contabilidad.	Evaluar el cumplimiento del calendario para el cierre de las cuentas por cobrar.	Cantidad de cuentas cobradas en el mes/cantidad de cuentas propuestas a cobrar en el mes.	Mensual	%	C1-C2-C3	Reportes del departamento de Contabilidad
			Cumplimiento de las tareas y desempeño de los trabajadores	Evaluar los resultados obtenidos en el desempeño y tareas de los empleados del departamento de cuentas por cobrar.	Cantidad de tareas que no se realizaron en el tiempo previsto/cantidad de tareas programadas.	Mensual	%	C1-C2-C3	Reportes del departamento de Contabilidad
	PI3	DOCUMENTAR CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS	Cumplimiento de entrega de las conciliaciones de las cuentas por cobrar.	Evaluar el cumplimiento en la entrega de las conciliaciones de las cuentas por cada uno de los empleados antes de la fecha de vencimiento	Cantidad de conciliaciones y reportes entregadas antes del decimo día hábil del mes por empleado/cantidad de conciliaciones totales por empleado.	Mensual	%	C1-C2	Reportes del departamento de Contabilidad
			Cumplimiento de las formas de presentaciones de las cuentas y reportes.	Evaluar el cumplimiento en cuanto a la forma en que son realizadas las conciliaciones de las cuentas por cada uno de los empleados	Total de conciliaciones rechazadas por el contador en el mes por no cumplir con las formas.	Mensual	Rechazos	C1-C2	Reportes del departamento de Contabilidad

Fuente: Tapia L. (2017).

Cuadro n°5. Balanced Scorecard Perspectiva Cliente

	Ref	Objetivo Estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unid. Medida	Impacta en	Fuente de datos
CLIENTE	C1	INFORMACION PARA GESTION UTIL Y CONFIABLE EN TIEMPO Y FORMA	Cumplimiento en los tiempos de entrega de las conciliaciones de cuentas revisadas por el contador	Evaluar el cumplimiento de la entrega a tiempo de total de conciliaciones de cuentas para ser revisada por el gerente de la empresa.	Diferencia entre el día en que fueron entregadas las conciliaciones al gerente y contador y la fecha limite definida en el calendario mensual.	Mensual	Días	C2	Reportes del departamento de Contabilidad
			Cumplimiento en las formas de presentar las conciliaciones de las cuentas	Evaluar el cumplimiento en cuanto a la forma en que son revisadas las conciliaciones de las cuentas por el contador de la empresa.	Total de conciliaciones rechazadas por el gerente general en el mes por no cumplir con las formas	Mensual	Rechazos	C2	Reportes del departamento de contabilidad
			Revisión integral del balance general de las cuentas por cobrar	Entregar al contador y gerente general una revisión general del balance de las cuentas por cobrar y cobradas generadas por el sistema Profit.	Descripción de la situación integral de cada una de las cuentas del balance.	trimestral	informe	C2	Reportes del departamento de contabilidad
	C2	EVITAR COSTOS IMPRODUCTIVOS	Deudores incobrables	Medir la ineficiencia y determinar las distintas problemáticas en la gestión de cobranzas	Total de créditos por ventas mayores a 60 días/total de créditos por ventas.	Mensual	%	C1	Reportes del departamento de contabilidad
			Partidas conciliatorias en las cuentas bancarias	Cuantificar las partidas pendientes de registros en bancos, que puedan generar el no recupero de fondos o costos extras.	Sumatoria de partidas pendientes en las conciliaciones bancarias (valores absolutos) mayores de 30 días.	Mensual	Bolívares	C1	Reportes del departamento de contabilidad
			Multas	Cuantificar las multas abonadas y determinar las distintas problemáticas que las han generado	Sumatoria de multas abonadas	Mensual	Bolívares	C1	Reportes del departamento de contabilidad
	C3	MINIMIZAR CONTIGENCIA	Cumplimiento oportuno de registros en libros contables	Actualización de registros de libros contables	Listado de registros pendientes en libros contables	Mensual	Registros	C2	Reportes del departamento de contabilidad
			Cobro oportuno de las cuentas	Crear políticas para el cobro oportuno de las cuentas	Diagrama de procesos sobre políticas para el cobro de las cuentas	mensual	Bolívares	C2	Reportes del departamento de contabilidad

Fuente: Tapia L. (2017).

