



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS BASADOS EN BALANCED
SCORECARD PARA LA PLANIFICACIÓN
DEL FLUJO DE CAJA EN LA EMPRESA
“ALICE NEUMÁTICOS DE VENEZUELA
C.A.” EN HIPERINFLACION.**

Autores: Aranguren, Luis

Guevara, Oscarly

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

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



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

**LINEAMIENTOS BASADOS EN BALANCED SCORECARD PARA LA
PLANIFICACIÓN DEL FLUJO DE CAJA EN LA EMPRESA “ALICE
NEUMÁTICOS DE VENEZUELA C.A.” EN HIPERINFLACION**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Contaduría Pública

Autores: Luis Aranguren

Oscarly Guevara

Tutora: Lic. Irene Riera

San Diego, Junio 2019



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

San Diego, Mayo 2019

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, _____, portador(a) de la cédula de identidad N° _____, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) _____, portador(a) de la cédula de identidad N° _____, titulado _____, presentado como requisito parcial para optar al título de _____, 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 _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.

INDICE GENERAL

RESUMEN INFORMATIVO	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.1.1 Formulación del Problema	4
1.2. Objetivos de la Investigación	4
1.3. Justificación de la Investigación	4
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	6
2.2. Bases Teóricas	10
2.3. Definición de Términos Básicos	22
CAPÍTULO	
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	23
3.2. Fases Metodológicas	24
3.2.1. Diagnóstico de la situación actual	24
3.2.2. Identificación del impacto de la hiperinflación	26
3.2.3. Diseño de estrategias para mejorar el flujo de caja	26
CAPÍTULO	
IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
4.1. Presentación de los Resultados	27
4.1.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos asociados al flujo de caja de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”	28
4.1.2 Fase II: Identificación del impacto de la hiperinflación en el flujo de caja de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”.	34
4.1.3 Fase III: Diseño de lineamientos bajo el Balanced Scorecard para el mejoramiento del flujo de caja en la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”.	35
CAPITULO	
V LA PROPUESTA	
5.1. Presentación de la Propuesta	37
5.2. Justificación de la Propuesta	38

5.3. Beneficios de la Propuesta	39
5.4. Objetivos de la Propuesta	39
5.6. Desarrollo de la Propuesta	40
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS	47

LISTA DE CUADROS O TABLAS

		CONTENIDO	
CUADRO TABLAS			pp.
1	Cuadro N° 1 Entrevista		29
2	Cuadro N° 2 Entrevista		31
3	Cuadro N° 3 Entrevista		33



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

**LINEAMIENTOS BASADOS EN BALANCED SCORECARD PARA LA
PLANIFICACIÓN DEL FLUJO DE CAJA EN LA EMPRESA “ALICE
NEUMÁTICOS DE VENEZUELA C.A.”
EN HIPERINFLACION.**

Fecha: Mayo, 2019

Autores: Luis Aranguren, Oscarly Guevara
Tutora: Irene Riera

RESUMEN INFORMATIVO

El presente estudio tiene como objetivo proponer lineamientos basados en Balanced Scorecard para la planificación del flujo de caja de la empresa Alice Neumáticos De Venezuela C.A en Hiperinflación, debido a que el flujo de caja es una herramienta de control cuya utilización se hace imprescindible en todas las organizaciones, ya que permite predecir los cambios identificando así los momentos de oportunidad y crisis. Se considera de suma importancia que el contador público y auditor conozca, elabore un flujo de caja para todas las áreas de la organización, que le permitirá asesorar a la gerencia hacia la toma de decisiones más certeras. La metodología que será implementada en el presente estudio será bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo y apoyo documental. La población objeto de estudio estará comprendida por un gerente de administración y finanzas, el gerente de planificación financiera y gerente de contraloría ya que son las personas que están involucradas directamente con la problemática planteada, la muestra será de tipo censal, ya que será representada por la totalidad de la población por ser pequeña y finita. La técnica de recolección de información aplicada será una entrevista apoyada del instrumento el cuestionario. Los resultados obtenidos arrojarán respuestas concretas puesto que se aplicará el instrumento tipo entrevista al personal del departamento de finanzas el cual será analizado e interpretados, para poder realizar un diagnóstico real y poder brindar las conclusiones de la investigación, así como diseñar la propuesta que le dará solución al problema planteado.

Descriptor: Flujo de Caja, Balanced Scorecard, Hiperinflación

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas en Venezuela se han visto afectadas por los altos niveles de hiperinflación, lo que conlleva a cambios drásticos en su aspecto financiero. Por lo cual, se hace necesaria una herramienta que permita la planificación estratégica de su flujo de caja para proyectar su futuro con mayor claridad, estas estrategias serán diseñadas por medio del Balanced Scorecard (BSC), el cual tiene como objetivo definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones.

Bajo este contexto, se considera de suma importancia que tanto el contador, auditor y personal del departamento de tesorería conozca, elabore y planifique un flujo de caja a nivel de toda la organización que ayude a enfrentar y evaluar los altos niveles de inflación, lo que le permitirá asesorar a la gerencia de la compañía hacia la toma de decisiones más certeras. Derivado de estas circunstancias, la presente investigación pretende fortalecer de manera coactiva el sistema presupuestario de la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A enfocado directamente en un flujo de caja lo cual se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: Se plantea el problema con sus objetivos y justificación para la mejor comprensión del tema. Capítulo II: comprende dos partes, la primera presenta cinco antecedentes que muestra estudios realizados en base a este tema. En la segunda parte se finjan las bases teóricas que sustentan la investigación. Capítulo III: Se enfoca en el marco metodológico y la explicación de las fases en las cuales se desarrollará el estudio. Capítulo IV: En este capítulo se muestran las herramientas utilizadas en el presente trabajo. Cabe de mencionar la importancia de las referencias bibliográficas que apoyan el presente estudio, así como las fuentes que han sido citadas y argumentadas durante el desarrollo de la investigación, esta lista se presenta en orden

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad el flujo de caja es de vital importancia en cualquier entidad económica, ya que es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado, así como también nos permite conocer en forma rápida la liquidez de la empresa, entregándonos una información clave que nos ayuda a la toma de decisiones acertadas en el tiempo oportuno.

A este respecto, la hiperinflación es una economía fuera de control en la que los precios aumentan rápidamente, al mismo tiempo que la moneda y pierde su valor real, la cual puede causar un impacto negativo no solo en la economía del país, sino también en los negocios e industrias. Por lo tanto, las consecuencias del proceso hiperinflacionario afectan la estructuras financieras de los presupuestos establecidos por las empresas y a su vez el manejo de flujo de caja ya que perjudica directamente tanto los ingresos como los egresos de la industria, por ende toda organización debe estar preparada para enfrentar este tipo de situación que se presenta en la actualidad y por ello, ser capaz de innovar y aplicar constantemente estrategias y métodos que permitan a las empresas ajustar sus esquemas de gestión a las nuevas realidades del mercado, de esta manera puedan lograr sus objetivos, cumplir con sus metas y obligaciones.

Cabe destacar que dentro de la planificación, es importante cumplir cabalmente con las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar, además, de evaluar los resultados a detalle dado las circunstancias tan inestables de la

economía hiperinflacionaria actual, lo que permite optimizar los recursos y aumentar la calidad en los procesos, con el propósito de cumplir y alcanzar los objetivos organizacionales.

En el mismo orden de ideas, una de las herramientas consideradas de mayor trascendencia para la optimización del desempeño de las organizaciones en términos integrales es el Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral, motivado a que puede ser empleado de muchas formas como instrumento de medición o de gestión que logra articular las políticas de la organización en términos reales y cuantificables. Así mismo incorpora las perspectivas relevantes de la industria; finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose los resultados y de esa manera emplear las estrategias necesarias para afrontar la situación subsistente, así mismo posteriormente evaluar los resultados después de los métodos aplicados.

Dentro de este contexto se tiene el caso de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A” anteriormente llamada Bridgestone Firestone C.A, ubicada en la carretera Nacional Los Guayos, Edificio Firestone, sede única, en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, la cual es una empresa manufacturera dedicada a la fabricación de neumáticos que tiene como objetivo brindarle a su clientela un producto de alta calidad, así como también ofrecer precios considerablemente accesibles.

Ahora bien, debido la hiperinflación existencial en el país, genera un cambio drástico y negativo en los costos y precios de los neumáticos, por ende se ve afectado el flujo de caja en el departamento de tesorería, lo cual conlleva a la contracción de la demanda, por lo que a su vez aumenta los precios mientras los costos se incrementan con el mismo ritmo, por consiguiente reaparecen viejos métodos de intercambios como el trueque y se tiende a exigir el pago de ciertos servicios, en divisas en lugar de la moneda afectada por la hiperinflación a su vez, la empresa se ve perjudicada por los diferentes organismos del gobierno que regulan los precios. En consecuencia, los

distintos factores por la cual se ve afectada la empresa, conlleva a que el flujo de caja presente debilidades ocasionando el retraso de pagos a proveedores y pago de nómina, lo que genera una situación muy crítica para el departamento de tesorería y para todo el funcionamiento de la industria.

1.1.1. Formulación del problema

Tras lo antes expuesto, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían los lineamientos más adecuados basados en el Balanced Scorecard para una óptima planificación del flujo de caja en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A en Hiperinflación?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer lineamientos basados en Balanced Scorecard para la planificación del flujo de caja en la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.” en Hiperinflación.

1.2.2. Objetivos específicos

- Û Diagnosticar la situación actual de los procesos asociados al flujo de caja de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”
- Û Identificar el impacto de la hiperinflación en el flujo de caja de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”
- Û Diseñar lineamientos bajo el Balanced Scorecard para el mejoramiento del flujo de caja en la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

1.3. Justificación de la investigación

La elaboración de este proyecto de investigación permitirá a la organización establecer lineamientos que permitirán mejorar la planificación del flujo de caja a través de un plan estratégico orientado por el (BSC), debido a que el impacto de la hiperinflación actual ha generado efectos negativos en el área financiera de la empresa. En ese mismo sentido, constituye un aporte para mejorar el área de

presupuesto afectada por la hiperinflación debido a lo cual se establecen métodos que logran fortalecer debilidades para poder obtener resultados satisfactorios. También contribuye en enfocar una problemática de interés actual así como también en la profundización del conocimiento acerca del tema.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es importante destacar que para dicha problemática suscitada es de gran importancia aplicar lineamientos basados en el Balance Scorecard (BSC) ya que el mismo permite monitorear el plan estratégico desde un nivel ejecutivo, mediante elementos gráficos de análisis, lo cual brinda una información de tipo transaccional muy útil para vigilar el cumplimiento de objetivos y metas.

