



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)  
PARA MEJORAR LAS OPERACIONES  
CONTABLES DE LA EMPRESA  
FLUCHEM, C.A.**

**Autor:**  
Gómez, Stephany

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 DE CONTADURÍA PÚBLICA

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
(CMI) PARA MEJORAR LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA  
EMPRESA FLUCHEM, C.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciado en Contaduría Pública

**Autor:**  
Gómez, Stephany  
C.I.: 25.521.451  
**Tutor Académico:** Lic. Anthony Torcates

**San Diego, septiembre 2019**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 00023-2-2019  
San Diego, 16 de Septiembre del 2019.

Ciudadana  
STEPHANY CAROLINA GOMEZ HENAO  
C.I. 25.521.451

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: "Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para Mejorar las Operaciones Contables de la empresa FLUCHEM, C.A", como requisito para optar al título de Licenciado en contaduría Pública.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dra. Belkys Suárez Montoya  
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

"Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica".



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

#### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Lic. Anthony Torcates, portador(a) de la cédula de identidad N° 17.679.360, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Stephany Gómez, portadora de la cédula de identidad N° 25.521.451, titulado: **PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA MEJORAR LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA FLUCHEM, C.A.** presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 30 días del mes de Septiembre del año dos mil diecinueve.

Lic. Anthony Torcates

C.I. 17.679.360

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Esperando utilizar mis conocimientos para lo que él disponga.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí. Los amo y estoy feliz de tenerlos a mi lado.

A mi hermano, donde quiero demostrarle que cualquier cosa que nos propongamos es posible, con trabajo, esfuerzo y dedicación.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

*“La Dicha De La Vida Consiste: Mateo 6:33 Sigan Pues Buscando Primero El Reino  
Y Todas Las Demás Cosas Serán Añadidas”*

*Stephany Gómez*

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza, mi aguante en los momentos de debilidad y finalmente, por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi tutor y profesor, Lic. Anthony Torcates, por darme la oportunidad de guiarme y acompañarme a lo largo de estos meses durante mi carrera y además en la realización de este trabajo, gracias por su paciencia, deseo de enseñar y dedicación que lo caracteriza.

A la empresa FLUCHEM, C.A., por abrirme sus puertas para crecer profesionalmente y por todo lo aprendido dentro de sus instalaciones.

*Stephany Gómez*

## ÍNDICE GENERAL

	Pp
<b>ÍNDICE DE CUADRO</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE FIGURA</b> .....	xi
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	xii
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	xiii
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	01
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	03
1.2 Formulación del Problema.....	06
1.3 Objetivos de la Investigación.....	06
1.3.1 Objetivos General.....	06
1.3.2 Objetivo Específicos.....	06
1.4 Justificación de la Investigación.....	07
1.5 Alcance de la Investigación.....	08
 <b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	09
2.2 Bases Teóricas.....	13
2.2.1 Plan Estratégico.....	13
2.2.2 Los Procesos Contables.....	15
2.2.3 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	17
2.2.4 Representación del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard).....	18
2.2.5 Perspectiva del Cuadro de Mando Integral.....	18
2.2.6 Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	21
2.2.7 Matriz DOFA.....	26
2.3 Definición de Términos Básicos.....	27

### **III MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo de la Investigación.....	29
3.2 Fases de la Investigación.....	30

### **IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

4.1 Presentación de los Resultados	34
4.1. Fase I: Diagnosticar la situación actual de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A., identificando las actividades desarrolladas en la misma.....	35
4.2. Fase II: Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A.....	48
4.3 Fase III: Diseñar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A.....	51

### **V LA PROPUESTA**

5.1 Presentación de la Propuesta.....	52
5.2 Beneficios de la Propuesta.....	54
5.3 Objetivos de la Propuesta.....	55
5.3.1 Objetivo General.....	55
5.3.2 Objetivos Específicos.....	55
5.4 Factibilidad de la Propuesta.....	55
5.4.1 Factibilidad Operativa.....	56
5.4.2 Factibilidad Técnica.....	56
5.5 Desarrollo de la Propuesta.....	56
5.5.1 Propuesta N° 1: Describir los controles para la elaboración del registro y ajustes de la información contable en la empresa FLUCHEM, C.A.....	57
5.5.2 Propuesta N° 2: Diseñar los lineamientos para la elaboración de los estados financieros de la empresa FLUCHEM, C.A.....	62
5.5.3 Propuesta N° 3: Establecer los lineamientos constantes del Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de monitorear todos los elementos del área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A.....	64

<b>CONCLUSIONES</b> .....	67
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	70
<b>REFERENCIAS</b> .....	71
<b>ANEXOS</b> .....	73
ANEXO (A) Matriz de Operacionalización de Variables.....	74
ANEXO (B) Cuestionario.....	76

## LISTA DE CUADROS

### CONTENIDO

#### CUADRO

1. Indicador presupuestaria (Planificada vs Real).....	05
2. Gestión Contable.....	36
3. Estados Financieros.....	37
4. Control de los procesos contables.....	38
5. Logros de los objetivos.....	39
6. Indicadores financieros.....	40
7. Facturación y registro contable.....	41
8. Comunicados Oportunamente de los Resultados.....	42
9. Políticas respecto al talento humano.....	43
10. Evalúa el desempeño del personal.....	44
11. Información contable confiable.....	45
12. Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	46
13. Análisis DOFA.....	48
14. Estrategias de la matriz DOFA.....	50
15. Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para la Empresa FLUCHEM, C.A.....	65

## LISTA DE FIGURA

### CONTENIDO

#### FIGURA

1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	21
2. Etapas del proceso contable.....	53
3. Flujograma para la elaboración del registro y ajustes de la información contable en la empresa FLUCHEM, C.A.....	58
4. Flujograma para la clasificación de la información contable de la empresa FLUCHEM, C.A.....	60
5. Flujograma para la elaboración del registro y ajustes de la información contable en la empresa FLUCHEM, C.A.....	62
6. Esquema de los Objetivos Estratégicos del Área Administrativa y Contable.....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

### CONTENIDO

#### GRAFICO

1. Gestión Contable.....	36
2. Estados Financieros.....	37
3. Control de los procesos contables.....	38
4. Logros de los objetivos.....	39
5. Indicadores financieros.....	40
6. Facturación y registro contable.....	41
7. Comunicados Oportunamente de los Resultados.....	42
8. Políticas respecto al talento humano.....	43
9. Evalúa el desempeño del personal.....	44
10. Información contable confiable.....	45
11. Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	46

## LISTA DE TABLAS

### CONTENIDO

#### TABLA

1. Explicativa de Actividades.....	57
2. Explicativa de Actividades.....	59
3. Explicativa de Actividades.....	61
4. Explicativa de Actividades.....	63

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

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
(CMI) PARA MEJORAR LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA  
EMPRESA FLUCHEM, C.A.**

**Autor:** Gómez, Stephany  
**Tutor Académico:** Lic. Anthony Torcates  
**Fecha:** Septiembre, 2019

**RESUMEN INFORMATIVO**

El objetivo de esta investigación está enmarcado en un plan estratégico basado en el cuadro de mando integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la empresa Fluchem, C.A., el cual tuvo como propósito adoptar esta herramienta administrativa, que permitió estrechar el vínculo que existe entre los intangibles (satisfacción de: personal y procesos internos), y los tangibles (con los resultados financieros), con el fin de tomar decisiones viables ante tal situación, permitiendo mejorar la calidad de los procesos y de las operaciones, reducir los costos, satisfacer a los clientes, para dar cumplimiento con las metas, los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional. Por las características de la investigación se fundamenta en una investigación tipo factible ya que se basa en la elaboración de una propuesta, enfocándose en una investigación de campo y descriptiva. Se trabaja con la totalidad de la población de cinco (05) trabajadores que laboran de forma directa en el Departamento de Administración y Contable de la empresa, como técnicas de recolección de datos se aplica la observación directa, la revisión bibliográfica y la encuesta. De igual manera se realizó la determinación de las fases metodológicas correspondientes a la investigación para lograr de una manera precisa el objetivo principal de la investigación.

**Descriptor:** Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral y Operaciones Contables.

## INTRODUCCIÓN

En la gestión cotidiana, los responsables se enfrentan a numerosas dificultades como por ejemplo la falta de indicadores que muestren el rumbo que sigue la organización y, para solucionarlos, necesitan el auxilio de numerosos elementos entre los que pueden destacarse una serie de datos, informes, gráficos, tablas, entre otros, que constituirán lo denominado de ahora en adelante información para dirección basada en el Balanced Score Card BSC o Cuadro de Mando Integral C.M.I.

En tal sentido, en la empresa FLUCHEM, C.A., se presenta una deficiencia en el manejo del control de gestión en el área financiera, incide en la falta de indicadores que le permitan un mejor manejo del recurso financiero, también repercute ésta falta de control, en el crecimiento de la organización, y en los procesos internos que en últimas afectan al cliente; porque según el análisis inicial, el manejo del recurso financiero no ha permitido un crecimiento sostenido de la organización.

Según información suministrada por la compañía durante el periodo de Julio a Diciembre del 2018 el comportamiento de la ejecución presupuestaria se evidenció que lo ejecutado es superior a lo planificado, pero no se refleja en detalle la realidad de lo que sucede en la empresa, desde los enfoques necesarios específicamente en su desempeño, donde se demuestra que el no contar con un sistema de indicadores para controlar la gestión hace que se pierda la oportunidad de optimizar los costos, por lo tanto, no cuenta con un soporte objetivo que le permita verificar el logro alcanzado hacia los objetivos propuestos.

Lo antes expuesto, denota la necesidad que tiene la empresa FLUCHEM, C.A., de adoptar métodos como el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permitan estrechar el vínculo que existe entre los intangibles (satisfacción de: personal y procesos internos), y los tangibles (con los resultados financieros), con el fin de tomar decisiones viables ante tal situación, es por lo que se plantea proponer un plan estratégico basado en el

cuadro de mando integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la empresa Fluchem, C.A. La investigación se encuentra estructurada por los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** El problema, el cual incluye: Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Objetivo tanto General como Específico, Justificación de la Investigación, Alcance y Limitaciones. El objetivo de este capítulo es conocer las situaciones problemáticas que dieron origen al desarrollo de la presente investigación.

**Capítulo II:** Explica lo referente al marco referencial conceptual, antecedentes, bases teóricas, como también, la definición de los términos básicos que sustentan la presente investigación. El objetivo de este capítulo es contribuir en determinar las líneas de investigación, así como a conocer las teorías y principios que permiten resolver las situaciones problemáticas.

**Capítulo III:** Marco Metodológico que incluye el tipo y diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y la descripción de las fases metodológicas, tomando como referencia los objetivos específicos de la investigación. El objetivo de este capítulo es definir la metodología a seguir para el desarrollo de la investigación que resulte más conveniente para el logro de los objetivos planteados.

**Capítulo IV:** En este cuarto capítulo se presentan los resultados de cada una de las fases de la investigación, generando con ello la propuesta para la solución del problema, así como la evaluación de su viabilidad económica. Por último, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones que se consideran para la empresa, las fuentes bibliográficas que fueron consultadas y los materiales de apoyo empleados durante la investigación. En cuanto a la metodología aplicada en el desarrollo del presente trabajo de grado se debe resaltar que está estructurada según las normas exigidas por la Universidad José Antonio Páez.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Por efectos de la globalización, las empresas exitosas y de reconocida trayectoria conocen la importancia de contar con diversas herramientas que le permitan mantener, en el mercado donde ofertan sus productos y servicios, el reconocimiento y distinción ante otras organizaciones, razón por la cual surge la necesidad de mejorar la calidad en los servicios que ofrecen para así adaptarse a las nuevas tendencias que marcan pauta en las sociedades empresariales modernas.

Es de ésta forma, que el nivel de competitividad en las empresas que se posicionan actualmente en la élite mundial de los últimos tiempos es uno de los tópicos más sobresalientes haciendo posible que dentro de las organizaciones se le tome mayor importancia a la aplicación de estrategias que ayuden a monitorear todos los componentes que conforman las empresa, de tal forma de mejora de la calidad, ya que con ello se podrá obtener la excelencia de una organización globalizada y procurarse de una marcada presencia en los mercados donde ofertan sus bienes y servicios.

Dentro de este marco, en América Latina se han venido incorporando progresivamente los métodos, tal como comenta Lefcovich, en un artículo publicado en el mes de Julio del 2015, en el que alude que en el nuevo contexto en donde se encuentran las empresas, las mismas han tenido que adoptar una política agresiva que contemple la implementación de diversos instrumentos como administración total de la mejora continua, el balanced scorecard, también conocida como el Cuadro de Mando Integral (CMI) y otros, motivado con la idea de

generar un impacto en los costos de fabricación y de servicios ofertados. El CMI, que para Kaplan (2005) se encarga de “monitorear todos los elementos importantes de la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas, hasta el trabajo en equipo y la escala global, lo cual permite que las empresas alcancen la excelencia.” (p.25). Por lo que la visión de la empresa requiere la inclusión de varias perspectivas, los indicadores financieros no son suficientes para analizar el estado de una organización, presentan sólo resultados del pasado y que en ocasiones pueden generarse a expensas de la calidad y la satisfacción del cliente.

En tal sentido, es una estrategia balanceada de seguimiento a la empresa, la cual se monitorean no sólo los indicadores financieros, que son muy importantes, sino también los indicadores relacionados con el cliente, con los procesos internos que involucren el desempeño del personal y con los procesos de innovación y aprendizaje, que en últimas son los que van a conducir los resultados financieros en el futuro.

En este orden de ideas, la toma de decisiones de la gerencia moderna depende de la información proveniente de la medición de la gestión a través de un sistema de indicadores que recoge y analiza los datos pertinentes, pronostica los resultados, elimina las apreciaciones subjetivas, fomenta la participación en la toma de decisiones a partir de observaciones comunes a todos y evita discusiones sin sentido por tener diversos criterios o puntos de vista diferentes.

En Venezuela, las empresas están en la búsqueda permanente de herramientas que les ayuden a mejorar su gestión; es decir, se han visto en la necesidad de buscar la excelencia y la innovación a fin de aumentar su competitividad, disminuir los costos y orientar los esfuerzos con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Por lo que cabe destacar una de ellas, Flamtech Technologies una empresa venezolana con más de siete años en el mercado, y la misma es reconocida por sus altos estándares de calidad e inmediatez en sus servicios, convirtiéndose en una referencia obligatoria en el sector empresarial con la implementación de estrategias como es el Cuadro de Mando Integral (CMI), cumpliendo con sus objetivos de negocio. Atendiendo a lo expuesto hasta ahora, en Venezuela, la mayoría de las grandes

organizaciones poseen sistema de control de gestión que les permite monitorear el desarrollo de sus actividades y, en función de ello, tomar medidas para hacerles frente a desvíos que pueden presentarse en la ejecución de planes y/ o actividades propias de la misión organizacional.