Cuadro n°6. Balanced Scorecard Perspectiva Financiera

	Ref.	Objetivo Estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unid. Medida	Impacta en	Fuente de datos
FINANCIERA	F1	CUMPLIR CON EL PRESUPUESTO ASIGNADO	Costos incurridos en capacitaciones externas	Medir el cumplimiento del presupuesto asignado para capacitación del personal del Depto. de Cuentas por cobrar.	Costo acumulado del año incurrido en capacitaciones / Costo total asignado al inicio del año en el presupuesto de capacitaciones.	Trimestral	Bolívares		Reportes del departamento de Contabilidad
			Costos incurridos en servicios externos de consultoría	Medir el cumplimiento del presupuesto asignado para servicios externos de consultoría.	Costo acumulado del año incurrido en servicios externos de consultoría / Costo total asignado al inicio del año en el presupuesto de servicios externos.	Trimestral	Bolívares		Reportes del departamento de Contabilidad

Fuente: Tapia L. (2017).

Fase n° 3. Lineamientos de control interno según Balanced Scorecard

Luego del diseño del mapa estratégico y del cuadro de mando integral realizados en las fases anteriores se hace necesario considerar los siguientes lineamientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Jtmusic.carshop C.A.

- Diseñar un plan de capacitaciones externas para los empleados del departamento de cuentas por cobrar, que potencien sus habilidades y mejorar su desempeño con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Es importante que el área de cuentas por cobrar optimice su desempeño con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por lo tanto deberá lograr:

- “Información para gestión útil, confiable, en tiempo y forma (C1)”: entregar información que sea útil para la toma de decisiones es el producto más importante que se puede ofrecer a los clientes objetivos. De la misma manera los gerentes necesitan tener la máxima confianza en sus áreas de Administración y Contabilidad, dado que ellos son los encargados de controlar las desviaciones de los presupuestos de toda la compañía y son quienes interactúan con las áreas operacionales. Para poder lograr este objetivo estratégico se ha definido que es necesario:
- Cumplir con las fechas límites de entrega de las conciliaciones de cuentas contables: logrando este objetivo nos aseguraremos que los gerentes tengan el tiempo necesario para revisar, hacer un seguimiento mensual de los hechos económicos que afectan la empresa e identificar cuáles son las áreas o partidas pendientes que pueden llegar a ocasionar costos improductivos (C2).

- Cumplir con los plazos de presentación de las declaraciones juradas impositivas: evaluar el cumplimiento de la presentación de estas declaraciones nos llevará no solo a minimizar las contingencias con el fisco (C3), sino también a reducir los intereses pagados y a aumentar la confianza de los gerentes financieros en cuanto a nuestra labor diaria.
- Cuantificar económicamente los probables costos improductivos futuros: en muchas oportunidades, la falta de seguimiento o la no notificación de una partida pendiente con una antigüedad considerable, origina un costo improductivo que es evitable (C2) si se analiza a tiempo y se deriva a las personas indicadas de la compañía.
- Realizar una revisión integral del balance del departamento. Este punto tiene como fin entregar un informe en donde los gerentes puedan observar la integridad de las cuentas por rubro, con un breve resumen indicando anticipación de las partidas, si existe algún riesgo en cuanto a la recuperabilidad de un activo o a la aparición de un pasivo contingente y cuál es el plan de acción necesario para eliminar las partidas pendientes en las conciliaciones (C2 y C3).
- “Evitar costos improductivos (C2)”: Este objetivo busca la implementación de indicadores que se originen en el departamento de cuentas por cobrar que ayude a evitar o minimizar costos improductivos. Si bien los gerentes tienen implementados informes que reportan al presidente mensual o trimestralmente, la propuesta es agregar indicadores que se enfoquen en evitar costos improductivos y minimizar contingencias.

- “Minimizar contingencias (C3)”: El último objetivo referente a la perspectiva del cliente está orientado a comunicar el estado de los trámites contables necesarios para cumplir con las disposiciones legales.

Para poder cumplir con los objetivos estratégicos de la perspectiva del personal, se debe mejorar los procesos internos que tienen mayor impacto en la satisfacción de las necesidades del departamento de cuentas por cobrar y los gerentes de la empresa. La mejora de los procesos debe hacer foco en:

- Automatizar procesos manuales (PI1): Una de las claves para lograr información útil, confiable, en tiempo y forma (C1) es contar con la menor cantidad de procesos manuales. El realizar procesos de forma manual, implica tener que implementar una serie de controles adicionales a los que serían necesarios si se automatizan o si se implementan hojas de cálculos o macros. Este objetivo puede llevarse a cabo a través de la implementación de procesos automáticos en el sistema contable utilizado por la compañía o a través del desarrollo de nuevos reportes que simplifiquen los cálculos realizados por el departamento. También es posible automatizar tareas a través del diseño de macros o planillas de cálculo en el programa Excel.
- Generar planes de acción rutinarios (PI2): Dada la rapidez con que la información debe llegar a estar en manos de las personas que toman decisiones, es fundamental que todo el equipo de cuentas por cobrar cumpla con los vencimientos establecidos tanto en el calendario de cierre corporativo como en el calendario de cierre local, esto permitirá generar información de gestión en el tiempo establecido por los usuarios claves (C1). A su vez, el departamento deberá evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos a

inicios del mes que tendrán como foco minimizar los costos improductivos (C2) y las contingencias (C3).

- Documentar el cumplimiento de los procesos (PI3): Uno de los requerimientos más importantes para cumplir con las normas de la empresa, como así también con las normas de contabilidad es la correcta documentación de los hechos económicos que dan origen a las imputaciones contables. Para minimizar las contingencias (C3) es necesario actualizar los libros contables además de realizar el cobro oportuno de las cuentas, a través de implementación de políticas.
- Para evitar costos improductivos (C2) y generar información para gestión útil, confiable, en tiempo y forma (C1) es necesario evaluar la documentación soporte de las conciliaciones de cuentas que se preparan mensualmente.

La capacidad que una empresa tenga para aprender y crecer, para efectuar mejoras continuas a sus procesos y productos existentes, se vincula directamente al valor de ésta. Esta perspectiva debe responder a la pregunta ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?. Sin esta perspectiva no se podría lograr valor para los clientes ni resultados financieros para la empresa. En el Mapa Estratégico del departamento de Cuentas por Cobrar se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Capacitar en el uso de sistemas contables (AYC1): Es necesario que los integrantes del área se capaciten en los sistemas que utilizan diariamente para calcular o registrar las operaciones de la compañía. Potenciar el conocimiento y las destrezas de los empleados, es el único camino para lograr automatizar procesos (PI1) y hacerlos más precisos.

- Generar una cultura de análisis causa raíz (AYC2): Para generar planes de acción rutinarios (PI2) es necesario lograr que cada uno de los empleados del departamento de cuentas por cobrar comprenda que la forma en que los errores o costos improductivos no se vuelvan a generar, es solucionándolos desde su origen, desde la raíz. Se debe analizar el proceso en su totalidad, encontrar los puntos débiles y solucionarlos. Esta forma de trabajar no es una práctica sencilla de incorporar, es necesario redactar procesos, compartir conocimientos, puntos de vista, organizar reuniones grupales en donde se discutan los diferentes caminos o posibles soluciones y evaluar la efectividad en la resolución de los pendientes de cada empleado.
- Capacitar en las normas, políticas, indicadores de gestión y procedimientos internos (AYC3): La finalidad de este objetivo estratégico es incorporar en los empleados los lineamientos contables enunciados en las secciones del manual de políticas contables corporativo, como así también informarles cuáles son los controles que se testean en las certificaciones de las normas de contabilidad y que se obtenga como resultado la redacción de políticas o procedimientos adaptados a las prácticas locales. Lo descripto tendrá efecto en cómo se documentarán el cumplimiento de los procesos (PI3).

CONCLUSIONES

Las gerencias de las organizaciones tanto públicas como privadas deben afrontar con mucho interés y proactividad, la realidad actual que enfrenta el sector empresarial venezolano, para ello, debe diagnosticar cuáles son las causas principales que están generando la aparición de problemas contables y emprender las acciones, buscar herramientas y estrategias para contrarrestarlo a fin de no verse afectadas las empresas en su operatividad, productividad. Por lo tanto deben propiciarse el dar paso a una cultura organizacional cónsona a una realidad que le favorezca, auténtica, en donde todo el personal este plenamente identificado con su rol y motivarlos de tal forma a generar sugerencias, participación que contrarreste los efectos negativos del problema contable.

Es importante, que la gerencia de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A. tome en cuenta y analice las ventajas que se tienen al optimizar los procesos y de buscar herramientas para mejorar la calidad de todas las operaciones relacionadas con las cuentas por cobrar, ya que en muchas ocasiones pueden ser omitidas y eso perjudica la eficacia y eficiencia de los procesos. De tal manera en la presente investigación fue necesario conocer la realidad de la problemática, por lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa, entrevistas y encuestas. Los resultados arrojados a través de los medios antes descritos dejaron en evidencia que el área de cuentas por cobrar no dispone de herramientas de control interno que logren medir los resultados de la gestión, por lo tanto, el personal del área considera necesario la implementación de herramientas que logren solventar la dicha problemática.