Otro aspecto a destacar es su perspectiva metodológica, la cual se encuentra en el diseño y aplicación de instrumentos de recolección de datos que permite evaluar la variable objeto de estudio. Desde otra perspectiva, contablemente se planteara disminuir la cantidad de ajustes que se deben realizar mensualmente en el cierre del mes, debido a que si existe un mejor control del presupuesto de la empresa con un flujo de caja bien planificado se facilitara la toma de decisiones por parte del presidente y de los demás miembros que conforman la junta directiva de la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

Por otra parte, desde el punto de vista académico esta investigación puede ser útil para servir como antecedente para la elaboración de futuros trabajos relacionados en el área de hiperinflación y el flujo de caja, sirviendo como guía ya que sus resultados podrán ser compartidos con aquellos profesionales interesados en la temática particularmente a aquellos contadores y administradores que les interese profundizar, mejorar o reorientar esta propuesta. Finalmente, servirá de aporte a los para aumentar los conocimientos académicos y profesionales para su desarrollo en el campo laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo de investigación se expone la perspectiva teórica en la que se apoyara este estudio, esto es uno de los principales aspectos que permitirán conceptualizar el fenómeno de estudio en objeto de conocimiento lo cual facilitara su análisis y posterior operacionalizacion. Para Santalla (2003:77), expresa que: “el marco teórico está constituido por un conjunto de teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para el encuadre correcto de la investigación que se desea realizar”. En consecuencia a continuación se presentan los trabajos de investigaciones previos que servirán de antecedentes, las bases teóricas y las definiciones de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, de acuerdo a Sabino (2008:65), expresa que: “se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente” es decir, que guardan relación al objeto de estudio, debido a que los mismos contribuyeron a aclarar un conjunto de factores, orientados a una revisión bibliográfica o trabajos realizados con anterioridad y con referencia al tema planteado. Entre los antecedentes de autores nacionales consultados se encuentran los siguientes:

Carmona (2019), en su trabajo de investigación presentado en la Universidad José Antonio Páez titulado “**Plan estratégico para la elaboración del presupuesto en una economía hiperinflacionaria en Ferreteria Epa C.A**”. Proyecto que destaca que el presupuesto es esa herramienta básica de control, cuya utilización se hace cada vez más imprescindible en todas las organizaciones puesto que permite predecir los

cambios, identificando así los momentos de oportunidad y crisis. Bajo este contexto se considera de suma importancia que el contador público y auditor conozca, elabore y evalúe presupuestos para todas las áreas y niveles de la organización, lo que le permitirá asesorar a la gerencia de la compañía hacia la toma de decisiones más acertadas, de esta manera lo que realmente buscan las organizaciones bien sea de bienes o servicios a nivel mundial es que los presupuestos estén a la par con la planificación de sus actividades.

A su vez, el aporte práctico está basado en un marco de referencia que permita evaluar la situación del sector económico a estudiar, estableciendo un punto de partida para la determinación de estrategias presupuestarias. De igual manera, este estudio posee una importancia de tipo social ya que reconoce la relevancia que tiene el presupuesto en el incremento de la calidad de los planes y el alcance de los objetivos de ferretería EPA. A través de técnicas cuantitativas se evalúa el conocimiento y aceptación de la muestra tomada sobre el ámbito presupuestario, la cual tiene como objetivo realizar un presupuesto que sea capaz de mantenerse en la hiperinflación venezolana lo que proporciona un significativo aporte para la presente investigación, debido a que la misma busca realizar un plan estratégico presupuestario basado en flujo de caja que se pueda mantener en las épocas de inflación.

Dentro de las investigaciones internacionales, se encuentran la de Cano (2018) trabajo de investigación presentado en la Universidad de San Martín de Porres (USMP) en la República del Perú, titulado **“El método de Flujo de Caja descontado como herramienta financiera en la determinación del valor de las Pymes del sector comercio del Distrito de la Victoria”**. Proyecto en el cual el autor desarrollo la viabilidad y aplicación del Método de Flujo de Caja descontado como herramienta financiera que permitiera estimar el valor real de la empresa, en este caso se decidió aplicarlo a las pequeñas y medianas empresas peruanas, específicamente en el distrito de La Victoria ya que estas unidades económicas tienen gran importancia en la economía Peruana debido a que son fuente de empleo y contribución.

Por lo tanto, la tesis se fundamenta en un modelo dinámico como es el flujo de caja descontado comparándonos con otros dos métodos que se emplean para estimar el valor de una empresa, mostrando las ventajas del método frente al método del balance y de los múltiplos. Adicionalmente el autor menciona que este método es muy utilizado en empresas que cotizan en la bolsa ya que el resultado obtenido les permite conocer la realidad de sus empresas y tomar decisiones financieras que permitan su permanencia en el tiempo, razón por la cual se decidió tomarlo como base para aplicarlo a las pymes.

Rivero (2015), en su trabajo de investigación presentado en la Universidad de Carabobo titulada como **“La información financiera ajustada por inflación en la toma de decisiones en las Pymes del sector de manufacturas de papel ubicado en la zona industrial la Hamaca”**. Proyecto en el cual el autor menciona la importancia que tiene dicho proyecto investigación que tuvo como objetivo analizar el proceso de la información financiera ajustada por inflación en la toma de decisiones en las Pymes del sector manufacturas de papel ubicado en la zona industrial la Hamaca. En este sentido, utilizó metodológicamente un diseño no experimental, tipo de investigación de campo, nivel descriptivo, con apoyo en una revisión bibliográfica. Para la obtención de los datos el autor empleo la observación directa y la encuesta.

Al analizar los resultados se concluye que las Pymes deben tomar en cuenta los estados financieros ajustados por inflación y los ratios para el análisis de los mismos, para la toma de decisiones efectivas en la consecución de mejorar los niveles de rentabilidad en las Pymes. Se recomienda analizar los rubros o partidas contables a través de los indicadores financieros en inflación y tomar las decisiones basadas en la información proporcionada en los estados financieros ajustados por inflación lo que a su vez apoya el presente trabajo de investigación debido a que este también se basa en analizar el proceso de la información financiera en épocas de hiperinflación en la toma de decisiones presupuestarias.

Urbaneja (2015), con su trabajo de investigación presentado en la Universidad de Carabobo titulado como **“Gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC)**

para el manejo del efectivo en las pequeñas y medianas empresas del sector eléctrico de la zona industrial san miguel Municipio Girardot estado Aragua”.

Proyecto que destaca que al autor diagnosticó que la investigación surge por la necesidad de optimizar la gestión financiera en las Pymes del sector eléctrico, tuvo como objetivo diseñar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las empresas bajo estudio.

Metodológicamente es de campo enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, de carácter descriptivo, con una revisión bibliográfica; empleándose como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario, dirigido a una muestra de quince trabajadores que laboran los departamentos de Finanzas de tres Pymes bajo estudio. Adicionalmente el autor concluyó que en la empresa no se mide la gestión financiera mediante indicadores, los objetivos financieros no están enfocados en la generación de efectivo ni en la rentabilidad. De allí, que sea necesario proponer lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC) para el manejo del efectivo en las Pymes del sector eléctrico, lo que va de la mano con la presente investigación debido a que la misma, toma los lineamientos del Balance Scorecard.

Chacaguasay (2015), trabajo de investigación presentado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la Republica de Ecuador, titulado como **“Diseño de una planificación estratégica financiera para la unidad educativa verbo de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo”**. Proyecto en cual el autor señaló que en la propuesta de la Planificación Estratégica Financiera empleó en primer lugar un análisis integral de la situación de la Unidad Educativa Verbo, determinando fortalezas y oportunidades para mitigar sus debilidades y amenazas alineando sus recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades hacia el cumplimiento de sus objetivos corporativos y de una adecuada toma de decisiones financieras mediante un plan de acción, luego se evaluó la situación económica mediante análisis de los estados financieros, aplicación de ratios financieros y punto de equilibrio; finalmente, se desarrolló presupuestos y balances proforma.

A su vez, va de la mano con la presente investigación debido a que el autor menciona la necesidad de recomendar la implementación del plan de acción y dar a los miembros de la Unidad Educativa Verbo un enfoque y direccionamiento estratégico, obteniendo como resultado un trabajo en equipo eficiente, cumplimiento de objetivos corporativos, mejoramiento en la toma de decisiones financieras, proyectos de inversión con las utilidades que a futuro se obtendrán y sobre todo una adecuada gestión financiera y administrativa.

2.2. Bases Teóricas

Ramírez (2007: 65), expresa sobre las bases teórica que: “aquí se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de realidad”, en este sentido, a continuación se presentan las base teóricas que sustentan el presente estudio para poder introducirse en la temática planteada, y poder obtener el basamento que permitirá desarrollar las fases metodológicas y diseñar la propuesta, que consistirá en el diseño de estrategias para el mejoramiento del flujo de caja en la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”, entre las cuales se citan las siguientes:

2.2.1. Balanced Scorecard

Kaplan y Norton, (2013), expresa que el Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard genera estrategias que toman en cuenta intereses a largo y corto plazo, y a su vez los indicadores de resultados o históricos, versus indicadores de gestión o inductores así como el rendimiento externo o interno lo cual ayudara a convertir las estrategias específicas en resultados medibles (p.98).

2.2.2. Perspectiva del Cliente

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de cliente, atención, fidelidad, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Debe incluir también

indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. La perspectiva del cliente permite a los directivos de negocios articular la estrategia del cliente basado en el mercado, que proporcionará unos rendimientos futuros de categoría superior. Al respecto Kaplan y Norton, se puede señalar que existen cinco indicadores utilizados normalmente en la parte de los clientes; sin embargo, esto se adapta a las necesidades de cada organización.