Esta última afirmación es interesante dilucidarla en el marco de este planteamiento, pues ciertamente hay organizaciones o empresas, tal es el caso de FLUCHEM, C.A., la cual fue constituida en el año 2001, por Eduardo Abad Cáceres y Conchita, y se encuentra ubicada en la Carretera Nacional, Los Guayos, galpón N° 89-A, del Municipio Guacara, la cual tiene como actividad económica fundamental el servicio de mantenimiento industrial, por lo que requiere de mantener un control en el abastecimiento de los materiales, materia prima, suministros (emulsiones, lubricantes, refrigerantes, productos de limpieza industrial, entre otros) necesarios para cumplir con los servicios.

Ahora bien, para mantener dicho inventario de materiales y materia prima en la empresa FLUCHEM, C.A., es indispensable tener una información confiable sobre el presupuesto disponible para la inversión del mismo, la cual es responsabilidad del área administrativa y contable el gestionar el comportamiento de la ejecución presupuestaria. En tal sentido, en el Cuadro 1 se presenta los indicadores financieros que se manejaron durante el periodo de Julio a diciembre del año 2018.

**Cuadro 1 Indicador presupuestaria (Planificada vs Real)**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>PLAN JUL-DIC 2018</b>	<b>REAL JUL-DIC 2018</b>	<b>% EJECUCIÓN REAL VS PLAN 2018</b>
<b>LABOR/ BENEFICIOS MANO DE OBRA</b>	4.467.865	8.035.115	180%
<b>MATERIALES</b>	376.679	233.813	62%
<b>SERVICIOS Y CONTRATOS</b>	163.327	532.896	326%
	<b>5.007.871</b>	<b>8.801.824</b>	<b>189%</b>

**Fuente:** Empresa FLUCHEM, C.A. (2018).

Con dichos datos se demuestra que lo ejecutado es superior a los presupuestos planificados, por el área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A. Lo antes expuesto, denota la necesidad que tiene la empresa de adoptar métodos que permitan estrechar el vínculo que existe entre los intangibles (satisfacción de: personal y procesos internos), y lo tangible como son los resultados financieros (Costos-Presupuestos), el método tradicionalmente utilizado no identifica los niveles administrativo-operacional que se traduzcan en una toma de decisiones confiable en base a información operacional oportuna.

En razón a lo expuesto, se puede apreciar la necesidad de proponer la aplicación del cuadro de mando integral (CMI) para la evaluación del desempeño del área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A., para dar cumplimiento con las metas financieras, los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional. Además, permitirá tomar decisiones viables ante tal situación, permitiendo mejorar la calidad de los procesos y de las operaciones, reducir los costos, satisfacer a los clientes, aumentando así la eficiencia y eficacia.

## **1.2 Formulación del Problema**

En razón de este propósito, este estudio buscará responder a la interrogante: ¿De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral contribuiría a las mejoras de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A.?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar un Plan Estratégico Basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A., identificando las actividades desarrolladas en la misma.
- Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A.
- Diseñar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para

mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

Tomando como punto de partida que todas las operaciones contables, administrativas y financieras de las empresas requieren de control, con el fin de procurar la optimización de sus recursos y la obtención del máximo beneficio en cuanto a los resultados de cada una de las operaciones comerciales que efectúen; una de las tareas que debe ser vigilada con el propósito de garantizar que las actividades reales se ajusten a las proyectadas.

Entre tanto que los beneficios que adquiere la organización con la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), son amplios y variados. En tal sentido, refiere la importación de la satisfacción de los clientes, reducción en los costos, incrementos en materia de productividad operacional, mejoramiento en la autoestima y motivación del personal e importante caída en los niveles de fallas y errores.

De igual forma, desde el punto de vista financiero, traería beneficios económicos con la disminución de los presupuestos puesto que en la actualidad lo ejecutado es superior a lo planificado, por lo tanto, no cuenta con un soporte objetivo que le permita verificar el logro alcanzado hacia los objetivos propuestos. Por ende, las mejoras permitirán el cumplimiento de las metas organizacional, ofreciendo cambios que se traducirán en la eficiencia de la misma.

De igual forma, con la aplicación del CMI en la empresa, contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo, a través de la alineación de los indicadores de la organización. Puesto que dicha metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles, además, ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el CMI extrae lo esencial.

Por último, se tiene que el aporte académico a la Universidad José Antonio Páez, es el poder contar con un nuevo elemento de consulta o apoyo, en el tema de cuadro de mando integral (CMI), como herramienta gerencial y administrativa, para aquellos estudiantes que deseen realizar investigaciones similares.

### **1.5 Alcance de la Investigación**

La presente investigación fue desarrollada con el objeto de proponer mejoras a través de un Plan Estratégico para los procesos contables basados en el cuadro de mando integral dirigido a la empresa FLUCHEM, C.A., el cual será aplicado directamente en los departamentos de administración y contable, con el fin de optimizar el desarrollo de las actividades de los departamentos antes descritos, mejorando los procesos, disminuir los costos presupuestarios y mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, orientados a la consecución de los objetivos organizacionales.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Para cualquier indagación acerca de algún problema es necesario tener fuentes de apoyo que verifiquen y que sean de soporte a lo estudiado, como son los antecedentes de la investigación que servirán para guiar, aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado. Arias, F. (2012) señala que: “el marco teórico o referencial es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación.” (p. 106).

De este modo, en pos a la definición previa referente al marco teórico, a continuación, se muestra el soporte teórico, que respalda a esta investigación, así como también, la metodología de trabajo de investigadores anteriores, que servirán como guía durante el desarrollo de este estudio.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Para fortalecer la investigación y lograr en la misma un soporte fundamental en cada uno de los términos tratados, es necesario indagar sobre lo que se ha publicado referente al tema investigado, los cuales, según lo expuesto por Arias, F. (2012):

Esta sección se refiere a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto en cuestión (p.102).

A continuación se exponen algunos estudios, denominados antecedentes de la investigación, relacionados anteriormente y que se basan con la problemática

planteada en la empresa objeto de estudio, y que servirán de apoyo y orientación para lograr los objetivos estipulados:

López (2016), titulado **“Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral mediante el análisis de la gestión administrativa de la carrera de Contaduría Pública Autorizada Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Guayaquil”** presentado en la Universidad de Guayaquil- Ecuador. En dicho estudio se hizo mención que precisamente, el CMI es una técnica de gestión, que ayudaba a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, facilitando que el comportamiento de las personas clave de la organización.

En el desarrollo de la investigación se determinó la situación de la empresa, conociendo su historia, su organigrama y realizó el FODA de la misma. Luego, se diseñó la propuesta de implementación del CMI en el cual se desarrolló cada una de las perspectivas, así como también el mapa estratégico de implementación.

El aporte de este antecedente es que resalta aspectos importantes del CMI en el área administrativa de la empresa, elementos que son muy importantes dentro de cualquier organización para garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades, lo cual también puede servir de fundamento para proponer a la empresa caso en estudio.

Arango, Gamboa, Silva (2015), titulado **“Estrategias basadas en el Balanced Scorecard según la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que optimicen la gestión del personal administrativo de la empresa Induchem, C.A. ubicada en el Municipio Guacara-estado Carabobo”** presentado en la Universidad Carabobo (UC). La investigación estuvo dirigida a Proponer estrategias basadas en el Balanced Scorecard según la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que optimicen la Gestión del personal administrativo de la Empresa INDUCHEM, C.A. ubicada en el municipio Guacara estado Carabobo. Metodológicamente se insertó en la modalidad de Proyecto Factible con diseño de campo.

Como técnica de recolección de datos se seleccionó la encuesta y como instrumento se diseñó un cuestionario conformado por dieciséis (16) preguntas cerradas con varias

alternativas de respuestas (siempre- Casi siempre- Pocas veces y nunca). Seis (6) empleados que conforman el personal administrativo de la Empresa INDUCHEM, C.A.

La implantación del Cuadro de Mando integral a la empresa estudiada sirvió para mejorar su gestión administrativa mediante metas estratégicas que van a adaptar de acuerdo a las perspectivas y, a sus necesidades. Esta propuesta no fue rígida, se debe adoptar el Cuadro de Mando Integral a las necesidades de toda la empresa y manteniendo actualizado según sean los cambios internos o externo.

La vinculación de este antecedente es que a través de su contenido genera estrategias basadas en el cuadro de mando integral y su aporte es que el contenido abordado puede servir de soporte y permitir mejoras a las actividades, en este caso específico en la Gestión del personal administrativo de la Empresa Induchem, C.A, brindando calidad a la gestión que allí se lleva a cabo, ya que optimizaría los procesos administrativos.

Messina (2015), titulado **“Cuadro de Mando Integral Aplicado a empresa del Rubro Transporte de Carga y Logística”** presentado en la Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO), para optar al título de Licenciado en Administración. El objetivo central fue realizar un diseño inicial de un CMI para esta empresa. De esta manera, se pretendió estudiar los aspectos relevantes, utilizando un método de investigación exploratorio a través de la elaboración de una matriz FODA y mediante encuestas a los directivos y empleados de la organización.

Por otro lado, se planteó en la primera fase de la investigación la secuencia de desarrollo en la aplicación del CMI y se explica en teoría las cuatro perspectivas. En la segunda fase se diseñaron las propuestas que permitieron llevar a la práctica la Visión y Misión estratégica de la empresa a través de las cuatro perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

El estudio aportó a la presente investigación la guía para el desarrollo de los indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además, permite que se informe a los empleados sobre la evolución del trabajo realizado aclarando sobre los causantes del éxito actual

y futuro. Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo para la empresa.

Solórzano (2014), en su trabajo de grado titulado **“Propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Editorial Don Bosco en la Ciudad de Cuenca”** para optar al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, el cual fue presentado en la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca- Ecuador. El estudio tuvo como finalidad el proponer la implementación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de información sobre la gestión de la empresa Editorial Don Bosco, para su crecimiento organizacional.

En este caso, la investigación fue descriptiva y estuvo orientado hacia un proyecto de tipo factible. Mientras que, la población estuvo conformada por el contexto correspondiente a la gerencia y oficinas de la Editorial, por lo que fue todo el personal adscrito a dicha unidad organizativa. Se concluyó, que con el desarrollo de un programa de control de gestión basado en el modelo Balanced Scorecard se logró enlazar las herramientas de control a los objetivos del área financiera de la empresa.

El aporte de este antecedente se basa en el desarrollo de los indicadores de gestión como instrumentos de control que permitan medir el desempeño de la Gerencia y personal administrativo, recomendaciones que sirvieron de base para establecer en el Área Contable en la Empresa Fluchem, C.A.

Reis (2014), en su trabajo de grado titulado **“Plan estratégico gerencial del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para la mejorar de las operaciones comerciales de la empresa Plumrose Latinoamericana, C.A., sucursal Valencia”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa. La investigación destacó la situación que se presentaba en dicha organización, ya que existía un retraso en el retorno de los ingresos derivados por las ventas, motivados a que las cobranzas no eran ejecutadas de manera eficiente.

El estudio se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño

de campo. Mientras que la metodología empleada fue a través de la aplicación de la técnica de la encuesta. Este instrumento se aplicó a una muestra de treinta (30) trabajadores que conforman el Departamento Administrativo, y la fuerza de venta de la compañía. Al finalizar la investigación se desarrollaron cada uno de los objetivos estratégicos que comprenden el cuadro de mando integral y se definieron cada uno de los indicadores, metas e iniciativas que se deben adoptar en la empresa para alcanzar la visión que se ha planteado.

Este antecedente es muy importante para la presente investigación, ya que señala metódicamente las herramientas de información que hay que tomar en cuenta para el diseño de un cuadro de mando integral dirigido a la empresa en estudio FLUCHEM, C.A., y el proceso de desarrollo de esta herramienta administrativa desde su fase diagnóstico hasta la determinación de la factibilidad.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas son un conjunto de basamentos teóricos que sustentan la investigación, según Pérez (2010) la define como:

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se construye todo el trabajo. Una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados. (p.54).

Para la elaboración de esta investigación, se procedió a indagar sobre diferentes teorías y temas relacionados con la gestión de las cuentas por cobrar por medio de la revisión de distintas fuentes bibliográficas que complementan a la misma, obteniendo como resultado la siguiente fundamentación teórica:

### **2.2.1 Plan Estratégico**

Abell (1994), da como concepto de plan estratégico a una manera de extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Por lo tanto, a través de la planificación de mejoras continuas se logra ser más competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, se deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. A lo que, Casadiego (2009), afirma que la planificación de mejora arroja ventajas y desventajas muy importantes, por lo tanto, deben ser analizados ambos aspectos:

- **Ventajas:**

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

- **Desventajas**

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

### **2.2.2 Los Procesos Contables**

Holmes (2010) expresa que “Cuando se trata de definir el proceso contable se debe estudiar la naturaleza de las transacciones involucradas; éstas se clasifican en externas

o internas, según sea que participen terceros o no en las operaciones de la empresa”. (89). Entre tanto, la contabilidad financiera está interesada solamente en aquellas transacciones medidas en términos monetarios siempre y cuando afecten la posición financiera de la empresa. Si los gerentes, inversionistas, acreedores y empleados van a darle un uso eficaz a la información contable, también deben tener un conocimiento acerca de cómo obtuvieron esas cifras y lo que ellas significan.

En ese sentido, una parte importante de esta comprensión es el reconocimiento claro de las limitaciones de los informes de contabilidad, y de los procesos que se utilizaron para obtener tales resultados. Un proceso contable sirve para conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir los recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenidos en el período. Uno de los aspectos que es preciso considerar cuando se estudia la empresa mediante el enfoque de procesos es la estructura, el medio en que ella está inserta y a la cual pertenece con un sentido de dependencia.

Esta dependencia y subordinación plantea determinadas exigencias a las cuales debe ceñirse y/o dar respuestas. El entorno de una empresa necesita información de los demás, ésta se materializa en estados e informes financieros que provienen de la aplicación de los procesos contables en la empresa. Los requerimientos de información tienen que ser precisos y son relativamente más complejos, debido a que son la base en que se sustenta permanentemente la toma de decisiones que se produce en todos los niveles y en todas las áreas de la empresa.

#### · **Cualidades de los Procesos Contables**

Para Holmes (2010) las cualidades de los procesos contables son:

- Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, el proceso contable debe ser comprensible, sistemático y útil y en ciertos casos requiere que además la información obtenida sea comparable y confiable.
- La información es útil cuando es pertinente y sus fuentes sean fidedignas; es comprensible cuando sea fácil de interpretar y analizar; y La información es

confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en que represente fielmente los hechos económicos.