De la misma manera, es importante acotar que el estudio actual estuvo constituido por tres fases metodológicas donde la fase I consistió en el Diagnostico la situación actual en cuanto a los procedimientos de control interno existente en el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A. La segunda fase se basó en el análisis de las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en

cuanto a los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar y Finalmente la fase III permitirá el diseño de lineamientos de gestión financiera basada en el Balance Scorecard (BSC) para el área de cuentas por cobrar.

Por lo tanto, el análisis de los datos llevo a la conclusión de elaborar una estrategia para solventar la problemática del descontrol en el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A. Por lo que la alternativa de solución que más se adapta a las necesidades de la empresa es el diseño de lineamientos de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio.

Por consiguiente, a través del presente trabajo se ha diseñado un mapa estratégico y un Balanced Scorecard aplicado al departamento de cuentas por cobrar para lograr proporcionar a los gerentes de cada departamento de la empresa, información continua, ordenada y sistemática tanto de los hechos económicos y financieros, como así también del cumplimiento de las normas relacionadas con las actividades del departamento de cuentas por cobrar. De tal manera que, se ha intentado dejar las bases sobre los elementos que no pueden faltar a la hora de definir una estrategia y se espera que al cumplir con estos objetivos, se incrementen las capacidades y habilidades de los integrantes del departamento, como así también su motivación y productividad.

El mapa estratégico como herramienta de toma de decisiones, permite reducir la incertidumbre en momentos en que hay que tomar decisiones rápidas. En efecto, el mapa estratégico contiene las prioridades de la compañía delineadas, consensuadas y conocidas por todos. De esta forma, se evita el riesgo de que el líder se convierta en un “cuello de botella”, y que todas las decisiones deban pasar por él, convirtiéndose en un obstáculo para el crecimiento.

RECOMENDACIONES

Las entidades que manejan recursos financieros deben regirse por normas establecidas por las leyes, cumpliéndolas de forma eficiente para que se obtengan resultados positivos, es recomendable que la empresa aplique estas medidas para un óptimo control de actividades financieras y contables al igual que sus registros y operaciones diarias. En base a los resultados obtenidos, se considera necesario realizar las siguientes recomendaciones, particularmente al departamento de cuentas por cobrar de la empresa Jtmusic.carshop, C.A, ya que esta le proporciona una orientación en cuanto a las debilidades que existen en el proceso de control de las cuentas por cobrar y flujo de efectivo entre las cuales están:

- Implementar los lineamientos necesarios para agilizar su gestión de créditos y cobranzas y así asegurar una planificación eficiente, evitando los pagos de moras y grandes saldos de cuentas incobrables.
- Organizar y planificar las actividades área de cobranza, asignando responsabilidades al personal, para realizar una gestión de cobro eficiente y así alcanzar metas propuestas.
- Es importante tomar en cuenta que la capacitación es de gran importancia por tal motivo, se recomienda realizar cursos de adiestramiento para mejora de las gestiones en el área, así como involucrar al dueño en cada una de estas actividades para concientizar de la gran importancia que tiene esta partida en la organización.
- El Cuadro de Mando Integral es algo más que una herramienta como estrategia para el control de la gestión, ya que tiene implicaciones de futuro, al definir objetivos estratégicos y factores claves que todo organismo necesita manejar para obtener la eficiencia y eficacia en el tiempo para el manejo de sus recursos.
- A la gerencia, se recomienda capacitar al personal que labora en las diferentes áreas, acerca del funcionamiento del Cuadro de Mando Integral.

- Los objetivos que se fije el personal, deben adaptarse al cumplimiento de su visión y misión, por lo que es fundamental que exista una interrelación entre los mismos, al igual que las metas deben tener bien definida la unidad de medida y el valor deseado, a fin de poder presentar un plan operativo anual vinculado al presupuesto y ajustado a la realidad.
- Una vez definido el plan operativo, debe implementarse el plan estratégico, donde se definirán las estrategias a seguir, para el cual permita alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- Implementar los indicadores de gestión tomando en cuenta los procesos y su vigencia en el tiempo, considerando para su actualización los reglamentos y normas vigentes que regulan el sistema.

REFERENCIAS

Bibliografías

Arias F. (2006). El Proyecto de Investigación. **Introducción a la Introducción a la metodología científica**. (5° Ed). Caracas: Episteme.