2.2.3. Perspectiva del Proceso Interno

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. En este mismo orden de ideas los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la empresa necesita mejorar, los cuales pueden que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son puntos críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Así mismo incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación y de operaciones. Además, recoge indicadores de procesos internos que son fundamentales para el posicionamiento en el mercado y para que la estrategia se realice con éxito. Kaplan y Norton (2005), expresan “todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente, en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costos de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad. (p. 107).

2.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, también identifican los factores más críticos para el éxito

actual y futuro. El aprendizaje y crecimiento de una organización, procede de tres fuentes primarias: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa, que incluye las competencias y su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor la disponibilidad de visión estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima organizacional propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio, que tendrá que invertir en la capacitación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

La capacidad de alcanzar las metas de las perspectivas financieras, de clientes y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización, es necesario que el personal de la empresa esté involucrado con los objetivos y metas de las perspectivas anteriores, pero para ello se debe tener conocimiento previo del grado en que el empleado está satisfecho, la rotación del personal de la empresa y la productividad de los mismos.

Al respecto, Norton y Kaplan (2005:139), refieren “los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que permiten que se alcancen los objetivos ambiciosos en las tres restantes perspectivas”. De esta manera, El Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral ofrece un marco probado en un gran número de organizaciones y a su vez, representa un sistema cuya metodología es aplicable a cualquier ámbito de gestión, y específicamente para el área que ocupa esta investigación como lo es gestión financiera y el manejo del flujo de caja, al ofrecer un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implican la dirección a seguir.

2.2.5. Indicadores de Gestión

Es importante que los indicadores sean definidos en forma clara, sencilla y a su vez administradas, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo, ocupe más de lo necesario. Para definir los

indicadores de gestión cabe señalar en un principio que el primer elemento de gestión es la determinación de los objetivos, para lo cual se debe realizar la recolección y análisis de toda la información necesaria para la elaboración de un plan de acción. En segundo lugar, está la realización de los objetivos planteados para ello se requiere la coordinación, organización y distribución de los recursos humanos, materiales y económicos, considerando que el recurso humano es el más importante, ya que debe estar motivado y bien dirigido para la obtención de resultados óptimos. Finalmente, el tercer elemento de la gestión es la evaluación de los objetivos diseñados y llevados a cabo, con la finalidad de determinar si realmente han aportado los resultados deseados.

Lorino, (2000: 194). Considera que un indicador es eficaz cuando reúne las siguientes condiciones:

- Debe estar basado en un indicador de rendimiento, la identificación de un indicador desemboca en la formulación de un plan de acción, cuya medida adquiere la forma de indicador.
- Debe basarse en un parámetro que puede expresarse fácilmente en cifras, de manera clara, no ambigua.
- Debe perseguir un objetivo preciso, explícito, en cifras y ser aceptado por el personal involucrado.
- La medida para el indicador debe manifestarse en un fenómeno cuya actividad tenga un control efectivo y unas palancas de acción bien identificados para actuar sobre ella.

Los indicadores utilizados en el caso del Balance Scorecard (BSC), deben estar claramente conectados, servir para fijar metas realistas y buscar equilibrio entre los indicadores de causa y de efecto.

-Debe perseguir un objetivo preciso, explícito, en cifras y ser aceptado por el personal involucrado.

-La medida para el indicador debe manifestarse en un fenómeno cuya actividad tenga un control efectivo y unas palancas de acción bien identificados para actuar sobre ella.

Los indicadores utilizados en el caso del Balance Scorecard (BSC), deben estar claramente conectados, servir para fijar metas realistas y buscar equilibrio entre los indicadores de causa y de efecto.

2.2.5. Indicadores Financieros

Los indicadores o razones financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera. Para Goznes (2004: 23), entre las principales razones financieras se encuentran:

-Índice de Liquidez: Se define como liquidez a la capacidad de un activo de convertirse en efectivo. Cuanto más fácil sea su monetización más líquida será el mismo. Los índices de liquidez muestran la relación entre los diferentes activos líquidos y los pasivos corrientes o no corrientes y por lo tanto nos ayudan a analizar la capacidad de repago de la empresa en el corto y en el largo plazo. Los índices son los siguientes:

Liquidez corriente

= Activo Corriente / Pasivo Corriente

Liquidez Seca o Prueba Ácida

= (Activo Corriente – Bienes de Cambio) / Pasivo Corriente

Liquidez Absoluta

= Disponibilidades / Pasivo Corriente

-Índices Relacionados con los Activos: Ayudan a analizar la eficiencia con la que la empresa administra sus activos. Son los siguientes:

Rotación de Inventarios= Ventas / Bienes de Cambio

Rotación de Activos Fijos= Ventas / Activos Fijos

Periodo Promedio de cobranza o días de crédito = Créditos por Ventas * 365/ Ventas anuales

-Índices relacionados con Pasivos:

Plazo de pago promedio: Deudas comerciales * 365/ Compras anuales de mercaderías

Endeudamiento Total = Pasivo / Activo

Solvencia= Activo Total / Pasivo Total

Endeudamiento Corriente= Pasivo Corriente / Activo

Endeudamiento a largo plazo = Pasivo No corriente / Activo

De manera general se puede señalar que el (BSC) es una herramienta que se emplea para guiar la gestión actual de la empresa para marcar objetivos futuros. Esta base teórica, está relacionada a la presente investigación, debido a que se busca proponer esta herramienta administrativa para poder mejorar el flujo de caja de la empresa en estudio.

2.2.2. Flujo de caja

Meig (2000:7), expresa que “el estado de flujo de caja está constituido sobre la base de todos los ingresos y desembolsos de efectivo realizados en un periodo determinado, tiene como propósito principal suministrar información relevante sobre

el movimiento del efectivo”. En este sentido, la expresión flujo de caja es un término económico financiero que indica el registro documentado de las entradas y salidas de dinero que una empresa tiene en determinado lapso temporal y sirve para determinar su solvencia y liquidez, si el saldo que resulta de restar los egresos a los ingresos, resulta favorable. Es una de las principales magnitudes a tener en cuenta para conocer la viabilidad de la empresa. La supervivencia de la empresa dependerá de si el flujo de caja que entra en la empresa es superior al flujo que sale. Por tal motivo, el presente basamento teórico sustenta a la presente investigación, ya que es el área que se quiere mejorar en la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

2.2.2.1. Características de Flujo de Caja

Las principales características del flujo de caja son las siguientes:

- Û Toma en cuenta las entradas y salidas de caja o efectivo en un periodo determinado de tiempo.
- Û Actúa como un indicador importante de la liquidez que tiene una empresa.
- Û Se calcula por medio de una matriz o cuadro que tienen una serie de columnas y filas.
- Û Trabaja correctamente con las cifras exactas de ingresos y gastos.
- Û Ayuda a conocer donde se genera el dinero de la empresa.

2.2.2.2. Tipos de Flujos de Caja

Flujos de caja de operaciones (FCO): es el flujo de caja que entra y sale de la empresa en relación a su actividad comercial como por ejemplo ingresos por ventas y gastos de personal y proveedores.

Flujos de caja de inversión (FCI): es el dinero ingresado o gastado resultado de haber dedicado un dinero a un producto que beneficiará en el futuro, por ejemplo maquinaria.

Flujo de caja financiero (FCF): es el dinero recibido de la emisión de acciones o deudas menos el efectivo pagado como dividendos y re-adquisición de deudas. Un

flujo de caja positivo implica más dinero en actividades financieras que se queda en la empresa.

2.2.3. Hiperinflación

Blank y Tarquin (2001) consideran que la hiperinflación:

Es un incremento en la cantidad de dinero necesaria para obtener la misma cantidad de producto o servicio necesario antes de la presencia del precio inflado. La hiperinflación ocurre porque el valor del dinero cambiado, se ha reducido y como resultado se necesita más dinero para menos bienes” (p.105).

En síntesis, se puede inferir que la hiperinflación es una subida descontrolada de los precios de una economía. Generalmente se suele considerar hiperinflación cuando la inflación aumenta en cuatro dígitos anuales, es decir más de 1000%. Cuando la inflación se acentúa y se sitúa fuera de control, se alcanza una situación en la que los precios de un país pierden su valor real. De este modo, la hiperinflación produce una reducción de la riqueza y pérdida muy notable del poder. Se hace visible cuando hay un aumento imparable del suministro de dinero o una degradación drástica de la moneda y se asocia con frecuencia con guerras (o sus consecuencias), depresiones económicas y trastornos sociales o políticos.

2.2.3.1. Características de la Hiperinflación

Las principales características de la hiperinflación son las siguientes:

- Û Es causa de depresión económica en los países
- Û Las personas prefieren comprar muchos bienes en lugar de ahorrar
- Û La moneda local es invertida para lograr mantener el poder adquisitivo
- Û Los precios pueden llegar a fijarse en monedas extranjeras
- Û Se da el empobrecimiento general principalmente de la clase media
- Û Los salarios de los trabajadores son bajos y no tienen relación con la inflación.

2.2.3.2. Aplicación del Boletín BA VEN-NIF NIF N° 2 versión 4

El párrafo 17 hace referencia al uso del estudio de un profesional experto en la materia. Es importante que quién califique como “profesional experto en la materia” para la estimación de la inflación cuente con la experiencia necesaria, y que cumpla con lo requerido en el boletín. Así mismo, es necesario que la estimación realizada por el profesional experto en la materia tome en consideración las variables indicadas en el párrafo 17 de la versión 4 del BA VEN-NIF N°2, siendo estas:

1. El estudio de la variación de los precios de un amplio rango de bienes y servicios;
2. La metodología utilizada para su estimación debe ser igual en cada mes;
3. El valor determinado debe estar libre de sesgo; y
4. Debe ser actualizado mensualmente.

Como parte del cálculo de la estimación de la inflación a ser preparado por el profesional experto en la materia, se podrá incluir el análisis de indicadores económicos disponibles públicamente, tales como: la variación de la liquidez monetaria o la variación en el tipo de cambio implícito, entre otras variables a considerar. Los preparadores de información financiera deberán aplicar el juicio profesional apropiado en el momento de elegir la estimación de inflación a utilizar.