#### · **Características de los Procesos Contables**

Según Holmes (2010) las características de los procesos contables son las siguientes:

- Son de aplicación específica para cada caso, desarrollando varios procedimientos para una sola labor, de acuerdo con los requerimientos de la organización.
- Son flexibles, ya que permiten cambios necesarios, es decir, son adaptables a los problemas que se vayan generando.
- Tienen la particularidad de ser estables, en el sentido que llevan una misma secuencia de acuerdo con lo planteado previo a su ejecución.
- Los procesos contables bien diseñados ofrecen control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo/beneficio.
- Además, le dan a la administración control sobre las operaciones de la empresa.
- Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.
- El control en el proceso contable cumple con la pauta de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y las características especiales de un negocio en particular.

#### · **Estructura de los Procesos Contables**

Para el autor antes mencionado, la estructura de los procesos contables es:

- Un modelo básico fácilmente adaptable a situaciones especiales de cada empresa, pero de aplicaciones estrictas para ofrecer un resultado objetivo de acuerdo a la realidad del ente económico.
- Se deben ejecutar tres pasos básicos relacionados con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, además involucra la comunicación

a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para poder efectuar la planeación.

- El registro de la actividad financiera se debe llevar en forma sistemática de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones

### **2.2.3 Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Kaplan, R. y Norton, D. (2000) plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,) como fuente principal de ventaja competitiva.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación. Según Kaplan y Norton (2000):

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros, por lo tanto, se miden la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. (p.14).

El CMI sugiere que vean a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Pueden continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué deben sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo ven a los ojos de los accionistas?

#### **2.2.4 Representación del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)**

Boston (2006), El Balance Scorecard es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

#### **2.2.5 Perspectiva del Cuadro de Mando Integral**

Para Boston (2006), La principal característica de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, esta herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades son enfocadas desde el punto de vista financiero, del cliente, del proceso, y aprendizaje, las cuales se proceden a describir a continuación:

- **Perspectiva financiera**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza

automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información.

Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor. Este comentario es exagerado pues existe una herramienta llamada presupuesto que se realiza anualmente y se ajusta cada tres meses, presentando estados financieros proyectados con margen de error de 5 a 10%. Lo que es posible, es utilizar el Balance Scorecard como una herramienta adicional para ver de mejor forma las estrategias utilizadas en el presupuesto proyectado.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del CMI se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Metodología DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).
- **Perspectiva del cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La perspectiva de clientes, como su nombre indica, está enfocada a la parte más importante de una empresa: sus clientes, puesto que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los

compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación.

Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí. Esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación y retención de clientes.

- **Perspectiva de procesos**

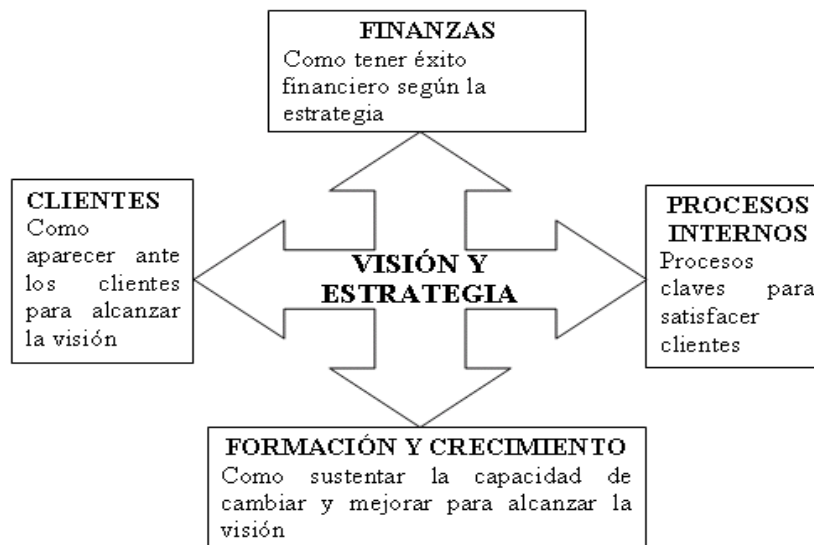
Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- **Procesos de operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- **Procesos de gestión de clientes.** Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- **Procesos de innovación (difícil de medir).** Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia,...
- **Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad.** Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa.
- **Perspectiva del aprendizaje**

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos

ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización. Mientras que en la Figura 4 se presentan las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



**Figura 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.**

**Fuente:** Información suministrada por Boston, (2006).

### 2.2.6 Implementación del Cuadro de Mando Integral

Boston (2006), Una vez que has decidido poner en práctica esta metodología en una organización, es importante que antes de iniciar el proceso conozcas los pasos que son necesarios para llevar a cabo con éxito la implementación. Por ello, los pasos a seguir para la implementación de BSC son:

- **Realizar la definición estratégica:** Este paso es fundamental ya que sienta las bases sobre las cuales se soporta la estrategia de la compañía así como su esencia. Durante este proceso se deberán definir:
  - **Misión:** Este estatuto es el que comunica la razón de existir de la empresa, el propósito para el que fue creada.

- **Visión:** Es una declaración que señala hacia dónde se dirige una empresa, un vistazo al futuro de cómo se ve en 10, 15 ó 20 años.
- **Valores:** Son pilares muy importantes en una empresa, constituyen la filosofía y forma de trabajar así con la manera en que se conduce la gente que labora en ella, y los comportamientos que se promueven tanto de manera interna como hacia afuera de la organización.
- **Estrategia:** Es el plan que determina los objetivos a largo plazo así como las acciones y recursos requeridos para lograrlos. La estrategia debe de contestar la pregunta cómo se va lograr concretar la misión, visión y valores. Se recomiendan tres estrategias por medio de las cuales puedes lograr el crecimiento de tu empresa son:
  - **Liderazgo en costos:** Esta estrategia se enfoca en ofrecer el precio más bajo del mercado a través de la reducción de tus costos.
  - **Diferenciación:** Consiste en ofrecer productos o servicios que el mercado perciba como únicos y con atributos que los hacen distinguirse con respecto a la competencia.
  - **Enfoque:** Al concentrarse en un segmento específico del mercado y lograr la especialización en cuanto a necesidades o preferencias de este grupo se logra mayor eficiencia.
- **Establecer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo:** Después de haber realizado tu definición estratégica, el siguiente paso es establecer los objetivos de tu empresa a corto, mediano y largo plazo buscando que sea un plan con visión a futuro, es muy importante que estos objetivos sean congruentes con tu misión, visión, valores y estrategia. Una vez que hayas definido los objetivos es recomendable que los categorices para tener un balance adecuado, de acuerdo a la metodología de CMI deberás ubicarlos en alguna de las siguientes categorías o perspectivas:

- **Financieros / numéricos:** En este rubro se consideran los objetivos relacionados a los indicadores financieros, por ejemplo, incrementar ventas, mejorar rentabilidad e incrementar el flujo libre de efectivo.
- **Enfocados en el cliente:** Este apartado es un reflejo del mercado en el cual participa tu empresa. Algunos ejemplos de objetivos pertenecientes a éste son el mejorar la satisfacción del cliente, cumplir con expectativas, mejorar tiempos de entrega, aumentar porcentaje de clientes existentes que recompran, entre otros.
- **Procesos:** Define las actividades y procedimientos clave que se llevan a cabo en las operaciones del negocio y que influyen en la eficiencia de la empresa como son: mejorar o mantener niveles de calidad, mejorar eficiencias en procesos, aumento de productividad, etc.
- **Desarrollo y aprendizaje:** En esta categoría se identifica la infraestructura necesaria para generar valor a largo plazo, generalmente se enfoca en tres áreas principales: equipo de trabajo, sistemas y clima laboral. Objetivos como desarrollar a tu capital humano, innovación de nuevos productos o servicios y nuevos modelos de negocio son algunos ejemplos que se pueden mencionar. Ya que tus objetivos están correctamente categorizados, debes priorizarlos para poder hacer una eliminación y quedarte únicamente con los más importantes o significativos para tu empresa, y entonces poder comenzar a administrarlos correctamente.
- **Generar formato de CMI para la Dirección General.** Teniendo los objetivos categorizados y priorizados, es momento de generar el formato el cual se forma de varias columnas con conceptos importantes, los presento a modo de ejemplo para que puedas visualizarlos de mejor manera.
- **Objetivo definido:** Incrementar el nivel de ventas de la compañía.
- **Métrica:** Ventas en dinero del periodo en curso comparado contra las ventas del mismo periodo del año anterior.
- **Meta a lograr:** Aumentar un 20% con respecto al año anterior.

- **Peso del objetivo:** 25% del total (esto dependerá de los objetivos de cada puesto, al final deben sumar el 100%).
- **Resultado del periodo:** Este es el cálculo de la métrica al día de evaluar el logro del objetivo.
- **Indicador visual del Resultados:** Normalmente se utilizan los colores verde, amarillo y rojo para indicar el grado de cumplimiento del objetivo. Algunos formatos utilizan % de cumplimiento.
- **Plan de acción/Iniciativas Estratégicas:** Visitar 20 prospectos al mes por vendedor (las actividades o proyectos a realizar para alcanzar el objetivo).
- **Asignar los objetivos al siguiente nivel jerárquico:** El siguiente paso para la implementación del CMI consiste en que el director asigne a cada uno de sus gerentes los objetivos que les corresponden según su área de operación, por ejemplo al gerente comercial se le asignan los objetivos pertenecientes al área de ventas. Al momento de realizar el trabajo se puede redefinir las metas y los pesos por objetivo según las responsabilidades de cada puesto de trabajo. El proceso continúa de manera jerárquica, los gerentes divulgan los objetivos a sus subordinados y así sucesivamente hasta llegar a todo el equipo de trabajo, al realizar este procedimiento estás desarrollando una alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con tu capital humano. Cada uno de los integrantes de tu plantilla laboral debe tener su propio formato de Balanced Scorecard con sus objetivos, metas, métricas, pesos y planes de acción definidos.
- **Contar con fuentes de información confiables para la obtención de los datos:** Cuando ya tienes tus formatos listos para ingresar la información, una consideración muy importante es que te asegures de contar con las fuentes de información más fidedignas y confiables de las cuales obtendrás los datos de los resultados de cada una de las métricas para llevar a cabo las revisiones periódicas del Balanced Scorecard. Las fuentes de información que utilices para obtener los

datos relevantes deberán tener 3 características esenciales: Ser confiable, tener la información accesible y con facilidad de obtención y estar actualizadas o en línea.

- **Hacer las revisiones de CMI o de desempeño de tus objetivos:** Ahora la empresa ya cuentan con la práctica del BSC, el siguiente paso es programar las revisiones del cumplimiento de los objetivos, para esto es primordial establecer la periodicidad con la cual se llevarán a cabo. Esto dependerá del tipo de negocio, ya que hay ciertas industrias que requieren un seguimiento muy puntual o semanal, en cambio hay otros que pueden ser trimestrales, la práctica más común es que las revisiones se realicen de manera mensual para un mejor control.

Para calificar el avance en la consecución de los objetivos, poder identificar los que están más atrasados y poder tomar decisiones respecto a planes de acción, se puede asignar según los parámetros un identificador visual basado en el nivel de cumplimiento al momento de la revisión, una práctica común es la siguiente: Verde (85-100); Amarillo (70-84) y Rojo (0-69). El objetivo principal de las evaluaciones de desempeño es tener una retroalimentación del jefe directo con el colaborador que está siendo evaluado, ésta debe ser constructiva, positiva y totalmente objetiva en los comentarios que se brindan, así mismo debe concluir con un plan de acción y compromisos que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos trazados.

- **Ciclo de mejora de tu sistema de CMI:** Cuando se implementa en la empresa la metodología del Balanced Scorecard debe llegar a ser más que un método de medición, es decir que forme parte de la filosofía de la organización, es por esto que una pieza esencial es la mejora continua. Después de seis meses o un año de haber comenzado a utilizar la metodología, es importante que vuelvas a evaluar la misión, visión, valores, estrategia y objetivos, esto con el fin de identificar si el camino trazado es el correcto, si las metas fueron realistas o no y si es necesario realizar ajustes conforme se van teniendo las evaluaciones y las retroalimentaciones. La práctica de los 7 pasos lleva a construir una cultura

organizacional orientada a objetivos, incorporando un círculo virtuoso a través del cual llevarás a tu empresa a concretar sus objetivos estratégicos.

### **2.2.7 Matriz DOFA**

Para finalizar, para realizar el estudio se requiere de analizar a través de una herramienta como es la matriz DOFA, que según Martínez. (2008) puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otras, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Para comenzar el mismo se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables separadamente tales como las internas constituidas por las Fortalezas; que son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Seguido de las Oportunidades; que son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Mientras que las externas como son las Debilidades, las cuales son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Por último, las Amenazas, que son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz DOFA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices DOFA y plantear estrategias alternativas. Mientras que Martínez, I. (2008), establece los siguientes pasos para la construcción de una matriz DOFA:

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.

- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Cortejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Cliente:** En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

**CMI:** Cuadro de Mando Integral.

**Control:** Es una función de administración que se desarrolla para asegurar que los hechos concuerden con los planes.

**Estrategias:** Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

**Gestión:** También conocida como Gerencia, Dirección o Administración de proyectos es la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos y personas para cumplir con los objetivos, entregables y criterios de éxito de los proyectos. Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas para lograr un fin específico, con un comienzo y fin claros, sujeto a tres "restricciones" principales: tiempo, Presupuesto y alcance.

**Indicadores:** Son elementos que permite en un punto de referencia para evaluar el entorno y así mantenerlo, corregirlos y reprogramarlo.

**Métodos:** Término utilizado para asignar la técnica empleada para realizar una operación.

**Planificación:** Proceso intelectualmente exigente que requiere decisiones basadas en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaboradas.

**Proyecto:** Un proyecto es el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

A continuación se establece el tipo de estudio que se utiliza, ya que es de vital importancia conocer a ciencia cierta donde esta metodológicamente ubicado el tema en cuestión y de esta manera implementar las distintas herramientas que conducen al cumplimiento de los objetivos.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

La investigación se enmarca bajo la modalidad de un proyecto factible, que para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010), en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales, se define como:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.35).

Dentro de esta perspectiva, se plantea desarrollar un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A. Todo ello, a través de un modelo operativo viable para dar una alternativa de solución ante la problemática en estudio. Igualmente, está fundamentado en una investigación de campo, porque se obtuvieron datos relativos al trabajo directamente de las fuentes de información primaria, empleando observaciones con los actores directos del problema.

Al respecto Arias (2012) expone que es “Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde

ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p. 31). Lo que quiere decir que se partirá desde un punto de la realidad del problema que se estudia con el fin de detallarlo, aclararlo, comprender su origen y sus componentes, averiguar su causa y efecto, para el entendimiento de lo que pasa antes de que ocurran los hechos con la ayuda de métodos de investigación apropiadas.