Ballestrini M. (2010.) El Proyecto de Investigación. **Introducción a la Introducción a la metodología científica**". (6° Ed). Caracas

Bavaresco (2013) **"Metodología de la Investigación"**. 2da. Edición. México: McGraw- Hill.

Beltrán, R. (2015), **"Plan de Acción Basado el Balance Scorecard para el Manejo de las Cuentas por Cobrar a Fin de Solventar Problemas de Flujo de Efectivo en Operador Logístico Integral Ubicado en Zona Industrial de Valencia"**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

Briceño (2015), **"Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área financiera de la empresa MORALA C.A."** Trabajo de Grado. Universidad de los Andes.

Castillo. R, (2015), **"Fundamentos de Contabilidad Financiera"**. Tercera Edición. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Federación de Contadores Públicos de Venezuela (2006) **"Elementos Fundamentales del Contador Público"**. Publicación Técnica No. 02 (1996). Venezuela-Caracas.

Martínez, G. (2014), **"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. Valencia.

Morales, Víctor (2012) **"Cómo realizar un Proyecto de Investigación"**. 3Era. Edición. Caracas. Consultores Asociados.

Sequera, F. (2014), **"Análisis de los Factores Determinantes en la Aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como Herramienta de Gestión Financiera, en la Dirección de Renta Municipal de la Alcaldía de la Zona**

Metropolitana de Yaracuy”, Trabajo de Grado. Universidad Centro occidental
Lisandro Alvarado.

Tamayo y Tamayo (2002), *“Proceso Productivo en la Investigación Documental”*. 4ta. Edición. Maracaibo. Ediciones Ediluz.

Universidad José Antonio Páez (2007) **“Manual de Normas para la realización de Trabajos de Grado”**. Valencia.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). **“Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales”**. Caracas: Fedupel.

Wilson (2013), **“Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos”**. 3° Edición. Caracas: Panapo.

ANEXOS

ANEXO A. MODELO DE LA ENCUESTA



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

Valencia, Septiembre 2017

Estimado personal de le empresa JTMUSIC.CARSHOP C.A.

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información necesaria para el diseño de **LINEAMIENTOS DE CONTROL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA JTMUSIC.CARSHOP. C.A.** Es importante acotar que sus respuestas serán confidenciales y anónimas. 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,
Luis Tapia**

ENCUESTA

Nº	ITEMS	SI	NO
1	¿Conoce usted la misión y visión del departamento de cuentas por cobrar?		
2	¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de cuentas por cobrar?		
3	¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		
4	¿Se aplica lineamientos de control interno en el área de cuentas por cobrar?		
5	¿La organización ha establecido políticas para el otorgamiento de créditos?		
6	¿Antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes se realiza la autenticidad de los datos suministrados?		
7	¿El departamento de cuenta por pagar mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar?		
8	¿Las cuentas por pagar están debidamente clasificadas, controladas y registradas en el período correcto?		
9	¿Frecuentemente se realizan análisis de saldos de las cuentas por cobrar?		
10	¿El departamento de cuentas por cobrar cuenta con un recurso humano capacitado y hábil para el manejo relacionado con los aspectos de las cuentas por pagar?		
11	¿La empresa cuenta con planes de capacitación lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de cuentas por cobrar?		
12	¿Existe en el departamento de cuentas por cobrar indicadores para medir la gestión de las cuentas por cobrar?		
13	¿Considera usted necesario que el área de cuentas por cobrar implemente indicadores para medir la gestión realizada por el personal?		
14	¿Cree usted que el Balanced Scorecard es una herramienta eficiente para lograr el control de la gestión en el área de cuentas por cobrar?		

Fuente: Tapia L. (2017)

ANEXO B. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

San Diego, Septiembre de 2017

Ciudadano: _____

Especialista en: _____

Cordialmente me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitarle, tenga a bien validar los instrumentos del proyecto titulado: **LINEAMIENTOS DE CONTROL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA JTMUSIC.CARSHOP. C.A.** Para cumplir con los requisitos exigidos, me permito remitir anexo:

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Instrumento de la encuesta
- Tablas para validar instrumentos

Atentamente

Tapia Luis

Tabla de Evaluación del Instrumento

Tabla para validar instrumento de encuesta.

Nombre del experto: _____

Profesión: _____

Para la evaluación del instrumento utilice la siguiente escala, otorgando un valor del 1 al 5 de acuerdo a lo siguiente:

1.- Muy deficiente. 2.- Deficiente 3.-Regular 4.-Eficiente 5.-Excelente.

Ítems	Redacción	Coherencia	Relevancia
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Fuente: Tapia L. (2017)