En el marco de los VEN-NIF vigentes, tanto la NIC 8 como la NIC 29, no contienen disposiciones específicas para los casos de modificación de la estimación de la inflación o de la metodología de determinación de la estimación, en el contexto de una economía hiperinflacionaria. En este sentido, retomando el caso específico del ejemplo planteado, se considera que pueden aplicarse dos opciones para el cambio de estimación:

I. Mantener las estimaciones de inflación previamente determinadas y utilizadas desde la ausencia de la publicación de los INPC por parte del BCV, y aplicar en el año 2018 las nuevas variaciones porcentuales de la inflación, estimadas de conformidad con alguno de los párrafos vigentes en la versión 4 del BA VEN-NIF N°2 (párrafo 17 o párrafo 18 y, en última instancia, el párrafo 19).

II. Reemplazar las estimaciones de inflación utilizadas desde la fecha de la ausencia de publicación de los INPC por parte del BCV, por las nuevas estimaciones de inflación determinadas siguiendo alguno de los párrafos vigentes en la versión 4 del BA VEN-NIF N°2 (párrafo 17 o párrafo 18 y, en última instancia, el párrafo 19). Sólo para fines comparativos, la información financiera del año 2017 será recalculada empleando las nuevas estimaciones de inflación. Debido a que ambos periodos, 2017 y 2018, incluyen el efecto del cambio de las estimaciones de inflación:

a-no es aplicable informar un elemento con el efecto acumulado del cambio en los movimientos de las partidas no monetarias, y

b-el efecto del cambio en las partidas no monetarias del estado de situación financiera debe ser reconocido en el año del cambio de estimación, que para el caso planteado es el año 2018.

Explicación sobre cómo construir la tabla de estimaciones

Sólo para fines de elaboración de información financiera de propósito general aplicando los VEN NIF, la fórmula de cálculo de los índices de precios estimados para los meses de ausencia de publicación de INPC por parte del BCV, se indica a continuación.

En donde:

·IP 01-2016: índice de precios estimado para el primer mes de ausencia de publicación, mes de enero de 2016

· INPC 12-2015: índice nacional de precios publicado por el BCV para el mes de diciembre de 2015

· %inflación estimada01-2016: estimación de inflación mensual para el mes de enero de 2016

(Nota: para los siguientes meses de ausencia de publicación, reemplazar los datos en la medida que se calcule la estimación del mes inmediato anterior)

EJEMPLO

Para el ejemplo utilizaremos los datos de un experto, la compañía especializada ECONOMÉTRICA, la cual desde el mes de enero de 2019 suministra sus publicaciones a la FCCPV, como una de las potenciales estimaciones que pueden llegar a publicarse de acuerdo con lo indicado por el párrafo 18 del BA VEN-NIF N°2 versión 4. Utilizando las estimaciones de ECONOMÉTRICA, procedemos al cálculo del IP estimado del mes de enero de 2016 sólo para fines de elaboración de información financiera de propósito general aplicando los VEN-NIF, primer mes de ausencia de publicación de INPC por parte del BCV.

· Estimación del IP 01-2016: dato a calcular

· INPC 12-2015: 2.357,90

· % inflación estimada01-2016: 27,73% de acuerdo con las estimaciones de

ECONOMÉTRICA

$IP\ 01-2016 = INPC\ 12-2015 \times (1 + \%inflación\ estimado\ 01-2016)$

Guia de Aplicación del BA VEN-NIF N° 2 Versión 4

Comité Permanente de Principios de Contadilidad de la @FCCPVOficial11

Reemplazando en la fórmula, el IP estimado para el mes de enero de 2016 se calcula a continuación:

$$IP\ 01-2016 = 2.357.90 \times (1+0,2773) \quad IP\ 01-2016 = 3.011,75$$

Para seguir calculando los datos de IP estimados en los meses de ausencia de publicación por parte del BCV, se reemplazan los datos mensuales en la medida que se obtenga el IP estimado para un mes específico. De esta forma, para el cálculo del segundo mes de ausencia de publicación, mes de febrero del año 2016, aplicar lo siguiente:

· Estimación del IP 02-2016: dato a calcular

· IP estimado 01-2016: 3.011,75. Para el mes de febrero de 2016, por la ausencia de INPC en enero de 2016, se coloca el IP estimado de enero de 2016, calculado anteriormente.

· %inflación estimada 01-2016: 13,18% de acuerdo con la data de estimaciones de **ECONOMÉTRICA**

Reemplazando en la fórmula, el IP estimado para el mes de febrero de 2016 se calcula a continuación:

$$IP\ 02-2016 = 3.011,75 \times (1+0,1318)$$

$$IP\ 02-2016 = 3.408,69$$

Finalmente, repetir el mismo procedimiento de cálculo mes a mes, hasta completar la tabla.

Notas importantes:

1. Esta construcción de estimados de IP basada en los datos de estimaciones de inflación obtenidas de acuerdo con lo previsto en el BA VEN-NIF N°2 versión 4,

utiliza la información de uno de los potenciales expertos a ser utilizados dentro de las características que debe cumplir una estimación siguiendo lo establecido por el boletín.

2. Para fines de incluir el efecto de inflación en la preparación de información financiera, tomar en consideración las variaciones de estimaciones que a juicio de la gerencia de la entidad deben ser utilizadas, respetando lo establecido por el BA VEN-NIF N°2 versión 4 y asuntos aclaratorios contenidos en la presente guía de aplicación.

2.3. Definiciones de Términos

Degradación: es una situación en la que un individuo u objeto de importancia ve reducido su poder, capacidad, habilidad, etc por la acción de un ente determinado.

Desembolso: acción de pagar o entregar una cantidad de dinero, generalmente en efectivo y al contado. Es una fase de una transacción financiera que mide los pagos efectuados. Representa una salida de fondos

Economía: ciencia social que estudia los recursos, la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas.

Efectivo: es un elemento de balance y forma parte del activo circulante. Es el elemento más líquido que posee la empresa es decir, es el dinero. La empresa utiliza este efectivo para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.

Ingresos: es un incremento de los recursos económico es decir, las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicio. Los ingresos suponen incrementos en el patrimonio neto de la empresa.

Inversión: es un término económico, con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital y la postergación del consumo.

Liquidez: capacidad que tiene una persona, una empresa o una entidad económica para hacer frente a sus obligaciones financieras.

Objetivos: se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir aspiraciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología es la base fundamental de todo estudio, ya que enmarca el procedimiento general que seguirá la investigación permitiéndole lograr sus objetivos en medio de la rigurosidad científica necesaria que le confiere confiabilidad y validez.

Al respecto Balestrini (2006), señala que el marco metodológico:

Está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y reconstruir los datos a partir de conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125)

En este sentido, se presentará el tipo y diseño de investigación, técnicas de recolección de datos, así como también las fases metodológicas población y muestra.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

En relación al tipo de investigación, y tomando en cuenta sus características y el propósito de la misma, el estudio se enmarcará en la modalidad de un proyecto factible, ya que la intención es proponer lineamientos que le permita a la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A tener una mejor planificación en el flujo de caja ya que se ve afectada negativamente por la economía actual de Venezuela. Sobre los proyectos factibles, el manual de trabajo de grado de especialización y Maestría Tesis doctorales, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012:21) señala que consiste en: “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta

de un plan estratégico que permita solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Por otro lado, tomando en cuenta los objetivos planteados, el estudio se sustentará en una investigación de campo y en una revisión documental. Tamayo (2006:71), define la investigación de campo como: “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” En este sentido, para esta investigación los datos serán recogidos directamente del personal que labora en el área administrativa bajo la realidad propia donde ocurren los hechos. Por lo tanto, el análisis de datos se obtendrá de diferentes fuentes de información, tales como libros, revistas, folletos, informes, monografías, tesis, entre otras que permiten elaborar el marco referencial del trabajo.

3.2. Fases metodológicas

La presente investigación se desarrollará en tres (3) fases metodológicas, las cuales se presentan a continuación:

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos asociados al flujo de caja de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

En esta fase se detectarán las causas que declinan el presupuesto dentro del proceso contable y administrativo que se ejecutan en la empresa, para lo cual se empleará como técnica de recolección de información una entrevista. Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para reunir información. Según Tamayo (2006:101): “es la composición de una serie de ítem, preguntas estructuradas, formuladas y rellenas por un empadronador frente a quien se responde”. Para los efectos de este estudio, se aplicará un cuestionario estructurado con preguntas abiertas obteniendo como resultado respuestas concretas puesto que se aplicará el instrumento de entrevista la cual es de tipo cualitativa, al personal del departamento de finanzas. Este instrumento permitirá identificar los elementos

administrativos y financieros que intervienen en la gestión contable que se lleva a cabo en la empresa “Alice neumáticos de Venezuela C.A.”, a través del diagnóstico.

Cabe destacar que la población Tamayo (2006:114), señala que: “consiste en la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”, en este sentido, la población objeto de estudio estará conformada por tres (03) trabajadores de la empresa, comprendidos por un (01) gerente de administración y finanzas, un (01) gerente de planificación financiera, un (01) gerente de contraloría ya que son las personas que están involucradas directamente con la problemática planteada en el departamento de finanzas, quedando conformada por un gerente de planificación, un gerente administrativo un gerente de contraloría. Con respecto a la muestra, Sabino (2008:98), la define como: “aquel conjunto de elementos que han sido tomados de una población con la finalidad de ser estudiados y mediante esta tomar la característica total de la población”. La muestra del presente estudio será de tipo censal, debido a que como la población es pequeña y finita, será representada por la totalidad de la población, es decir tres (03) trabajadores del área de administración y finanzas, de planificación y de contraloría. En este sentido Ramírez (1997:23) “establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.”

Una vez conocida las técnicas de recolección de información y recolectado los datos, será necesario procesarla a través de un cuadro descriptivo, la cual según Bisquerra (2002:82), señala que es la que: “presenta información conveniente, útil y comprensible y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar y analizar los datos, comparar y luego comunicar”. Por lo tanto, se procederá a organizar, clasificar y tabular la información, con el objeto tener una visión más completa de la realidad del estudio, así como para desglosar dicha información.