Por lo tanto, el estudio permitió a la investigadora percibir la información de una forma directa desde donde se desenvuelven los acontecimientos, por lo que se pudo efectuar las observaciones y anotaciones de los resultados obtenidos de la realidad, a través de estudios y análisis de la problemática planteada en la empresa FLUCHEM, C.A.

### **3.2 Fases de la Investigación**

Este proceso se realiza a través de una serie de pasos que permitieron una certera información o conocimiento del hecho, la cual se lleva a cabo sobre la base de las siguientes fases:

#### **3.2.1 Fase I: Diagnosticar la situación actual de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A., identificando las actividades desarrolladas en la misma.**

En esta primera fase, se desarrolla un diagnóstico de la situación existente de la realidad del objeto de estudio a fin de determinar la situación actual en el área contable en la Empresa FLUCHEM, C.A. Para el desarrollo de esta técnica se aplica la encuesta y como instrumentos el cuestionario. En este caso para Méndez (2008), lo define como una herramienta que:

Permite al conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos de información; la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicaciones a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimientos. (p.159).

De igual forma, Méndez (2008), señalado indica que el cuestionario “es un instrumento utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la indagación”. (p.145). Por otra parte, se requiere de establecer la población que será estudiada y si de ésta se ha extraído una muestra, al respecto Rodríguez y Pineda (2001) definen la población “como el conjunto al cual afecta los resultados de la investigación y sobre el que puede generalizarse, para que sus especificaciones concuerden con las del objeto de análisis”. (p.104). A los fines de la investigación científica, la población de estudio tiene que estar debidamente estructurada, ésta puede ser homogénea, heterogénea, finita o infinita y a la vez se puede registrar sus miembros.

En ese orden de ideas, el universo de dicha investigación está conformado por el total de cinco (05) trabajadores que laboran dentro del Departamento de Administración y Contable de la empresa FLUCHEM, C.A. Cabe mencionar, que los individuos que componen la población están divididos de la siguiente manera: Gerente Administrativo, Asistente Administrativo, Analista de Costos, Auxiliar y Pasante. Por consiguiente, la muestra que según Hernández, Fernández y Baptista (2007) “Es un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos”. (p.80).

No todo el tiempo se puede tomar en cuenta a toda la población para realizar un estudio, por lo que se hace necesario tomar como referencia un pequeño grupo de la misma. En el caso en específico de la presente investigación se determina como muestra a los sujetos antes mencionados. Cabe destacar, que el instrumento de recolección de datos fue aplicado a la totalidad de la población antes mencionada, razón por la cual no fue necesario utilizar procedimientos muestrales.

En este contexto, la información recabada fue codificada, tabulada y estructurada en tablas de frecuencias y porcentaje de acuerdo a cada pregunta. Méndez (2008) indica que “la tabulación implica el ordenamiento de la información que al ser procesada y

cuantificada por ítem y agrupada por variables permite la presentación de tablas”. (p.206)

En resumidas palabras la técnica a seleccionar fue la encuesta y su instrumento el cuestionario que está estructurada con 8 preguntas cerradas de tipo dicotómicas, la cual fue aplicada a la muestra determinada para diagnosticar la situación actual de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A., identificando las actividades desarrolladas en la misma.

### **3.2.2 Fase II: Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A.**

En esta fase se identifican las debilidades, fortaleza, oportunidades y amenazas en los procesos contables que maneja actualmente la Empresa FLUCHEM, C.A., con el objetivo de formular un árbol de ideas claves útiles para su solución; de esta manera se utilizará la Matriz DOFA, Serna (2010), señala que “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa” (p.186).

Con ella se busca determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, basada en los resultados arrojados por la aplicación de las técnicas de recolecciones en la fase I, con el fin de recopilar los datos de los síntomas y causas de la situación estratégica de la organización y con lo cual se formularan las oportunidades de mejoras de la mano de la herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando Integral (CMI).

### **3.2.3 Fase III: Diseñar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A.**

La investigación tiene como propósito fundamental el diseño de un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A. Se lleva cabo luego de conocer los resultados de las

fases anteriores, a través de la propuesta, se profundiza en el proceso para el dar cumplimiento del objetivo general, y así, lograr aumentar la eficiencia en el personal involucrado en el área administrativa y contable, para la optimización de los procesos en la empresa objeto de estudio.

La propuesta contempla los siguientes aspectos:

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

## **CAPÍTULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación de los Resultados**

En lo que concierne a la evaluación de los resultados, según el autor Arias (2012), opina lo siguiente: “los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador. De nada sirve una abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico; pueden utilizarse técnicas lógicas y estadísticas”. (p.160).

En el siguiente capítulo se presenta el análisis e interpretación de los datos recabados en función a los objetivos planteados en el estudio, los cuales fueron: 1) Diagnosticar la situación actual de las operaciones contables de la empresa, identificando las actividades desarrolladas en la misma. 2) Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las operaciones contables de la empresa, 3) Diseñar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A.

Para poder efectuar el análisis de la aplicación del instrumento empleado en esta investigación fue el cuestionario, a fin de determinar la situación actual en el área contable en la Empresa FLUCHEM, C.A. En ese orden de ideas, el universo de dicha investigación está conformado por el total de cinco (05) trabajadores que laboran dentro del Departamento de Administración y Contable de la empresa FLUCHEM, C.A. Cabe mencionar, que los individuos que componen la población están divididos de la siguiente manera: Gerente Administrativo, Asistente Administrativo, Analista de Costos, Auxiliar y Pasante. En tal sentido, a continuación se muestran los resultados obtenidos en las técnicas de recolección de información seleccionadas para

la obtención de la misma siendo más pertinente a la problemática planteada detectada en la Empresa Fluchem, C.A., para mejorar las operaciones contables, basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), para dar cumplimiento con las metas, los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional.

#### **4.1 Fase I: Diagnosticar la situación actual de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A., identificando las actividades desarrolladas en la misma.**

Se inicia el diagnóstico de la situación actual de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A., identificando las actividades desarrolladas en la misma, con el objetivo de comprender la manera en que se ejecutan las tareas y la forma como estas pudieran estar afectando los presupuestos para mantener los inventarios de materiales y materia prima, la cual es responsabilidad del área administrativa y contable el gestionar el comportamiento de la ejecución presupuestaria. Con esta información se hizo un resumen de las debilidades encontradas. A continuación los resultados obtenidos.

- **Resultados de la encuesta aplicado al personal que labora en el Área Administrativa y Contable de la Empresa Industrias FLUCHEM, C.A.**

Se presentan los resultados de la encuesta, la cual consta de once (11) preguntas, dirigidas a los trabajadores que conforman el Área Administrativa y Contable de la Empresa Industrias FLUCHEM, C.A., esta permitió detectar las fallas existentes y poder realizar las mejoras pertinentes. Dichas preguntas se elaboraron bajo pautas e instrucciones que orientaron la atención de la investigadora hacia un tipo de información específica y a su vez se plasman la respuesta obtenida directamente de la muestra seleccionada. A continuación, la información obtenida y analizada de los 8 ítems que conformaron el instrumento de recolección de datos, siguiendo el orden de los objetivos específicos de esta investigación.

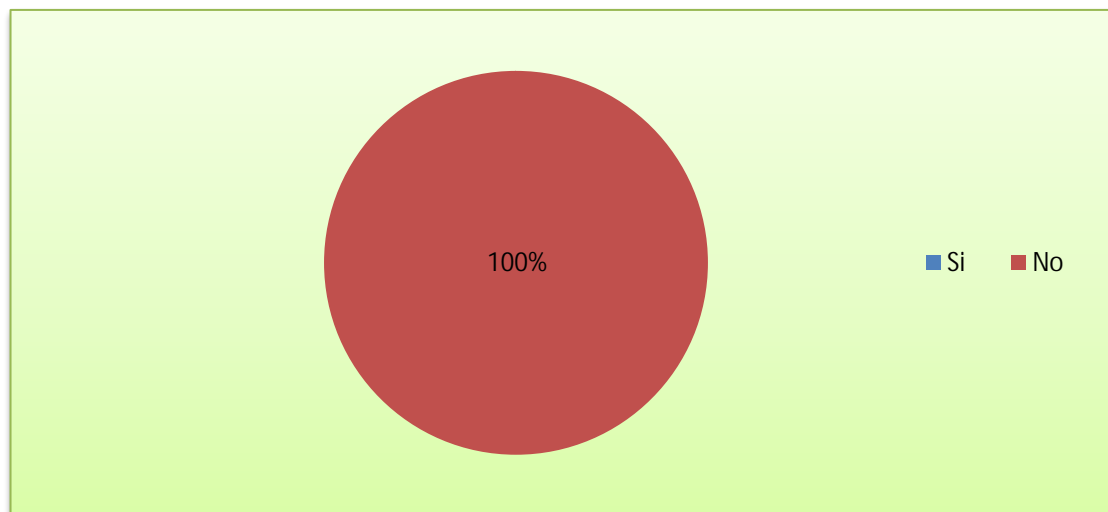
**Cuestionario Aplicado al Personal que Labora en el Área Administrativa y Contable de la Empresa Industrias FLUCHEM, C.A.**

**Pregunta 1 ¿Considera usted que la gestión contable que se lleva en la empresa FLUCHEM, C.A., permite conocer informes actualizados?**

**Cuadro 2 Gestión Contable**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	-	-
<b>NO</b>	05	100%
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gómez, S. (2019)



**Gráfico 1 Gestión Contable**

Fuente: Gómez, S. (2019)

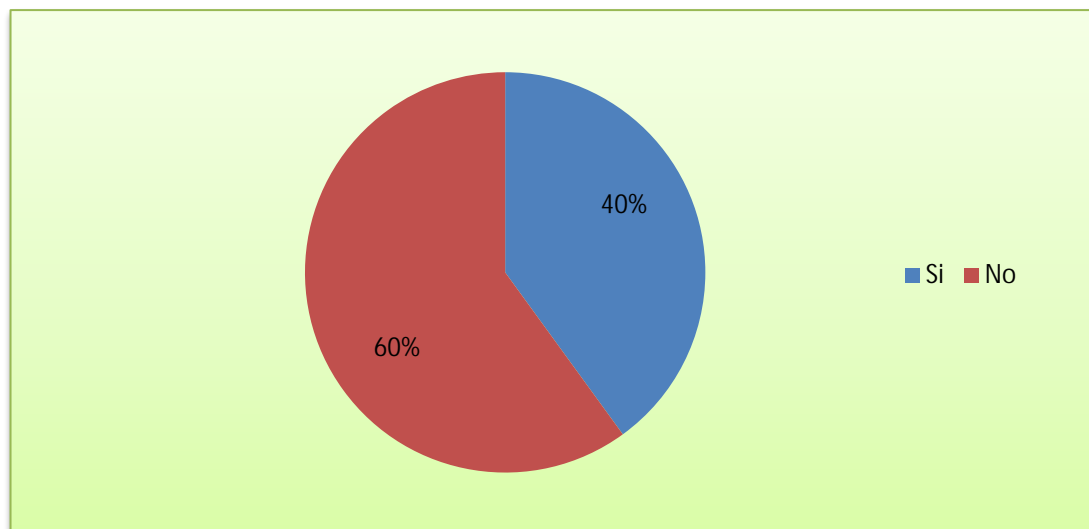
**Análisis:** El cien por ciento (100%) de los trabajadores opinó que la gestión de los procesos contables que se llevan a cabo en la empresa FLUCHEM, C.A., no permite conocer los estados financieros a la fecha, dado a que solo se limita a trabajar en base al balance oficial anual, por lo que no permite conocer y demostrar informes actualizados, por ende las obligaciones con proveedores, ya que solo se expone los números de compras, ventas y gastos declarados.

**Pregunta 2 ¿Están definidos los controles para la elaboración de los estados financieros en la empresa FLUCHEM, C.A?**

**Cuadro 3 Estados Financieros**

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	02	40%
NO	03	60%
TOTAL	05	100%

Fuente: Gómez, S. (2019)



**Gráfico 2 Estados Financieros**

Fuente: Gómez, S. (2019)

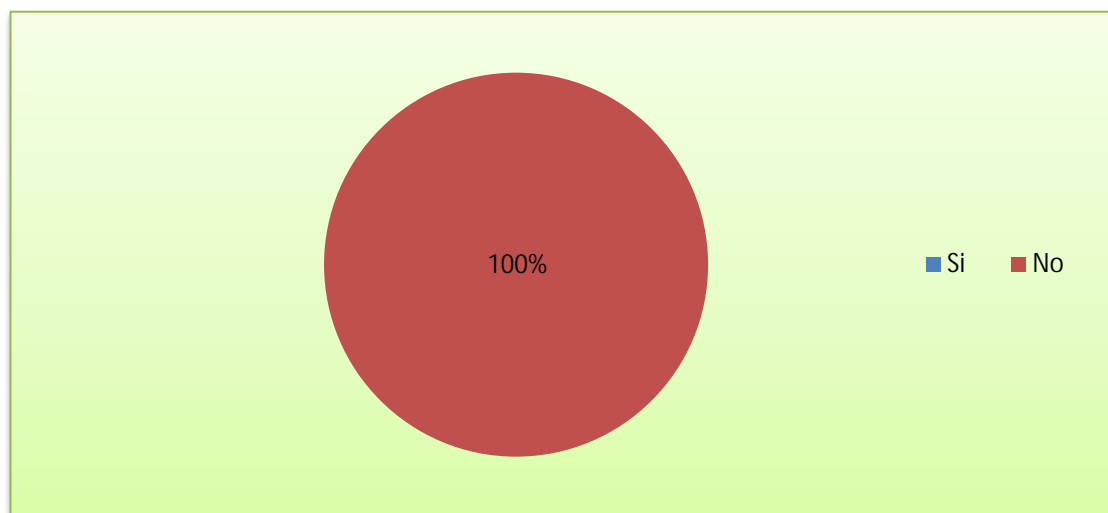
**Análisis:** El sesenta por ciento (60%) de los trabajadores expresó que no existen controles debidos para obtener la información confiable y realizar por ejemplo el Estado de Pérdidas y Ganancias, mientras que el otro cuarenta por ciento (40%) manifestó que sí. Es importante destacar la importancia de los estados financieros, dicho informe refleja la situación financiera de la empresa FLUCHEM, C.A., y al no contar con los principios, técnicas y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, es un riesgo para la empresa.