3.2.2. Fase II: Identificación del impacto de la hiperinflación en el flujo de caja de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

En esta fase se procederá, una vez analizados los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica de recolección aplicada, a la identificación del impacto de la hiperinflación en el flujo de caja de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”, que permitan detectar las debilidades encontradas, y poder diseñar los lineamientos que permitirán dar solución al problema planteado. Para ello, se aplicará la técnica la observación directa, que de acuerdo a Méndez (2014:114), señala que es: “el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”, apoyada de una lista de cotejo como instrumento de recolección de datos, que de acuerdo a Tabón (2014:172), las define como: “instrumentos de evaluación de competencias que permiten determinar e una serie de elementos de una evidencia (indicadores)”.

3.2.3. Fase III: Diseño de lineamientos bajo el Balanced Scorecard para el mejoramiento del flujo de caja en la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

Una vez analizados los resultados, que se obtendrán mediante la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de información, se presentara la propuesta, a través del diseño de lineamientos administrativas y financieras que permitan mejoras en la planificación del flujo de caja en hiperinflación en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. Se espera que con esta propuesta garantice el alcance nominal del presupuesto y mejoras en la gestión contable y administrativa de la empresa.

Para el desarrollo de la propuesta se estructurará de la siguiente manera:

- ü Presentación de la propuesta.
- ü Objetivos de la propuesta.
- ü Justificación de la propuesta.
- ü Factibilidad de la propuesta.
- ü Desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de los Resultados

El análisis e interpretación de los resultados, según Balestrini (2001), constituye:

La fase de interpretación fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. Esta etapa, debe asegurar de manera efectiva, según el tipo de investigación de que se trate, la descripción, el análisis y la explicación real del problema que es objeto de estudio, atendiendo al contexto donde se sitúa, a fin de evaluar los principales hallazgos vinculados a las variables o hipótesis que se han delimitado. (p. 170).

De acuerdo con Sabino, (2002: 172), la presentación de los datos “comprende la exposición de los resultados para permitir su posterior análisis”. Por consiguiente, en este capítulo se presentan los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento al personal que conformó la muestra en estudio. Por otra parte, está fundamentado en las bases teóricas, presentadas en el capítulo II, y que están relacionadas con las teorías de administración financiera y Balance Scorecard (BSC).

Los datos una vez recolectados deben estar sujetos a un procedimiento riguroso que permita su tratamiento y posterior interpretación, cuyo fin es la conversión en información que conduzca al logro de los objetivos. De igual forma, el análisis de datos involucra un conjunto de actividades como organizar, clasificar, codificar, procesar e interpretar los datos recabados para que sean incluidos en el trabajo definitivo.

De esta manera, en lo que respecta a los resultados provenientes del cuestionario estuvieron sujetos al análisis cuantitativo, definido por Sabino (2002:190) como aquel que “se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica de la investigación. Ésta, luego del procedimiento sufrido, se presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas”. En pocas palabras, este análisis se basa en las cifras obtenidas por el instrumento aplicado para conocer las tendencias de los informantes hacia cada uno de los aspectos relacionados con el problema.

El objetivo del presente capítulo se orienta al análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron luego de aplicar el instrumento de recolección de la información con la finalidad de diseñar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el mejoramiento del flujo de caja en la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A”

4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos asociados al flujo de caja de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

De lo cual se aplicó una entrevista de doce (12) ítems con preguntas abiertas, estando representada la muestra por 3 personas, siendo estas las involucradas en el departamento de finanzas. En este sentido, se muestran cuadros con los ítems que se elaboraron en sentido a la problemática subsistente, con la intención de recolectar los datos directamente de los gerentes que son lo que manejan la información interna.

Los mismos se elaboraron bajo pautas e instrucciones que orientaron la atención de los investigadores hacia un tipo de información específica y a su vez se plasman la respuesta obtenida directamente de los jefes de los gerentes, los mismos se elaboraron bajo pautas donde la técnica indicó el cómo se recogería la información y el instrumento señaló cual información seleccionar. A continuación, la información obtenida y analizada de los 12 ítems que conformaron el instrumento de recolección de datos, siguiendo el orden de los objetivos específicos de esta investigación.

Presentación del Instrumento

Cuadro N° 1. Entrevista, Respuestas y Análisis

Nombre	Juan Lamas	Fecha: Mayo 2019
Cargo	Gerente de Contraloría	
Empresa	Alice Neumaticos de Venezuela C.A.	
N°	ITEMS	RESPUESTAS
1	¿Cómo se elabora el flujo de caja en la actualidad?	Los Flujos de caja deben ser a corto plazo y con un analisis extensivo de las premisas a considerar
ANALISIS	Se considero que un flujo de caja debe ser a corto plazo y con un analisis extensivo a los cambios economicos debido a que si se hacen a largo plazo se quedarian pequeños antes los impactos de la hiperinflacion.	
2	¿Se realizan las proyecciones en una economia hiperinflacionaria?	Evaluando todas las variables economicas, midiendo los riesgos y considerando las premisas cercanas a la realidad.
ANALISIS	Se confirmo que en el actual entorno economico se pueden realizar proyecciones de flujo de caja midiendo los riesgos y considerando las premisas cercanas a la realidad.	
3	Partiendo de la ausencia del INPC oficial, ¿Cómo se calcula los indices para calcular el flujo de caja?	El publicado por la Asamblable Nacional o por informes de economistas reconocidos en el pais.
ANALISIS	Partiendo de que a la fecha el Banco Central de Venezuela no ha publicado los INPC, la empresa toma como medida usar los INPC publicado por la Asamblea Nacional y por los economistas reconocidos en el pais para poder presentar su informacion financiera de manera razonable.	
4	¿Qué estrategias utilizan cuando los gastos superan a los ingresos?	Planes de reduccion de gastos, buscar financiamiento y verificar porque los ingresos no logran cubrir los gastos de la compañía, ya que no tendria sentido mantener un negocio con esas características.
ANALISIS	Se toma como medida planes de financiamiento con el fin de reducir los gastos para que la organización pueda mantenerse estable en el mercado.	
5	¿De que forma impacta la fluctuación del precio de las divisas al flujo de caja?	Si no consideras las premisas adecuadas, tal como la tasa de cambio, puedes tomar decisiones erradas. La consecuencia principalment es una devaluacion de la moneda, lo que puede generar un deterioro fuerte de ingresos.
ANALISIS	Se toman en cuenta las premisas mas acorde a la realidad, asi como tambien las tasas de cambio para no tomar decisiones	
6	¿Cómo afecta los factores políticos y sociales en la elaboración del flujo de caja?	Los factores políticos y sociales no afectan, son las decisiones políticas las que afectan, ya que modifican el entorno economico y te modifican las premisas.
ANALISIS	Se considero que mas que los factores politicos, son las decisiones del gobierno que modifican la realidad economica lo cual afecta directamente las premisas que se toman en cuenta para la elaboracion del flujo de caja.	

7	¿Considera usted que existen costos y gastos prioritarios para mantener la empresa?	Si Gastos del personal, mantenimiento y gastos de ventas.
ANALISIS	Se considero que la prioridad para la empresa es estar al día con los gastos del personal, mantenimiento y gastos de ventas para no tener problemas futuros.	
8	¿Partiendo de que existen costos y gastos para mantener a la empresa, ¿Cuál sería la prioridad de los gastos de la elaboración del flujo de caja?	Gastos fijos y gastos variables.
ANALISIS	Se cotejo que es prioritario tomar en cuenta los gastos fijos y gastos variables en la elaboración del flujo de caja	
9	¿Considera factible realizar una proyección de flujo de caja en moneda extranjera?	Si, por supuesto es necesario debido a la situación actual.
ANALISIS	Se confirmo que una proyección de flujo de caja en moneda extranjera estaría acorde ante los impactos de la hiperinflación.	
10	¿De que manera reflejan las transacciones en moneda extranjera en el flujo de caja?	Si se traduce a la tasa de cambio estipuladas en las premisas.
ANALISIS	Se toma en cuenta las premisas adecuadas en cuanto a la tasa de cambio para ser reflejadas en el flujo de caja.	
11	¿Qué variables consideras en la elaboración del flujo de caja?	Revisión semanal de la cuota tributaria, monitoreo del volumen de ventas y registro de facturas a proveedores.
ANALISIS	Se considero hacer monitoreo en cuanto al volumen de ventas y registro de facturas de los proveedores.	
12	¿Consideras que el Balanced Scorecard es una herramienta factible para optimizar y mejorar los procesos financieros de la empresa?	Una de las mejores para la toma de decisiones a nivel financiero, se setoman en consideración las variables económicas factibles y premisas cercanas a la realidad.
ANALISIS	Se confirmo que el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta factible debido a que ayuda a tomar decisiones a nivel financiero y puede a optimizar los procesos de la organización.	

Cuadro N° 2. Entrevista, Respuestas y Análisis

Nombre	José D. Espinoza	Fecha: Mayo 2019
Cargo	Gerente de Planificación de Administración y Finanzas	
Empresa	Alice Neumaticos de Venezuela C.A.	
N°	ITEMS	RESPUESTAS
1	¿Cómo se elabora el flujo de caja en la actualidad?	A corto plazo y considerando todas las premisas económicas internas y externas.
ANALISIS	Se consideró que con el actual entorno económico se debe realizar un flujo de caja a corto plazo considerando tanto las premisas internas como externas para que perdure ante los impactos de la hiperinflación	
2	¿Se realizan las proyecciones en una economía hiperinflacionaria?	Previendo todas las variables económicas y mitigando riesgos.
ANALISIS	Se confirmó que si se realizan proyecciones ante el actual entorno económico siempre y cuando se consideren las variables económicas.	
3	Partiendo de la ausencia del INPC oficial, ¿Cómo se calcula los índices para calcular el flujo de caja?	El publicado por la Asamblea Nacional.
ANALISIS	Partiendo de la ausencia de los INPC publicados por el Banco Central de Venezuela la empresa considera los INPC publicados por la Asamblea Nacional.	
4	¿Qué estrategias utilizan cuando los gastos superan a los ingresos?	Apalancamiento financiero y reducción de gastos.
ANALISIS	Las estrategias más acordes es usar el apalancamiento financiero y reducción de gastos para que la organización pueda mantenerse en el mercado.	
5	¿De que forma impacta la fluctuación del precio de las divisas al flujo de caja?	Devaluación de la moneda, depreciación de los ingresos.
ANALISIS	Se consideró que la fluctuación de precios impacta de manera negativa debido que ocasiona depreciación de los ingresos	
6	¿Cómo afecta los factores políticos y sociales en la elaboración del flujo de caja?	Considero que las decisiones políticas y sociales no afectan el flujo de caja, en realidad a nivel económica son las que afectan. Desde el punto de vista social se debe enfocar hacia el personal de la organización en cuanto a valores y educación.
ANALISIS	Se consideró que los factores políticos no afectan al flujo de caja, más que a nivel económico afecta al personal de la empresa en cuanto a los valores y la educación.	