**Pregunta 3 ¿Existen en la empresa FLUCHEM, C.A., un control en las operaciones administrativas para el adecuado cumplimiento de los procesos contables?**

**Cuadro 4 Control de los procesos contables**

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	-	-
NO	05	100%
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gómez, S. (2019)



**Gráfico 3 Control de los procesos contables**

Fuente: Gómez, S. (2019)

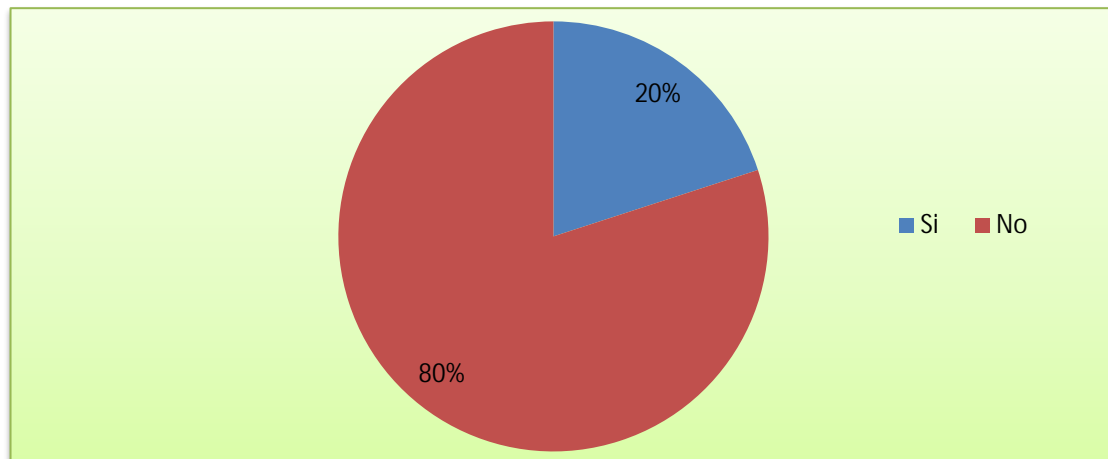
**Análisis:** El cien por ciento (100%) considera que no existe en la empresa FLUCHEM, C.A., un control en las operaciones contables para el adecuado cumplimiento de los procesos contables, por lo que las operaciones que se ejecutan no aseguran el cumplimiento de las metas financieras establecidas por la organización, ya que no se detectan las fallas que se pueden presentar en la gestión del departamento administrativo y contable.

**Pregunta 4 ¿Considera usted que los objetivos planteados para el área administrativa y contable en la que se desempeña son alcanzados con efectividad?**

**Cuadro 5 Logros de los objetivos**

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	01	20%
NO	04	80%
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gómez, S. (2019)



**Gráfico 4 Logros de los objetivos**

Fuente: Gómez, S. (2019)

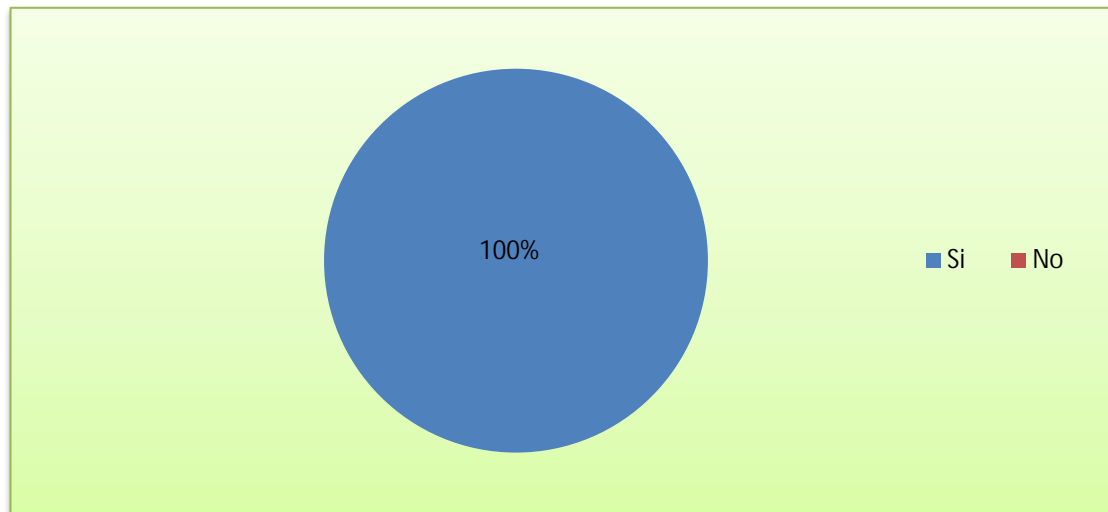
**Análisis:** Un ochenta por ciento (80%) de los trabajadores consultados considera que los objetivos planteados para el área administrativa y contable en la que se desempeña no son alcanzados eficientemente, entre tanto que un veinte por ciento (20%) considera que sí. El logro de objetivos debe corresponderse con el planteamiento de estrategias y un conjunto de indicadores de desempeño que permitan el monitoreo efectivo del desarrollo de las operaciones y la implementación de acciones pertinentes.

**Pregunta 5 ¿Se tienen fijados indicadores financieros para el área administrativa y contable?**

**Cuadro 6 Indicadores financieros**

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	05	100%
NO	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gómez, S. (2019)



**Gráfico 5 Indicadores financieros**

Fuente: Gómez, S. (2019)

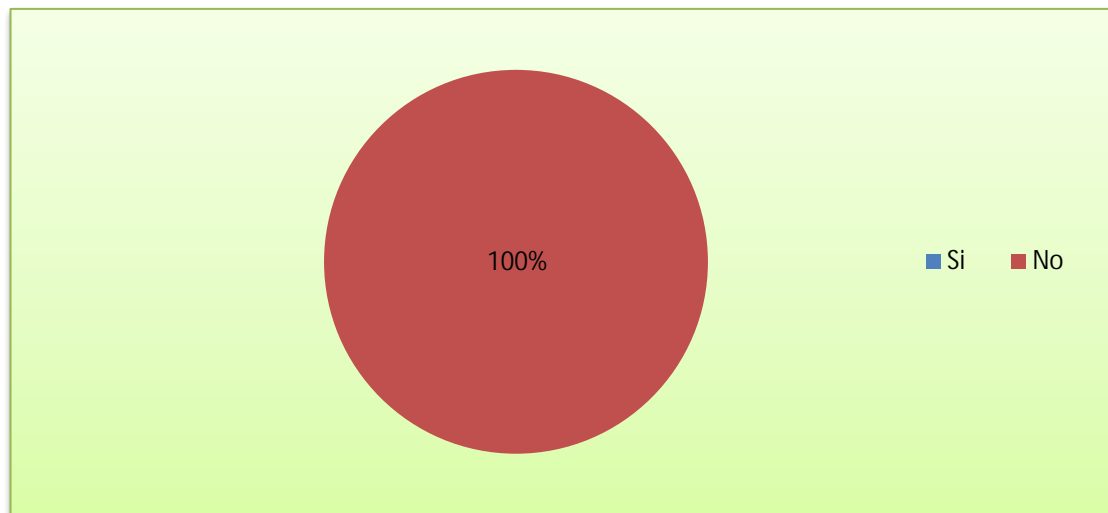
**Análisis:** Se pudo conocer que el cien por ciento (100%) de los trabajadores considera que si se tienen fijados los indicadores financieros para la empresa FLUCHEM, C.A., las cuales son LABOR/ BENEFICIOS; MANO DE OBRA; MATERIALES, SERVICIOS Y CONTRATOS. Estos son usados para mantener el inventario de materiales y materia prima, así como también, controlar el presupuesto disponible para la inversión del mismo, la cual es responsabilidad del área administrativa y contable el gestionar el comportamiento de la ejecución presupuestaria.

**Pregunta 6 ¿Los resultados de las metas u objetivos trazados son comunicados oportunamente a todo el personal del área administrativa y contable?**

**Cuadro 7 Comunicados Oportunamente de los Resultados**

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	-	-
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Gómez, S. (2019)



**Gráfico 6 Comunicados Oportunamente de los Resultados**

Fuente: Gómez, S. (2019)

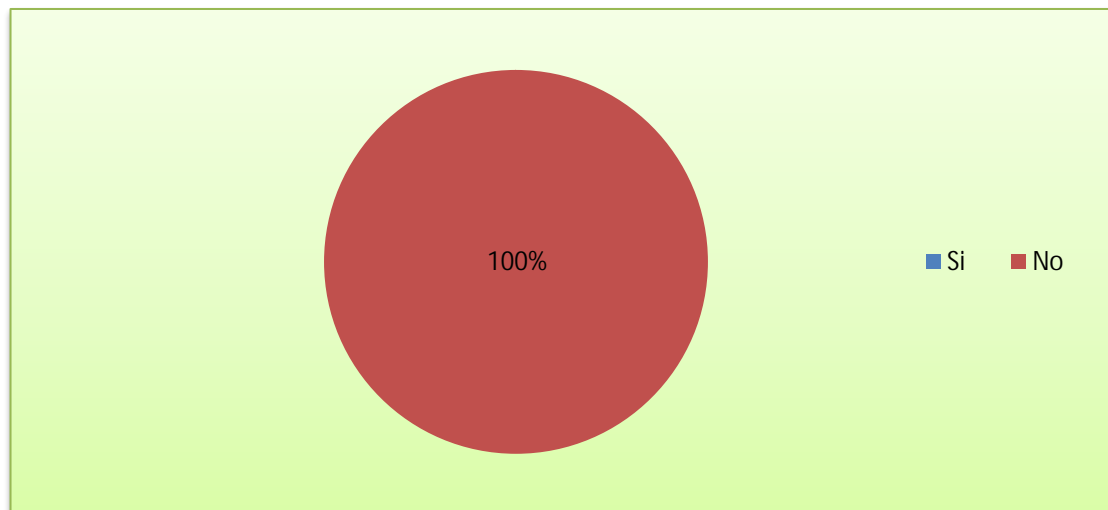
**Análisis:** El cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que las metas u objetivos trazados no son comunicados oportunamente a todo el personal del área administrativa y contable. Se destaca entonces en base a dichos resultados la necesidad que tiene la empresa caso en estudio, de formular acciones de mejoras con la comunicación de todos los objetivos hacia todo el personal y que estos intervengan, interacciones, opinen, participen de forma productiva y generar resultados entre todos positivas y favorables para la organización FLUCHEM, C.A.

**Pregunta 7 ¿Existen políticas respecto al talento humano que impulse un ambiente de trabajo favorable para el logro de los objetivos en el área administrativa y contable?**

**Cuadro 8 Políticas respecto al talento humano**

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	-	-
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Gómez, S. (2019)



**Gráfico 7 Políticas respecto al talento humano**

Fuente: Gómez, S. (2019)

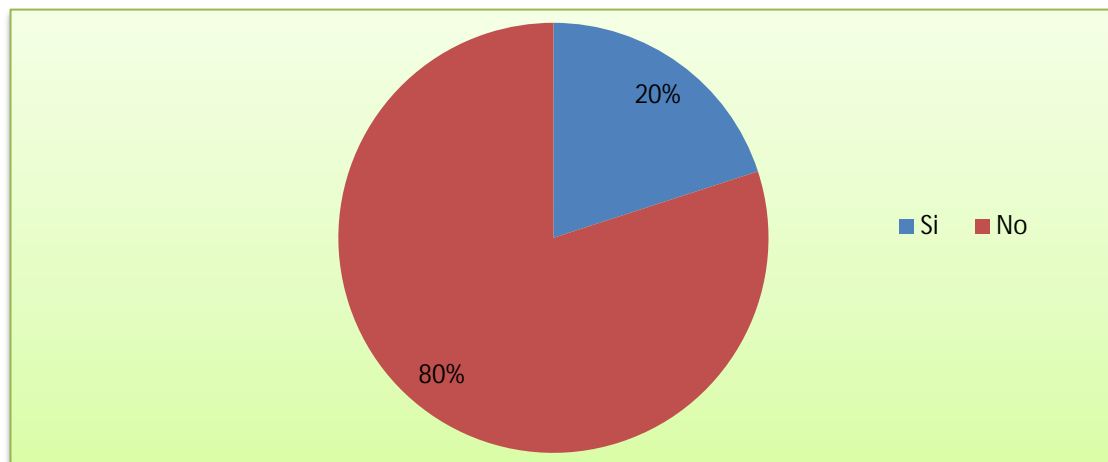
**Análisis:** La totalidad del ciento por ciento (100%) de los encuestados opinó que no existen las políticas respecto al talento humano que impulse un ambiente de trabajo favorable para el logro de los objetivos en el área administrativa y contable. No obstante, para consolidar aún más un clima organización adecuado en los puestos de trabajo, en este caso en específico, del área caso en estudio, se requiere del uso de políticas dirigidas a incentivar al personal para un mejor desempeño laboral.

**Pregunta 8** ¿Considera usted que en área cuenta con la información administrativa-contable, confiable sobre el presupuesto disponible para la inversión de los materiales, materia prima y suministros requeridos para los servicios?

**Cuadro 9 Información contable confiable**

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	01	20%
NO	04	80%
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gómez, S. (2019)



**Gráfico 8 Información contable confiable**

Fuente: Gómez, S. (2019)

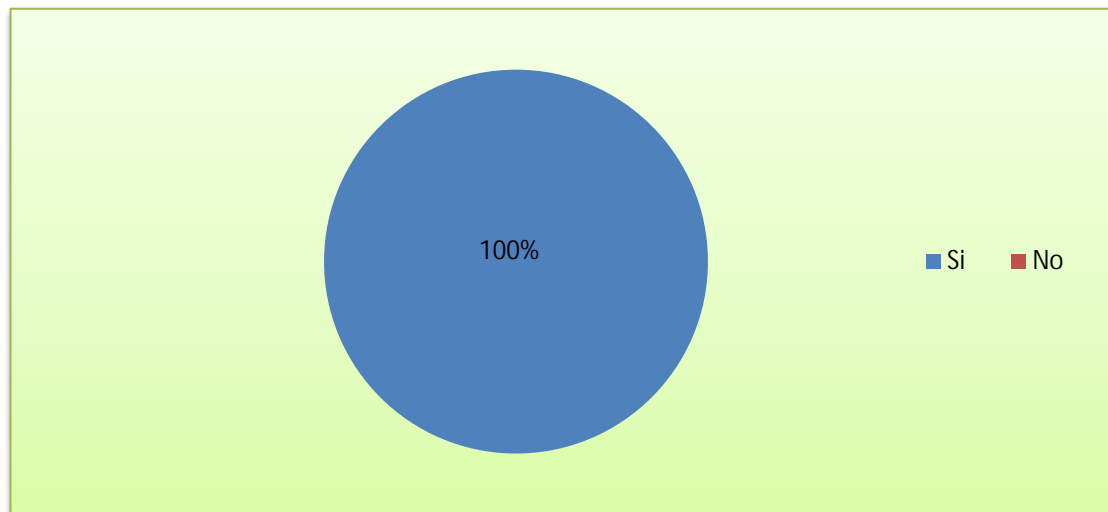
**Análisis:** Un ochenta por ciento (80%) de los trabajadores consultados considera que la información contable no es confiable, en lo que respecta al presupuesto disponible para la inversión de los materiales, materia prima y suministros requeridos para los servicios, entre tanto que un veinte por ciento (20%) considera que sí. En este orden de ideas, en base a lo antes expuesto se ratifica lo señalado en la descripción de la problemática en donde se evidenció que lo ejecutado es superior a los presupuestos planificados, por el área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A.