7	¿Considera usted que existen costos y gastos prioritarios para mantener la empresa?	Gastos de personal, mantenimiento y gasto de ventas.
ANALISIS	Se confirmó que la prioridad de la organización para mantenerse estable es cubrir los gastos del personal, gastos de mantenimiento y los gastos de ventas.	
8	¿Partiendo de que existen costos y gastos para mantener a la empresa, ¿Cuál sería la prioridad de los gastos de la elaboración del flujo de caja?	Gastos fijos y gastos variables.
ANALISIS	Partiendo de la prioridad de la empresa, se consideró que los gastos y gastos variables deben tomarse como prioridad al realizar las proyecciones del flujo de caja.	
9	¿Considera factible realizar una proyección de flujo de caja en moneda extranjera?	Es necesario en la economía actual. (Economía Dolarizada)
ANALISIS	Se confirmó que es una vía factible realizar proyecciones en moneda extranjera debido a que se adapta a la actualidad económica.	
10	¿De que manera reflejan las transacciones en moneda extranjera en el flujo de caja?	Se traducen a la tasa de cambio oficial o considerada como premisas
ANALISIS	Se consideró que la forma más adecuada de realizar las transacciones en moneda extranjera es tomando en cuenta todas las premisas y la tasa de cambio oficial.	
11	¿Qué variables consideras en la elaboración del flujo de caja?	Revisión semanal de la cuota tributaria, seguimiento a las ventas y compras de la compañía.
ANALISIS	Las principales variables que se consideran con el actual régimen tributario es hacer seguimiento a las compras y ventas de la compañía.	
12	¿Consideras que el Balanced Scorecard es una herramienta factible para optimizar y mejorar los procesos financieros de la empresa?	Excelente para la toma de decisiones y planteamiento de objetivos dentro de la organización.
ANALISIS	Se confirmó que el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta factible debido a que con sus premisas ayudan a mejorar los procesos y la toma de decisiones de la organización.	

Cuadro N° 3. Entrevista, Respuestas y Análisis

Nombre	José Carruido	Fecha: Mayo 2019
Cargo	Gerente de Planificación Financiera	
Empresa	Alice Neumaticos de Venezuela C.A.	
N°	ITEMS	RESPUESTAS
1	¿Cómo se elabora el flujo de caja en la actualidad?	En la actualidad lo más recomendable es realizar el flujo de caja en moneda extranjera de esta forma puedes neutralizar o minimizar los impactos hiperinflacionarios, el control debe ser semanal.
ANALISIS	Se consideró que actualmente un flujo de caja debe ser elaborado en moneda extranjera para neutralizar los impactos de la hiperinflación, así como también se deben realizar a corto plazo y con revisión semanal.	
2	¿Se realizan las proyecciones en una economía hiperinflacionaria?	Toda proyección debe ser en moneda extranjera, con ajustes de acuerdo a la inflación estimada, siendo discreto con las proyecciones de ventas y los gastos fijos.
ANALISIS	Se confirmó que toda proyección se debe realizar en moneda extranjera, con sus respectivos ajustes a la actual hiperinflación.	
3	Partiendo de la ausencia del INPC oficial, ¿Cómo se calcula los índices para calcular el flujo de caja?	Tomamos como histórico los publicado por la Asamblea Nacional y se solicita a algunos asesores financieros (Síntesis financiera, Ecoanalítica, Veneconomía), las proyecciones de los próximos 3 años, con eso sacamos un promedio para fijar la inflación y tasas de cambio del próximo año a presupuestar.
ANALISIS	Partiendo de que desde el 2015 el Banco Central de Venezuela no publica los INPC, la empresa toma los INPC publicados por la Asamblea nacional y de algunos asesores financieros para que la empresa pueda presentar su información financiera de manera razonable.	
4	¿Qué estrategias utilizan cuando los gastos superan a los ingresos?	Primero aplicar una reducción de gastos acorde a las necesidades de la empresa, segundo incrementos en los precios de ventas y si es posible aumentar la producción.
ANALISIS	La estrategia más acorde es aplicar la reducción de gastos de acuerdo a las necesidades de la empresa.	
5	¿De que forma impacta la fluctuación del precio de las divisas al flujo de caja?	Lamentablemente cuando tienes una economía dolarizada con un control de cambio, los impactos son significativos hasta el punto de tener capacidad de poder reponer materias primas o pagar la nómina, las fluctuaciones son altas en comparación al ingreso obtenido.
ANALISIS	Ocasiona impactos significativos debido que la fluctuación es alta, y en ocasiones son más alta que los ingresos.	
6	¿Cómo afecta los factores políticos y sociales en la elaboración del flujo de caja?	Generan mucha incertidumbre ya que no existe una tendencia de las proyecciones, ocasionando mucha improvisación.
ANALISIS	Se consideró que los factores políticos y sociales generan mucha incertidumbre por lo que ocasiona imprevisión en las proyecciones.	

7	¿Considera usted que existen costos y gastos prioritarios para mantener la empresa?	El costo de materia prima y de nómina.
ANALISIS	Se consideró que la prioridad de la organización son los costos de materia prima y los gastos de nómina para que la organización pueda estar acorde tanto con la producción como con sus empleados.	
8	¿Partiendo de que existen costos y gastos para mantener a la empresa, ¿Cuál sería la prioridad de los gastos de la elaboración del flujo de caja?	Los costos y gastos que tomamos como prioridad son los gastos de nómina y el costo de materia prima.
ANALISIS	Partiendo de las prioridades de la empresa, se consideró que tanto los gastos de nómina como los costos de producción deben ser tomados como prioridad en la elaboración del flujo de caja.	
9	¿Considera factible realizar una proyección de flujo de caja en moneda extranjera?	Es la única forma de saber cómo va la empresa y si tus ingresos son los suficiente para cubrir tus gastos (que están dolarizados).
ANALISIS	Se confirmó factible una proyección de flujo de caja en moneda extranjera debido a que es la forma más acorde de neutralizar los impactos de la hiperinflación.	
10	¿De que manera reflejan las transacciones en moneda extranjera en el flujo de caja?	Por el valor por la tasa DICOM, si el flujo de caja es en Bolívares.
ANALISIS	Se consideró que la mejor forma de reflejar las transacciones en moneda extranjera en el flujo de caja es la tasa DICOM al momento de realizarlo en bolívares.	
11	¿Qué variables consideras en la elaboración del flujo de caja?	El incremento de precios para aumentar el ingreso y cubrir los costos operativos, incluyendo las retenciones del nuevo régimen tributario.
ANALISIS	Se toma en cuenta el aumento de precios para cubrir los gastos operativos para que la organización pueda estar al día ante las reformas del actual régimen tributario.	
12	¿Consideras que el Balanced Scorecard es una herramienta factible para optimizar y mejorar los procesos financieros de la empresa?	Es una excelente herramienta, siempre y cuando incluya los indicadores correctos para medir el progreso o desempeño de la organización.
ANALISIS	Se confirmó que el Balanced Scorecard (BSC) es una de las mejores herramientas para la toma de decisiones en la organización puesto que con sus indicadores correspondientes se puede medir el desempeño de la misma.	

4.1.2. Fase II: Identificación del impacto de la hiperinflación en el flujo de caja 4.

Posteriormente elaborado el análisis de los puntos anteriores, se muestran las fortalezas y debilidades que presenta el área de finanzas, en referencia a los procedimientos actuales de la situación económica que atraviesa la empresa. Dando de esta manera cumplimiento al segundo objetivo específico de la presente investigación, de la misma forma, tomando en cuenta los resultados encontrados se han evidenciado elementos necesarios para el establecimiento de las acciones y

medidas correctivas, y así de esta forma poder diseñar los lineamientos basados en el Balanced Score Card (BSC).

4.1.3. Fase III: Diseño de lineamientos bajo el Balanced Scorecard para el mejoramiento del flujo de caja en la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico, el cual señala en diseñar los lineamientos bajo el Balanced Scorecard para el mejoramiento del flujo de caja en la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A”, donde se expone la propuesta de este trabajo de grado. Cabe considerar por otra parte, que allí se detallan las mismas en cuanto a las acciones a implementarse en el área del departamento de finanzas con respecto específicamente al flujo de caja, todo esto con la finalidad de minimizar las debilidades encontradas en el proceso investigativo, todo lo cual se expone en el capítulo que se enuncia seguidamente.

4.2. Diagnostico Global

Partiendo de lo antes expuesto con referencia a las respuestas por parte del gerente de administración y finanzas, el gerente de planificación financiera y el gerente de contraloría y sus respectivos análisis realizados a cada una se diagnostico que es necesario diseñar los lineamientos más adecuados basados en el balanced scorecard con el fin de fortalecer los puntos que se mencionaron en las respuestas de los directores debido a que los mismos mencionaron ciertas debilidades que afectan el proceso de realización del flujo de caja considerando todas la premisas que conforman el mismo, a su vez se aplicara una serie de indicadores tanto de gestión como financieros con el fin de medir la eficiencia y mejorar los puntos que presenten debilidades de los procesos ya mencionados los cuales se verán a continuación en el capítulo de la propuesta.