**Pregunta 9 ¿Cree usted que la empresa debe establecer lineamientos estratégicos basados en el Cuadro de Mando Integral para mejorar las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A.?**

**Cuadro 10 Implementación del Cuadro de Mando Integral**

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	05	100%
NO	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gómez, S. (2019)



**Gráfico 9 Implementación del Cuadro de Mando Integral**

Fuente: Gómez, S. (2019)

**Análisis:** El cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que sí. Por lo que el personal está de acuerdo en la implementación del cuadro de mando integral (CMI) para la evaluación del desempeño del área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A., y así dar cumplimiento con las metas financieras, los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional.

A través de los datos recogidos desde la percepción de los trabajadores que conforma el área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A, caso en estudio en la presente investigación, se pudo conocer lo siguiente:

- El área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A., no cuenta con los debidos controles en las operaciones contables para el adecuado cumplimiento de los procesos contables.
- La gestión de los procesos contables que se llevan a cabo en la empresa FLUCHEM, C.A., no permite conocer los estados financieros a la fecha.
- En cuanto a la comunicación, se recogió entre los miembros de la organización que no es considerada efectiva, por cuanto los lineamientos, metas, objetivos y resultados de los resultados de las estrategias implementadas, no son claramente divulgados ni de manera oportuna.
- La fijación de metas y la medición del cumplimiento en toda la empresa se encuentra débil sobre todo lo que corresponde al área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A.
- No existen las políticas respecto al talento humano que impulse un ambiente de trabajo favorable para el logro de los objetivos en el área administrativa y contable.
- La información contable no es confiable, en lo que respecta al presupuesto disponible para la inversión de los materiales, materia prima y suministros requeridos para los servicios.
- Todo el personal está de acuerdo en la implementación del cuadro de mando integral (CMI) para la evaluación del desempeño del área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A.

**4.2 Fase II: Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A.**

Para el desarrollo de esta fase se llevó a cabo la elaboración de la matriz DOFA, para sustentar los criterios a seguir del control de las actividades en el área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A., por lo tanto se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, mediante una matriz de análisis DOFA, obteniendo datos importantes que se observaron mediante la elaboración de la misma. (Ver Cuadro 13).

**Cuadro 13 Análisis DOFA**

**(Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)**

<b>FLUCHEM, C.A.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F.1 Misión, visión, principios y valores establecidos por la empresa.	D.1 El área no cuenta con los debidos controles en las operaciones contables para el adecuado cumplimiento de los procesos contables.
F.2 Posicionamiento de la empresa con los servicios de mantenimiento industrial.	D.2. La gestión de los procesos contables, no permite conocer los estados financieros a la fecha.
F.3 Conocimiento en los servicios de mantenimiento industrial.	D.4 Comunicación poco efectiva
F.4 Experiencia del personal.	D.5. No existen las políticas respecto al talento humano
F.5 Contar con un Departamento Administrativo y Contable debidamente construido.	D.6 La información contable no es confiable, en lo que respecta al presupuesto disponible.
F.6 El RRHH está de acuerdo en la implementación del (CMI).	

OPORTUNIDAD	AMENAZA
O.1 Satisfacer las necesidades del consumidor final	A.1 Políticas impositivas.
O.2 Mejorar la eficiencia de los procesos contables.	A.2 Crisis política del país.
O.3. Actualización de los estados financieros	A.3 Control inflacionario.
O.4 Controles de la información contable	A.4. Reporte de pérdidas de materiales, materia prima e insumos
O.5 Controlar la gestión de los procesos contables.	A.5 Compras innecesarias de los materiales, materia prima e insumos.
O.6 Diseño de un sistema de indicadores.	A.6 ley de costos y precios justos.
O.7 Disminuir los presupuestos	A.7. La ejecución de los presupuestos es superior a los planificados.

Fuente: Gómez, S. (2019)

Por otra parte, una vez levantada la matriz DOFA se procedió el cruce de las variables, basado en la combinación de las estrategias FO- FA- DO- DA, con el objetivo de formular soluciones. (Ver Cuadro 14)


**Las estrategias FO:** se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas.

**Las estrategias DO:** tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa aprovecha las oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

**Las estrategias FA:** se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

**Las estrategias DA:** tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

**Cuadro 14 Estrategias de la matriz DOFA**

 <p><b>FLUCHEM, C.A.</b> RIF: I.30808636-3</p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F.1 Misión, visión, principios y valores establecidos por la empresa.          F.2 Posicionamiento de la empresa con los servicios de mantenimiento industrial.          F.3 Conocimiento en los servicios de mantenimiento industrial.          F.4 Experiencia del personal.          F.5 Contar con un Departamento Administrativo y Contable debidamente construido.          F.6 El RRHH está de acuerdo en la implementación del (CMI).</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D.1 El área no cuenta con los debidos controles en las operaciones contables para el adecuado cumplimiento de los procesos contables.          D.2. La gestión de los procesos contables, no permite conocer los estados financieros a la fecha.          D.4 Comunicación poco efectiva          D.5. No existen las políticas respecto al talento humano          D.6 La información contable no es confiable, en lo que respecta al presupuesto disponible.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDAD</b></p> <p>O.1 Satisfacer las necesidades del consumidor final.          O.2 Mejorar la eficiencia de los procesos contables.          O.3 Actualización de los estados financieros.          O.4 Controles de la información contable.          O.5 Controlar la gestión de los procesos contables.          O.6 Diseño de un sistema de indicadores.          O.7 Disminuir los presupuestos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>F. 6. O.5 Implementación de Cuadro de Mando Integral (CMI), para dar cumplimiento con las metas financieras, los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>D.1 O.4 Describir los controles para la elaboración del registro y ajustes de la información contable en la empresa FLUCHEM, C.A.          D.2 O.3 Diseñar los lineamientos para la elaboración de los estados financieros de la empresa FLUCHEM, C.A.          D.5 O.2 Establecer los lineamientos constantes del Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de monitorear todos los elementos del área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZA</b></p> <p>A.1 Políticas impositivas.          A.2 Crisis política del país.          A.3 Control inflacionario.          A.4. Reporte de pérdidas de materiales, materia prima e insumos          A.5 Compras innecesarias de los materiales, materia prima e insumos.          A.6 ley de costos y precios justos.          A.7. La ejecución de los presupuestos es superior a los planificados</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>F.2. F.3 A.3 A.7 Revisión periódica de los precios en el mercado para la elaboración de los presupuestos de los servicios de mantenimiento industrial.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>D. 7. A.7 Control efectivo de la gestión de los procesos contables, en lo que respecta al presupuesto disponible para la adquisición de los materiales, materia prima e insumos para la realización de los servicios.</p>

Fuente: Gómez, S. (2019)

### **4.3 Fase III: Diseñar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A.**

La investigación tiene como propósito fundamental el diseño de un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A. Se lleva cabo luego de conocer los resultados de las fases anteriores, a través de la propuesta, se profundiza en el proceso para el dar cumplimiento del objetivo general, y así, lograr aumentar la eficiencia en el personal involucrado en el área administrativa y contable, para la optimización de los procesos en la empresa objeto de estudio.

La propuesta contempla los siguientes aspectos:

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

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

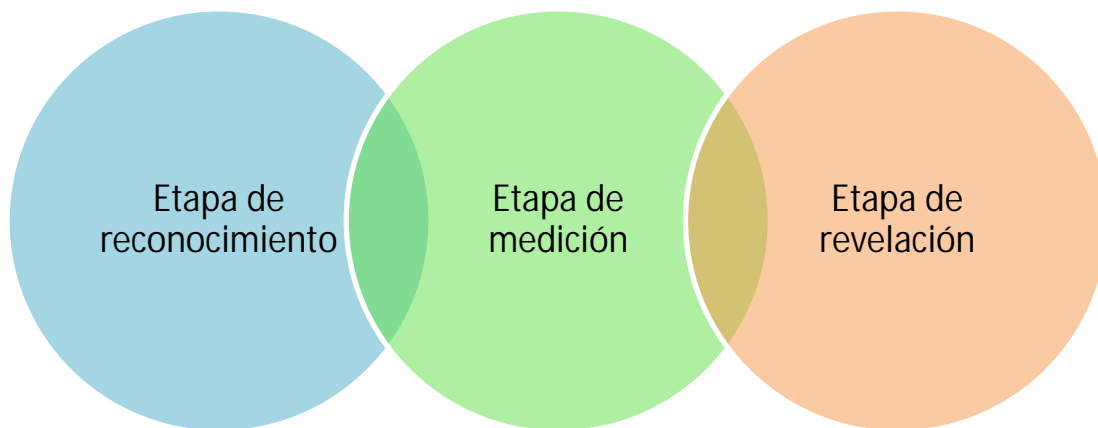
#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Todo procedo contable de una organización comprende el registro de las transacciones derivadas de los hechos económicos aplicados a la compañía en un periodo contable. De cada periodo se obtiene los estados financieros como resumen de los movimientos realizados conforme a los hechos económicos, donde se identifica la transformación de la información financiera, con el fin de identificar la situación financiera real de la compañía.

El proceso contable se define como el conjunto ordenado de etapas, que tiene como propósito el registro de los hechos económicos conforme a los criterios de reconocimiento, medición y revelación establecidos en los respectivos marcos normativos, de tal manera que la información financiera que se genere atienda las características cualitativas definidas en los mismos. Un hecho económico es un suceso derivado de las decisiones de gestión de los recursos de la entidad, que da origen, modifica o extingue algún elemento de los estados financieros.

De lo anterior, se identifica que el proceso contable está compuesto por tres etapas principales bajo los criterios de reconocimiento, medición y revelación de la información financiera, las cuales permiten la preparación y desarrollo de los estados financieros como presentación de la información, de acuerdo a los procedimientos de control implementados en una organización. En este contexto, es importante contar con los debidos controles, principios, técnicas y herramientas que permitan mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A., a través de un “Plan Estratégico Basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI)” , es decir, buscando soluciones bajo un control adecuado de gestión de contable.

Para mejorar los procesos contables y reducir los posibles riesgos económicos en los estados financieros se proponen las siguientes acciones correctivas en el presente estudio, las mismas son desarrolladas de acuerdo a las normativas y disciplina que tiene la empresa. En tal sentido, se establecen las siguientes etapas del proceso contable que se deben seguir en la empresa FLUCHEM, C.A. (Ver Figura 2)



**Figura 2 Etapas del proceso contable**  
**Fuente: Gómez, S. (2019).**

### **Etapa de Reconocimiento**

Esta etapa inicia con el reconocimiento de los hechos económicos realizados en los periodos contables sobre los datos de la realidad económica de la empresa, mediante los elementos de los estados financieros conformados por el activo, pasivo, patrimonio, ingreso, costo y gasto. “El reconocimiento es la etapa en la cual se incorpora, en el estado de situación financiera o en el estado de resultados (...) el reconocimiento de un hecho económico implica identificación, clasificación, medición y registro” (Contaduría general de la nación, 2010, p.6). Dentro de la etapa de reconocimiento se realiza la ejecución de las siguientes actividades:

- Identificación.
- Clasificación.

### **Etapa de Medición**

Luego del reconocimiento de los elementos financieros, son asignados los valores correspondientes a las transacciones realizadas y los registrados de los ajustes al valor de la partida financiera de cada elemento. En esta etapa se realiza la medición de los elementos de los estados financieros, de acuerdo con lo contemplado en la organización. Dentro de la etapa de registro y ajustes se realiza la ejecución de las siguientes actividades:

- Registro y ajustes.

### **Etapa de Revelación**

En esta etapa se realiza la presentación de la información contable, mediante la estructuración de los estados financieros y la presentación de las notas con la información relevante, divulgando la situación financiera y el rendimiento financiero de la empresa y la realidad del proceso contable al final de cada periodo. Dentro de la etapa de revelación se realiza la ejecución de las siguientes actividades:

- Elaboración de los estados financieros.

## **5.2 Beneficios de la Propuesta**

Por otro lado, la implementación del “Plan Estratégico Basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI)” permite la obtención de beneficios tales como:

- Lograr la satisfacción en el manejo de los procesos contables, en cuanto a los estados financieros, para que se lleven correctamente, que están vinculados con la economía empresarial en cuanto a sus financiamientos.
- Suministrar información oportuna y confiable, mejorando de esta forma los controles existentes para minimizar las desviaciones y poder guardar los intereses de la empresa contra fraudes, pérdidas e ineficiencia.
- Ofrecer mejoras en cuanto al incremento de la comunicación eficaz, contribuirá a que los individuos sigan siendo leales y se muestren comprometidos con la compañía, evita el fracaso ejecutivo, ayuda a los directivos a desarrollar mejor

las técnicas interpersonales, contribuye a que los líderes piensen y planifiquen de una forma más estratégica.

- Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de monitorear todos los elementos importantes de la empresa, desde la mejora de la gestión de los clientes y los procesos internos, el trabajo en equipo y la información suministrada para la elaboración presupuestaria, lo cual permite que la empresa alcance las metas establecidas.

### **5.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Mejorar el control de las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A., basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI). Este constituye un instrumento idóneo que ayudará a cumplir con las metas financieras, los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional.

#### **5.3.2 Objetivos Específicos**

- Describir los controles para la elaboración del registro y ajustes de la información contable en la empresa FLUCHEM, C.A.
- Diseñar los lineamientos para la elaboración de los estados financieros de la empresa FLUCHEM, C.A.
- Establecer los lineamientos constantes del Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de monitorear todos los elementos del área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A.

### **5.4 Factibilidad de la Propuesta**

El análisis de factibilidad permite conocer de manera previa los aspectos más relevantes de las posibles soluciones que pueden ser aplicadas y prever aquellos puntos críticos, en ocasiones insalvables, que pueden llegar a determinar el fracaso completo del proyecto. Para efectos de este proyecto se realizó el análisis de factibilidad desde tres puntos de vistas:

**5.4.1 Factibilidad Operativa:** Desde el punto de vista operativo, basado en el análisis de la investigadora se establece que factible operativamente los lineamientos estratégicos para el control de los procesos contables en la Empresa FLUCHEM, C.A., por lo que hay una disponibilidad estructural, recurso humano y físico para ejecutarlo, puesto que la misma cuenta con una infraestructura, en la cual solo se requiere de la aplicación de las acciones correspondientes para el control de la gestión contable de la misma.

**5.4.2 Factibilidad Técnica:** Desde este punto de vista técnico, la propuesta es viable porque la Empresa FLUCHEM, C.A., ya que cuenta con la tecnología requerida para su aplicación, puesto que posee computadoras, impresoras, papelería, video beam, pizarra acrílica, marcadores, soporte técnico, entre otros, pero necesita de la asesoraría técnica, administrativa y contable, para así garantizar la correcta ejecución de sus actividades en la gestión de los procesos contables, así como un mejor aprovechamiento de la tecnología con que se cuenta a través de esta propuesta. Por lo que no presenta ningún inconveniente en relación a estos recursos técnicos.

**5.4.3 Factibilidad Económica:** Desde el punto de vista económico, el proyecto es factible de ser realizado, debido a que el valor de los costos que implica el desarrollar del Plan Estratégico, no comprende erogaciones de dinero elevadas, por el contrario se caracteriza por ser una mejora con una inversión mínima irrelevante, que trae como beneficios la disminución de los presupuestos puesto que en la actualidad en la Empresa FLUCHEM, C.A., lo ejecutado es superior a lo planificado.

## **5.5 Desarrollo de la Propuesta**

Finalmente se entrega a la empresa FLUCHEM, C.A., un Plan Estratégico para mejorar los procesos contables basados en el cuadro de mando integral, el cual será aplicado directamente en los departamentos de administración y contable, con el fin de optimizar el desarrollo de las actividades de los departamentos antes descritos, mejorando los procesos, disminuir los costos presupuestarios y mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, orientados a la consecución de los objetivos organizacionales.

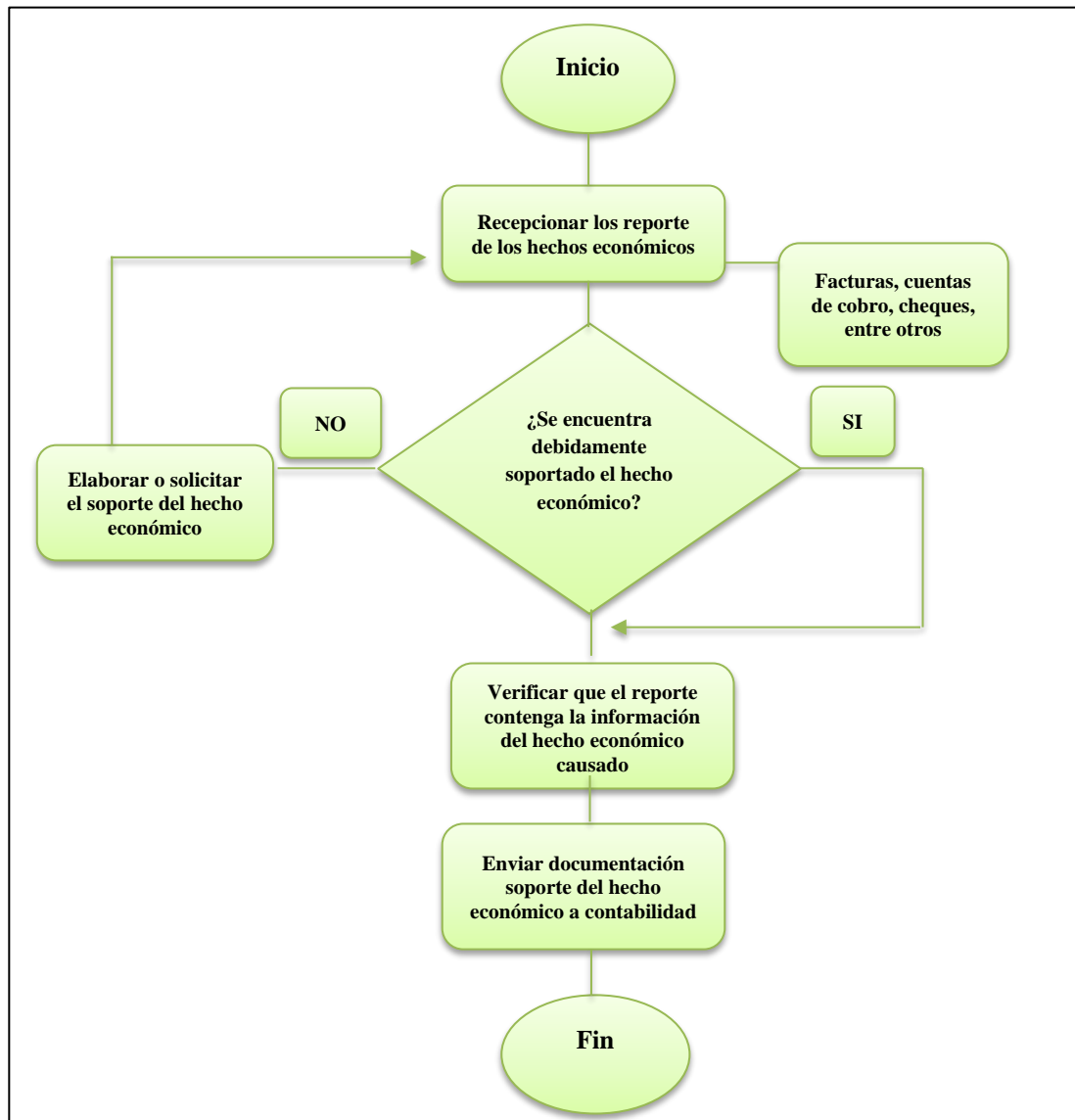
**5.5.1 Propuesta N° 1: Describir los controles para la elaboración del registro y ajustes de la información contable en la empresa FLUCHEM, C.A.**

- **Identificación de la información contable de la empresa FLUCHEM, C.A.**
- Deben ser informados al área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A, todos los hechos económicos realizados en los procesos o áreas de la organización con sus debidos soportes de los movimientos originales para que sean asociados al proceso contable.
- La información del soporte o documento de los hechos económicos deben ser idóneos para el área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A.
- Se realiza la verificación de la aplicación de los hechos económicos y su clasificación.
- En el manejo de cajas se realizan mensualmente los respectivos arqueos por los responsables definidos para cada una.
- Se realiza la identificación de activos de la organización.
- Se realizan las conciliaciones bancarias a las cuentas bancarias pertenecientes a la organización.
- Se identifican los saldos que afectan el proceso contable en su identificación en el cierre de cada periodo. (Ver Tabla 1).

**Tabla 1 Explicativa de Actividades**

#	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	COMO
1	Asistente administrativa y contable	Reposte de hechos económicos	La asistente administrativa y contable, realiza el reporte de los económicos causados
2	Asistente administrativa y contable	¿Esta soportado el hecho económico?	No: ir a la actividad 3 Si: ir a la actividad 4
3	Asistente administrativa y contable	Verificación de soporte	La asistente administrativa y contable, debe elaborar o solicitar los soportes de los hechos económicos causados
4	Asistente administrativa y contable	Información de los hechos económicos	La asistente administrativa y contable, informar de los económicos del periodo a la coordinadora administrativa y financiera

**Fuente: Gómez, S. (2019).**



**Figura 3** Flujograma para la elaboración del registro y ajustes de la información contable en la empresa FLUCHEM, C.A.

Fuente: Gómez, S. (2019).

- **Clasificación de la información contable de la empresa FLUCHEM, C.A.**
- La empresa debe tener un plan de cuentas contables actualizado.
- La organización debe aplicar las normas internacionales de información financiera con el fin de garantizar que los registros contables corresponden a los hechos económicos ejecutados.

- Identificar los cambios en la normatividad contable y aplicarlos oportunamente en la organización.
- Conciliar mensualmente los saldos de las cuentas con el fin de garantizar la adecuada clasificación contable o identificar oportunamente si se requieren ajustes o reclasificaciones. (Ver Tabla 2).

**Tabla 2 Explicativa de Actividades**

#	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	COMO
1	Analista de Costos  Pasante	Conciliación de saldos	El analista de costos, realiza la conciliación de los hechos económicos causados.
2	Analista de Costos  Pasante	Reporte de las conciliaciones	El analista de costos, reporte al Gerente Administrativo as conciliaciones de los saldos de los hechos económicos causados para su verificación y aprobación.
3	Analista de Costos  Pasante	¿Este correcto la conciliación?	No: ir a la actividad 4 Si: ir a la actividad 7
4	Gerente Administrativo	Verificación de saldos	El Gerente Administrativo solicita la corrección de los saldos de los hechos económicos a la asistente administrativa y contable.
5	Asistente administrativa y contable	Verificación de saldos	La asistente administrativa y contable realiza la corrección de la conciliación de los saldos de los hechos económicos.
6	Asistente administrativa y contable	¿Este correcto la conciliación?	No: ir a la actividad 2 Si: ir a la actividad 7
7	Analista de Costos	Reporte de las conciliaciones	El analista de costos verifica la conciliación causas a los hechos económicos y las aprueba.

**Fuente: Gómez, S. (2019).**

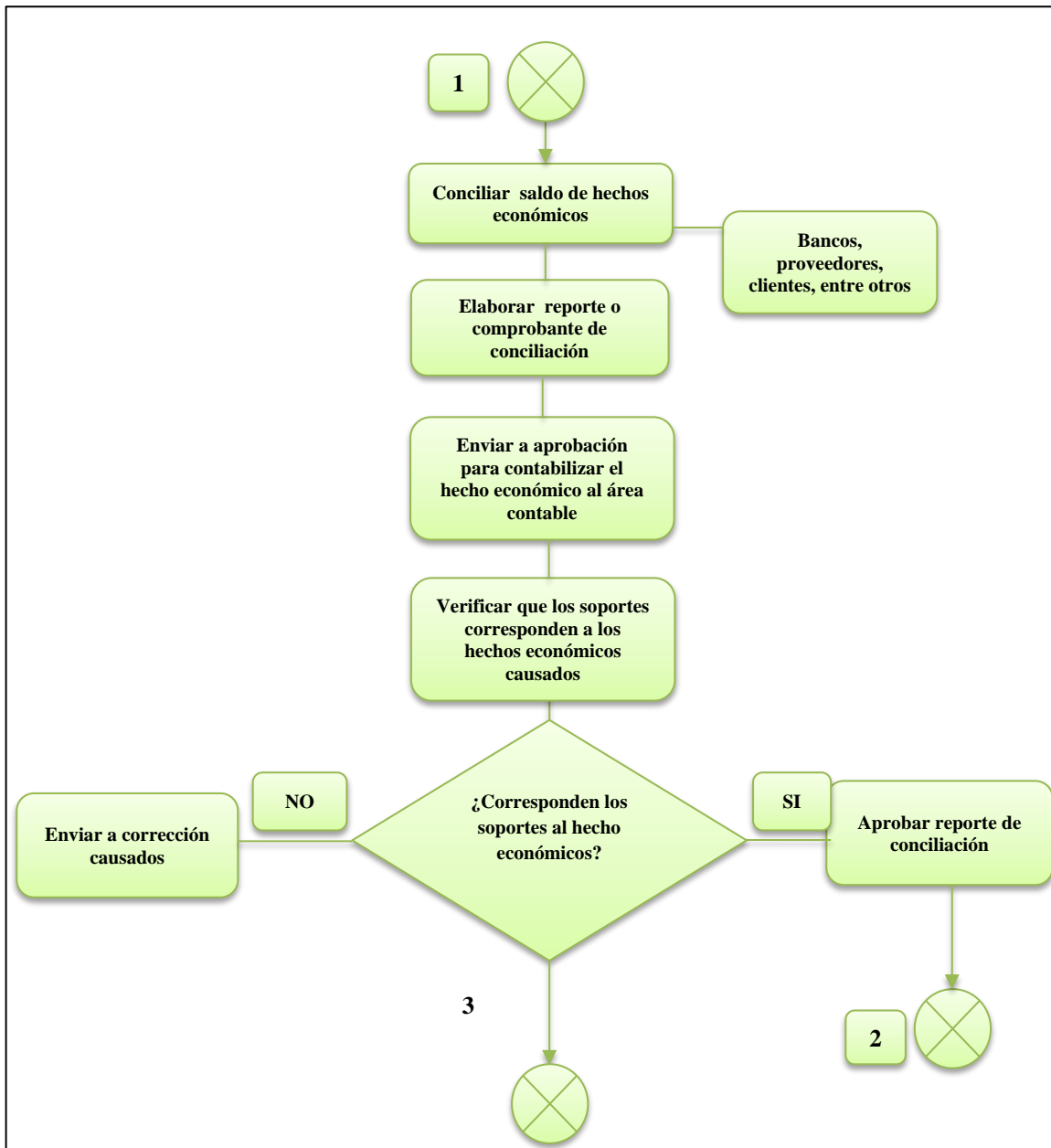


Figura 4 Flujograma para la clasificación de la información contable de la empresa FLUCHEM, C.A.

Fuente: Gómez, S. (2019).

- Elaboración del registro y ajustes de la información contable en la empresa FLUCHEM, C.A.
- La organización debe aplicar las normas internacionales de información financiera.

- Registro de cada hecho económico reportado al área de contabilidad.
- Llevar los libros de contabilidad de acuerdo como lo establecido por el régimen contable.
- Archivar y custodiar la documentación soporte de los hechos económicos que soportan los registros o transacciones contables.
- Realizar los ajustes y reclasificaciones oportunamente al ser identificada.
- Verificar que la información registrada corresponde a la información contenida en la documentación soporte o comprobantes contables. (Ver Tabla 3).

**Tabla 3 Explicativa de Actividades**

#	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	COMO
1	Asistente administrativa y contable	Reporte de hechos económicos	El Asistente administrativa y contable registra cada hecho económico reportado en el sistema Word Office.
2	Asistente administrativa y contable	Consignación de la información	El Asistente administrativa y contable consigna la información en los libros de contabilidad de acuerdo con el régimen contable.
3	Asistente administrativa y contable	¿La información registrada corresponde a la información contenida en la documentación soporte o comprobantes contables?	No: ir a la actividad 4 Si: ir a la actividad 5
4	Analista de Costo Auxiliar	Corroboración de la información	El analista contable y auxiliar financiero identifica los ajustes o reclasificaciones. Ir a la actividad 1.
5	Pasante	Archivar soportes	El pasante administrativo y financiero archiva y custodia la documentación soportes de los hechos económicos.