Lista de Cotejos:

Items	Si	No	Observacion
2) Se Realizan Proyecciones en una economia hiperinflacionaria.	X		Partiendo de las respuestas de las respuestas por parte de los directores se cotejo que en la situacion actual si es posible hacer proyecciones de flujo de caja simple y cuando se tomen en cuenta las consideraciones por parte del marco de respuestas de los directores.
9) Considera factible realizar una proyeccion de flujo de caja en moneda extranjera .	X		Partiendo de las tres respuestas de los gerentes se cotejo que realizar una proyeccion de flujo de caja en moneda extranjera es factible debido a que a las consideraciones que menciono el personal entrevistado.
12) Consideras que el Balanced Scorecard es una herramienta factible para optimizar y mejorar los procesos financieros de la empresa.	X		Partiendo de las respuestas del personal entrevistado, se cotejo que el balanced scorecard es una herramienta factible que según lo considerado por los gerentes es excelente para la toma de decisiones y a su vez puede ayudar a mejorar los procesos financieros de la organización.

Análisis:

Partiendo de lo mencionado en el cuadro de cotejo se considero que los tres ítems seleccionados son un punto de partida para desarrollar los lineamientos basados en el balance scorecard para la planificación del flujo de caja debido a que estos confirmaron a través de las consideraciones de los gerentes que es necesario fortalecer las debilidades que presente el proceso de realización del flujo de caja, considerando el análisis que se desarrollo a cada uno de los ítems también se plantearan los objetivos necesarios para fortalecer los procesos tanto financieros como administrativos en el área de Tesorería y Finanzas.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

La importancia de un modelo organizacional en una empresa radica en reflejar como está compuesta la organización, esto con la finalidad de cumplir las metas propuestas y lograr objetivo deseado. En este sentido, las empresas cada vez más afrontan grandes retos, así como oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan, obligándolas a constituir una gerencia capaz, proactiva, dinámica, estratega, innovadora, creativa, participativa, que garantice su desempeño y proporcione los resultados planificados en pro de cumplir con la misión y visión que se ha establecido.

En relación a los aspectos antes señalados, un flujo de caja bien elaborado ayuda a la transformación y posición de la empresa, un método orientado al progreso continuo en un ambiente de negocio siempre cambiante. Es por estas razones y considerando la situación actual a nivel de desarrollo y cumplimiento organizacional de la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A, surgen propuesta de implementar lineamientos basados en el Balanced Scorecard que permita aprovechar al máximo los beneficios que este pueda ofrecer a la empresa u donde se logre cubrir el objetivo principal que no es otro que optimizar el alcance de un flujo de caja proyectado. A continuación, se presentan los lineamientos seleccionados con el propósito de formalizar y mejorar la estructura y aplicación de los procesos administrativos de la empresa.

5.2. Justificación de la propuesta

Desde siempre la forma en que las empresas deciden planificar es diferente, cada una decide establecer estructuras que se acoplen al tipo de empresa que es, pero todas comparten la misma orientación y no es más que alcanzar los objetivos propuestos. En la actualidad las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar de forma eficaz, estas deben ser dinámicas, es decir, deben ser capaces de estructurarse según lo exijan las condiciones del medio. Su búsqueda a nivel de desarrollo organizacional se resume en establecer mecanismos que permitan que se cumplan de manera correcta y eficiente los planes que tienen, considerando en todo momento que una empresa está conformada por un grupo de personas que trabajan con un objetivo en común y para llevar a cabo dicho objetivo se basan en la planificación y administración de los recursos que les aseguren el manejo y la solides necesaria.

En este sentido y con relación a los factores antes señalados, la propuesta que se ofrece a la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A de adoptar un flujo de caja bajo los lineamientos del Balanced Scorecard que optimice el alcance y la gestión administrativa dentro del desarrollo en un entorno hiperinflacionario en Venezuela aspectos que le permitirán a su vez determinar cambios desde el punto de vista administrativo beneficiando la labor de los gerentes y la toma de decisiones.

Por otra parte, se plantea una dolarización en el modelo presupuestario de la compañía, es decir, estimar los gastos en moneda extranjera que sea capaz de solventar un próximo decline en la moneda nacional, que permita la materialización de los proyectos compartiendo el objetivo del bienestar común.

5.3. Beneficios de la propuesta

Al momento que la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A adopte un modelo de flujo de caja siguiendo los lineamientos del Balanced Scorecard en la planificación contara con una seré de beneficios que se resumen en:

- Estructura de planificación definida que permita mejorar alcance de los objetivos. - Estabilidad y seguridad para los empleados.
- Niveles de modificación estándares sin causas gran impacto en el cumplimiento de lo planeado. - Mejor control en el manejo económico.
- Optimo alcance de consolidación de deudas y contratos adquiridos. - Entre otros aspectos que van de la mano con el mejoramiento continuo de la empresa.

5.4. Objetivos de la propuesta

5.4.1 Objetivo general

Elaborar un flujo de caja bajo los lineamientos del Balanced Scorecard que permita el alcance de los objetivos, misión y visión de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

5.4.2 Objetivos específicos

1. Conocer los aspectos fundamentales que conforman el flujo de caja que permitan optimizar los procesos administrativos de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”
2. Describir las técnicas fundamentales para la función económica en “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

3. Establecer los lineamientos constantes del Balance Scorecard que harán permanente y duradero el flujo de caja de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

5.5. Desarrollo de la propuesta

A continuación, se presenta el desarrollo de cada uno de los objetivos que conforman la propuesta, esto con la finalidad de que la “Alice Neumáticos de Venezuela C.A” establezca los lineamientos más adecuados, orientadas al óptimo alcance y utilización económica los cuales son:

1. Conocer los aspectos fundamentales que conforman el flujo de caja que permitan optimizar los procesos administrativos de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

Algunos modelos son eficaces y eficientes, mientras que otros no lo son. Los estándares eficaces pueden atribuirse a la pericia aplicada en el diseño del flujo de caja que le da calidad a la gestión practicada durante las operaciones o ambos. Los modelos exitosos se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad y finalidad económica que le permiten a la compañía planificar de manera futurista capaces de afrontar los distintos escenarios que se presentan con la inflación. Por otra parte, la administración debe llegar a un compromiso entre la economía y la factibilidad contando con la eficiencia técnica para el caso del equilibrio alcanzado, este se encargará de determinar si a corto o largo plazo, los objetivos se han optimizado.

2. Describir las técnicas fundamentales para la función económica de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

Para el caso de dolarización del flujo de caja se considera la vía más idónea para ser aplicada en Alice Neumáticos de Venezuela la cual esta se caracteriza porque las decisiones se concentren en una sola persona, es decir quien tiene la responsabilidad básica del mando toma la planificación en sus manos y su vez es la encargada de

asignar y distribuir los distintos roles aplicables, en este caso se hace referencia al gerente general. Esto limita la planificación ya que se orienta hacia solo un punto de vista y hace incapaz al resto de captar nuevos ideales y estrategias que permitan al grupo proyectar de manera óptima.

El flujo de caja puede proceder a la inmediata inversión de los excedentes de liquidez, contribuirán a evitar los problemas suscitados por la saturación o la escasez de fondos monetarios. Al presupuestar el costo de la mano de obra, será necesario distribuirlo en los periodos en que dichos costos tendrán que pagarse, para así conocer los desembolsos periódicos de la caja. El pago de la mano de obra, en muchos casos constituye uno de los principales desembolsos de efectivo, por lo que su adecuada estimación será importante para la formulación del Flujo de Caja.

3. Establecer los lineamientos constantes del Balance Scorecard que harán permanente y duradero el flujo de caja de la empresa “Alice Neumáticos de Venezuela C.A.”

Se aconseja que el flujo de caja no cubra un periodo demasiado extenso, ya que no pueden preverse todas las condiciones que puedan afectarlo, y será mayor la incertidumbre de sus resultados. Por lo general, las industrias de neumáticos preparan un presupuesto anual, integrado por la suma de cuatro presupuestos trimestrales, los que, a su vez quedan formados por presupuestos mensuales, siendo estos los que se utilizan para comparar lo planificado con los resultados reales que reporte la contabilidad y así determinar las variaciones para su respectivo análisis.

Mediante el control del flujo de caja se puede medir la eficiencia operacional de la empresa, y consiste en establecer las variaciones en forma horizontal entre el presupuesto y lo ejecutado, suministrando a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas y toma de decisiones. Dentro de los principales beneficios que las empresas industriales de cereales pueden obtener al ejercer un adecuado control presupuestal, se puede mencionar:

- a. Realizar previsiones razonables basadas en un seguimiento constante de los sucesos de la empresa.
- b. Disponer en todo momento de información actualizada sobre dichos sucesos.
- c. Asignar responsabilidades.
- d. Tomar decisiones de forma oportuna.
- e. Poner en marcha acciones preventivas y correctivas.

Un flujo de caja proyectado conlleva al control de procesos complementarios dado que define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución, mientras que la característica del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular. Así mismo, se recomienda realizar anualmente un análisis, a fin de conocer la situación en que se encuentra la empresa en un momento determinado; promoviendo la toma de decisiones eficaces y ajustadas a la situación actual.

Con respecto a los factores críticos identificados en los departamentos de Finanzas en las empresas objeto de estudio, se señalan los siguientes:

- Medir la gestión financiera mediante indicadores financieros.
- Establecer una relación entre objetivos financieros–rentabilidad.
- Políticas de cobranzas y pagos.-Manejo y control del efectivo.

Establecer Indicadores de Gestión

De igual forma, los indicadores de gestión son fundamentales para que todo proceso se realice con eficacia, generando aprendizaje y motivación en las personal que laboran en la empresa; Igualmente, sirve de guía para conocer cómo se encuentra la organización en un momento determinado.

A continuación se sugieren los indicadores desarrollados que permitan a la dirección de Finanzas evaluar la gestión dentro de la organización, con el objeto de tener un panorama acerca de la situación y a su vez, tener la opción de tomar los correctivos necesarios, que le permitan alcanzar los objetivos trazados en su organización.

1. Indicadores financieros de rentabilidad:

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.

-Rentabilidad de Ingresos = $\text{Ganancia} / \text{Ventas totales}$

-Rentabilidad sobre Patrimonio = $\text{Ganancia} / \text{Activos totales}$

2. Razón de liquidez:

Este índice permite saber si los Activos Corrientes de la empresa pueden servir para cumplir las obligaciones de Pasivo Corriente.

-Prueba ácida = $\text{activo corriente} - \text{inventario pasivo corriente}$

-Razón circulante = $\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}$

3. Índice de eficiencia: Evalúa qué tan buena es la empresa para generar efectivo, en comparación con otros años o con otras empresas.

-Efectivo generado por ventas = $\text{efectivo generado por operaciones} / \text{ventas}$

4. Índice de suficiencia:

Evalúa la habilidad de la empresa para generar efectivo en operaciones suficientes para cubrir sus necesidades de inversión y financiamiento, como pagar sus deudas, reinvertir en activo fijo y pagar dividendos.

-Adecuación del flujo de efectivo = efectivo generado por operaciones/pagos de deuda + nuevas inversiones en activos fijos + pago de dividendos.

Establecer el BSC para la gestión financiera

El punto de partida es el objetivo estratégico de acción establecido desde la perspectiva financiera, como lo es: incrementar la rentabilidad de la organización. Este objetivo debe ser alcanzado mediante uno o más objetivos en la perspectiva de clientes. La rentabilidad depende de la capacidad de la empresa para generar utilidad, y del incremento de sus ingresos, trayendo como consecuencia el incremento de la liquidez, impulsada por el establecimiento de una política de cobranza, así como el otorgamiento de descuentos por pronto pago.

A su vez, esto depende del nivel de satisfacción de los clientes, y es el caso que el objetivo en la perspectiva de clientes será lograr una alta satisfacción en los clientes, el cual se apoyará en el cumplimiento efectivo de los pedidos solicitados por los clientes. Con respecto a la perspectiva de procesos se deben establecer objetivos que conduzcan a lograr una alta satisfacción del cliente, en este caso se establece alcanzar un cumplimiento efectivo de los pedidos solicitados por los clientes, así como optimizar la atención al cliente, logrando una cercanía con éste y anticipando de esta forma sus necesidades.

Finalmente, los objetivos de la perspectiva de procesos se apoyan en los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los objetivos que estimulan la calidad en la atención al cliente son la capacitación y motivación del personal de la organización, esto se logra por medio de programas de adiestramiento para capacitar al personal y alinearlos con los objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de esta investigación, se ha llegado a la conclusión que producto del alcance de los objetivos planteados en la misma y con apoyo en las Bases Teóricas, las cuales proporcionaron conocimientos desde el punto de vista documental, de los indicadores necesarios para aplicación del Balanced Scorecard (BSC). En primer lugar, el departamento de finanzas es de fundamental importancia para la organización, motivado al hecho de que es donde se evalúan las posibilidades que ésta tiene de lograr sus objetivos corporativos. Así mismo, los datos obtenidos y presentados a través de los resultados de la investigación, reflejan la falta de políticas administrativas y aplicación de índices financieros, lo cual evidencia la necesidad de establecer un sistema de planificación y gestión que permita a la gerencia contar con una herramienta eficaz para la toma de decisiones.

Motivado a esto, se proponen lineamientos basados en el Balance Scorecard para la planificación del flujo de caja de la empresa Alice Neumáticos de Venezuela, con apoyo en varios indicadores claves desde las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Donde se formularon los siguientes objetivos estratégicos: Diagnosticar la situación actual de los procesos asociados al flujo de caja de la empresa, Identificar el impacto de la hiperinflación en el flujo de caja de la empresa, Diseñar lineamientos bajo el Balanced Scorecard para el mejoramiento del flujo de caja de la empresa; a fin de mejorar la planificación del flujo de caja estableciendo lineamientos que optimice el alcance y la gestión administrativa dentro del desarrollo en un entorno hiperinflacionario en Venezuela, aspectos que le permitirán a su vez determinar cambios desde el punto de vista administrativo beneficiando la labor de los gerentes y la toma de decisiones.

Cabe destacar que, el BSC ayuda a engranar las piezas descoordinadas en las organizaciones, para adecuar el comportamiento del personal a la estrategia empresarial.

RECOMENDACIONES

Teniendo como base los resultados obtenidos y en función de las conclusiones señaladas anteriormente se sugiere a la Empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A, las siguientes recomendaciones:

-Crear un equipo de trabajo, liderado por el Gerente Financiero, donde en función de la visión de la organización se puedan definir los procesos a ser aplicados en cada área de la organización.

-Implementar la presente propuesta basada en el diseño de lineamientos basados en Balance Scorecard (BSC), para planificación del flujo de caja en hiperinflación.

Cabe destacar que esta propuesta no es rígida, se debe adaptar a las necesidades particulares de la empresa.

-Evaluar mensualmente, a fin de detectar las debilidades y que se realicen los ajustes a que dieran lugar.

-Por último, implementar un programa de capacitación al personal de la organización con el fin de mejorar los procesos financieros.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación primeramente a Dios y a la Virgen del Valle por permitirme alcanzar una de mis mayores metas. A mi abuela Ana Julia Guevara por brindarme sus consejos y su amor a lo largo de mi vida; y que ahora es un angelito hermoso que me ve desde el cielo y celebra esta meta junto a nosotros. Te amo por siempre abuelita.

A mi madre Milena Arias, por darme la vida por sus consejos, amor, compañía, por creer en mí y apoyarme incondicionalmente a lo largo de mi vida y mi carrera, por enseñarme a ser perseverante y con visión de logros. Te amo Mami.

A mi padre Oscar Guevara, por darme la educación, amor, por tanto esfuerzo para poder estar cumpliendo esta meta alcanzada, por darme su apoyo incondicional y sobre todo inculcarme junto mi madre los valores que han hecho de mí una persona de bien. Te amo Papi.

A mi novio José Caldera, por su compañía, apoyo incondicional, consejos y ánimo para alcanzar esta meta. Te amo mi vida.

A mis Abuelos/a, Tíos/a, Primos/a y Amigos/a por su presencia en tantos momentos importantes, por ser siempre tan unidos, por su apoyo, su comprensión...

A todos ellos dedico este logro alcanzado...

Oscarly R Guevara A

DEDICATORIA

Dedico esta investigación primeramente a Dios por permitirme alcanzar una de mis metas más grande de la vida.

A mi madre bella Yermy Sosa por su gran apoyo incondicional, por su educación y especialmente por su gran amor porque sin ella no fuera sido posible lograr este anhelado sueño.

A mi padre Luis Aranguren, por darme su gran apoyo, por sus consejos y por los grandes valores que me han hecho la persona que hoy en día soy porque a pesar de que no ha sido fácil siempre ha estado conmigo.

A mi familia por su gran apoyo, por impulsarme a seguir adelante y por enseñarme como ser mejor persona cada día.

A mis compañeros, amigos y todas aquellos que siempre estuvieron para apoyarme a lograr mi gran triunfo.

A todos ellos dedico esta meta alcanzada...

Luis E. Aranguren S.

AGRADECIMIENTO

A Dios ante todo, por brindarnos salud para culminar esta investigación. A mis familiares por su amor incondicional.

A la profesora Irene Riera, por brindarnos sus conocimientos y colaboración para realizar con éxito este trabajo de grado.

A los profesores del área de Pregrado de la Universidad José Antonio Páez por enseñar con paciencia y dedicación y formar una nueva generación de profesionales.

Y a los Directivos y Gerentes de la Empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A por permitirnos desarrollar este trabajo de grado en su empresa y por su disposición.

REFERENCIAS

- Balestrini, Miriam (2006). **Elaboración de Proyectos de Grado**. 7ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.
- BA VEN-NIF-2, (2011). Guía de aplicación de BA VEN-NIF N° 2 versión 4. Caracas: Edición 2000.
- Bisquerra, Rafael (2002). **Modelos de Investigación Educativa**. 2ª Edición. Barcelona. España: Ediciones CEAC.
- Blank, Leland y Tarquin, Anthony (2001). **Ingeniería Económica**. 6ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Cañabate, A. (1998). Toma de decisiones: **Análisis y entorno organizativo**. México Editorial UTC.
- Carmona, Mariangel (2019). **Plan estratégico para la elaboración del presupuesto en una economía hiperinflacionaria en Ferreteria Epa C.A**. Universidad José Antonio Páez. Valencia: Trabajo de grado no publicado.
- Cano, Luisa (2018). **El método de Flujo de Caja descontado como herramienta financiera en la determinación del valor de las Pymes del sector comercio del Distrito de la Victoria**. Universidad de San Martín de Porres. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Chacaguasay, Mayra (2015). **Diseño de una planificación estratégica financiera para la unidad educativa verbo de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo**. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- García, Lida (2003). **Introducción a la Teoría Administrativa**. Valencia: Editorial Frigor.
- Gómez Rondón, Francisco (2001). **Sistemas de Procedimientos Administrativos**. Caracas: Ediciones El Dorado.
- Fernández, Alberto (2001, Marzo). **El Balanced Scorecard: Ayudando a Implementar la Estrategia**. Uruguay: IESE. Revista de Antiguos Alumnos 31-42.
- Francés, Antonio (2006). **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera edición**. México: Editorial Pearson Educación.

- Kaplan, Robert y Norton, David (2005). **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**. Madrid: (1ra Ed.). Gestión 2000.
- Koontz, Harold (1991). **Administración: Una Perspectiva Global**. 11ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Meigs, Walter (2000). **Principios de Auditoria**. 5ª Edición. México: Editorial Diana.
- Méndez, Carlos (2014). **Metodología. Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas**. 4ª Edición. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Ramírez, Tulio (2007). **Como hacer Proyecto de Investigación**. 4ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.
- Rivero, Mayerlyn (2015). **La información financiera ajustada por inflación en la toma de decisiones en las pymes del sector de manufacturas de papel ubicado en la zona industrial la hamaca**. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Sabino, Carlos (2008). **El proceso de investigación**. 6ª Edición. Caracas-Venezuela: Editorial PANAPO.
- Santalla, Zuleyma (2005). **Guía para la elaboración formal de reportes de investigación**. 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Publicaciones UCAB . Editorial Texto C.A.
- Tabón, Sergio (2014). **Proyectos formativos, Teoría y metodología**. 1ª Edición. México: Editorial Pearson.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2006). **El proceso de la investigación científica**. 4ª Edición. México: Ediciones Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela: Vicerrectorado de proyectos Especiales.
- Urbaneja, Sara (2015). **Gestión financiera basada en Balance Scorecard (bsc) para el manejo del efectivo en las pequeñas y medianas empresas del sector eléctrico de la zona industrial san miguel Municipio Girardot estado Aragua**. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Valencia.