**Fuente: Gómez, S. (2019).**

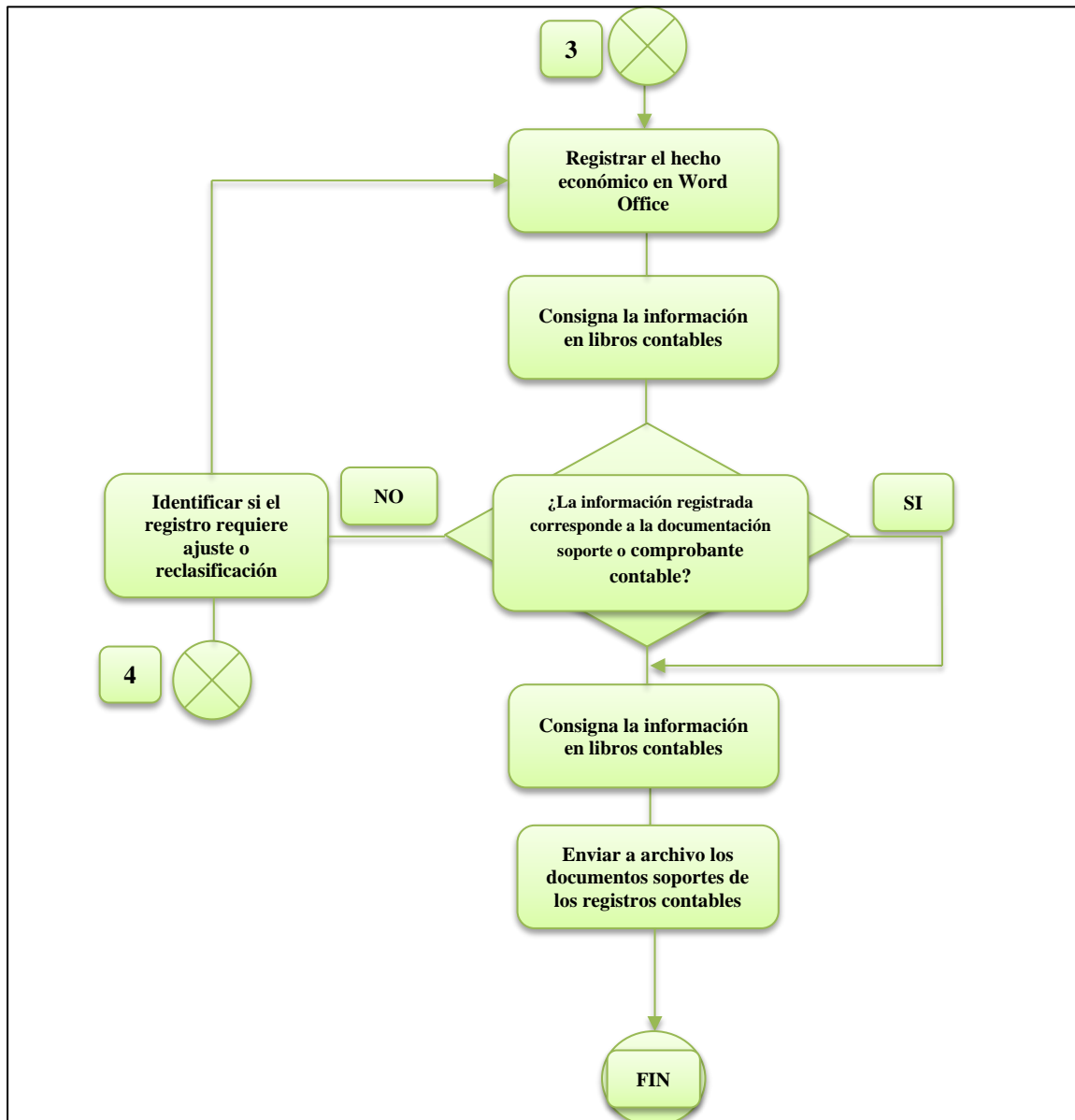


Figura 5 Flujograma para la elaboración del registro y ajustes de la información contable en la empresa FLUCHEM, C.A.

Fuente: Gómez, S. (2019).

### 5.5.2 Propuesta N° 2: Diseñar los lineamientos para la elaboración de los estados financieros de la empresa FLUCHEM, C.A.

- **Lineamientos para la elaboración de los estados financieros de la empresa FLUCHEM, C.A.**
- Validar y comprobar que la información contenida en los diferentes estados financieros correspondan a los registrados en los libros contables.
- Toda información contable debe estar a disponible y actualizada.

- Suministrar oportunamente toda la información financiera requerida por los entes de control y vigilancia y los directivos de la organización para la toma de decisiones, de la empresa.
- Generar periódicamente estados financieros de prueba, validando el funcionamiento del sistema de información contable.
- Realizar notas a los estados financieros con toda la información suficiente y pertinente.
- Presentar las variaciones significativas de los estados financieros mediante notas contables.
- Revisión y validación de que la información contenida en las notas contables correspondan a la información contenida en los estados financieros y los libros contables. (Ver Tabla 4).

**Tabla 4 Explicativa de Actividades**

#	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	COMO
1	Asistente administrativa y contable Pasante	Análisis de información financiera	La asistente administrativa y contable analiza las cuentas para verificar los soportes y la naturaleza de cada una de ellas, revisado que se encuentren cuadrados.
2	Asistente administrativa y contable Pasante	Verificación información financiera	La asistente administrativa y contable realiza una verificación de los saldos y los movimientos de las cuentas durante el periodo.
3	Asistente administrativa y contable Pasante	Presentación informe contable	La asistente administrativa y contable presenta un informe al gerente administrativo del análisis de la verificación de las cuentas contables para su revisión aprobación
4	Gerente administrativo	¿Está correcta la información?	No: ir a la actividad 5 Si: ir a la actividad 7
5	Asistente administrativa y contable	Verificación de la información contable	El asistente administrativa solicita los ajustes de los saldos en las cuentas contable que corresponden a los expuesto en el balance y el estado de resultados.
6	Analista de Costos	Ajuste de la información contable	El analista contable realiza los ajustes y cambios solicitados por la coordinadora administrativa y financiera.
7	Analista de Costos	Presentación de los estados financieros	El analista contable prepara los estados financieros en un archivo de Excel.

Fuente: Gómez, S. (2019).

**5.5.3 Propuesta N° 3: Establecer los lineamientos constantes del Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de monitorear todos los elementos del área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A.**

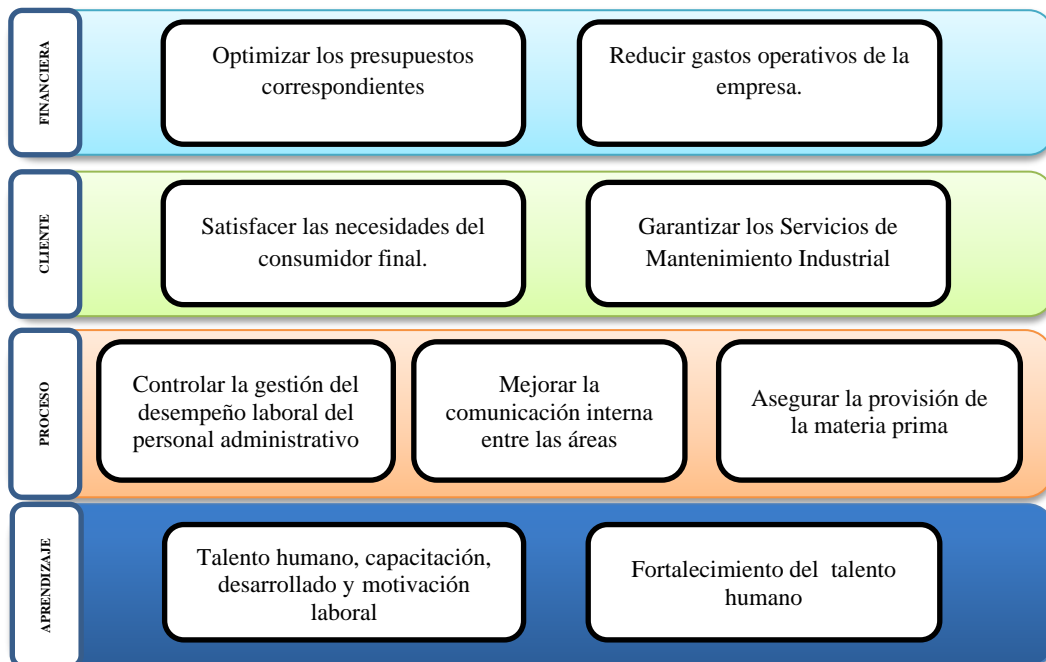
Se presentan los lineamientos constantes del Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de monitorear todos los elementos del área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A.

**Establecer los Indicadores de Gestión (Tangibles/Intangibles)**

Se establecen los indicadores de gestión para la evaluación del desempeño del área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A., basados en el CMI, con la finalidad de mejorar los procesos contables, para la toma de decisiones de manera confiable en la organización. (Ver Cuadro 15).

**Elaboración del Mapa Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral**

De acuerdo a los objetivos planteados para el área administrativa y contable se establecen los siguientes objetivos estratégicos basados en las cuatro perspectivas del CMI: financiera, de cliente, de proceso y de aprendizaje. (Ver Figura 6).



**Figura 6 Esquema de los Objetivos Estratégicos del Área Administrativa y Contable. Fuente: Gómez, S. (2019).**

**Cuadro 15 Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para la Empresa FLUCHEM, C.A.**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>FINANCIERA</b>	<p>Permite medir el total de gastos operativos causados en el período con respecto al total de gastos presupuestados para ese mismo lapso de tiempo.</p> <p>Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.</p>	$\text{Presupuestos} = \frac{\text{Total de Bs. Gastos / Operativos Incurridos}}{\text{Total de Bs. Gastos Operativos Presupuestados}}$ $\text{Rentabilidad de Ingresos} = \text{Ganancia} / \text{Ventas totales}$ $\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \text{Ganancia} / \text{Activos totales}$	<p>Reducir en un 60% Mensual</p>	<p>Gestionar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria programada por la empresa. (Área Administrativa y Contable)</p> <p>Evaluar la gestión financiera 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.</p>
<b>CLIENTES</b>	Lograr alta satisfacción del cliente.	Índice de satisfacciones del cliente externo.	Entre 80-100% Por trimestre	Establecimiento de la gestión basada en los clientes (CRM).
<b>PROCESOS</b>	Excelencia en el desempeño de los procesos contables.	Nivel de cumplimiento de los controles propuestos para las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A., basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI).	100% Por trimestre	Cumplir con las metas financieras, los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional.
<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Talento humano, capacitación, desarrollado y motivación laboral.	$\text{Plan de Capacitación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$ <p>Cumplimiento del plan de capacitación.</p>	Llevarlo al 100% Por trimestre	Fortalecimiento del talento humano. (Área Administrativa y Contable)

Fuente: Gómez, S. (2019).

Y los objetivos por perspectiva del Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Empresa FLUCHEM, C.A., son los siguientes:

**Perspectiva Financiera:** Optimizar los presupuestos correspondientes, reflejando en detalle la realidad de lo que sucede en la empresa, y así como también, reducir gastos operativos de la misma. De igual forma, el indicador de rentabilidad, mide la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.

**Perspectiva de Cliente:** Satisfacer las necesidades del consumidor final, las cuáles serán basados en los Eslabones de la Cadena de Valor. Y a su vez garantizar el servicio de mantenimiento industrial a los usuarios.

**Perspectiva de Procesos:** Controlar la gestión del desempeño laboral del personal del área administrativa y contable de la empresa, con el fin de cumplir con las metas financieras, los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional.

**Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:** Alcanzar el 100% del plan de capacitación del personal del área administrativa y contable.

## CONCLUSIONES

En atención a los objetivos propuestos para el logro de la presente investigación y tomando en consideración los aporte teóricos utilizados como marco conceptual para la revisión de los hechos observados y para el diseño de los planteamientos propuestos, a continuación se presentan las conclusiones más importantes a las que se arribó al culminar la investigación:

En cuanto al nivel de conocimiento y aceptación del Cuadro de Mando Integral por parte de la empresa FLUCHEM, C.A., se pudo determinar que la empresa goza actualmente de una posición bastante favorable para tratar de implementar el CMI ya que se cuenta con la buena disposición del personal administrativo y contable, clave para el diseño de esta importante herramienta de gestión y además, en el plano estratégico la empresa ha recorrido un largo camino que la ubica en una posición ventajosa para emprender la decisión de adoptar dicha herramienta.

En referencia a la situación actual de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A., en cuanto a los mecanismos de control utilizado para evaluar su gestión se pudo conocer que al momento de recolectar los datos, a través de la aplicación de un cuestionario de once (11) preguntas cerradas de tipo dicotómicas a la muestra conformada por: Gerente Administrativo, Asistente Administrativo, Analista de Costos, Auxiliar y Pasante, por lo que se obtuvo que el área administrativa y contable, no cuenta con los debidos controles en las operaciones contables para el adecuado cumplimiento de los procesos contables, y los estados financieros no están actualizados.

De igual forma, en cuanto a las opiniones del personal se pudieron puntualizar las deficiencias que generan los problemas sin ningún tipo de orden o secuencias, las más relevantes fueron: Falta de indicadores no financieros, la información contable no es confiable, en lo que respecta al presupuesto disponible, no existen las políticas respecto al talento humano que impulse un ambiente de trabajo favorable, entre otros.

Mientras que para la identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A., se llevó a cabo la elaboración de la matriz DOFA. Posteriormente, se procedió el cruce de las variables, basado en la combinación de las estrategias FO- FA- DO- DA, con el objetivo de formular soluciones “Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A.”, tales como:

- Describir los controles para la elaboración del registro y ajustes de la información contable en la empresa FLUCHEM, C.A.
- Diseñar los lineamientos para la elaboración de los estados financieros de la empresa FLUCHEM, C.A.
- Establecer los lineamientos constantes del Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de monitorear todos los elementos del área administrativa y contable de la empresa FLUCHEM, C.A.

En cuanto al desarrollo del mapa estratégico para la organización, se procedió en primer lugar a revisar la vigencia de los elementos estratégicos propios de la organización y a evaluar su pertinencia para la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Es de hacer notar que el objetivo global de toda organización con fines de lucro implica maximizar la rentabilidad del negocio, por lo que los objetivos estratégicos considerados en cadena desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera, fueron diseñado en tomo a dicho objetivo.

En lo relativo a la definición del perfil de los indicadores sus metas e iniciativas para cada perspectiva del CMI, se definió los indicadores distribuidos entre las cuatro perspectivas: financiera, de cliente, de proceso y de aprendizaje, lo cual permite ofrecer a la organización un conocimiento más preciso y explícito de las causas de las variaciones de manera que se puedan aplicar a tiempo las acciones conectivas o de mejora que permitan retomar el rumbo de los resultados financieros, para asegurar el

logro de los objetivos estratégicos de la empresa que conllevan al cumplimiento de su visión.

En definitiva, el CMI es una herramienta de gestión y evaluación que permite descomponer la visión de una organización y traducirla en objetivos estratégicos los cuales a su vez se subdividen en un conjunto de indicadores de gestión agrupados bajo intangibles y tangibles y lograr aumentar la eficiencia en el personal involucrado en el área administrativa y contable. Esto con la finalidad de suministrar a la gerencia la batería de indicadores de gestión requerida para evaluar y controlar el desempeño de su gestión financiera y asegurar el éxito competitivo de la empresa y mantener satisfechos a los accionistas, a los clientes y a los empleados de la organización.

## RECOMENDACIONES

- Implementar por parte de la administración, los procedimientos de control contables propuestos en el presente trabajo de investigación, lo cual facilitará el manejo y control de la información financiera, y a su vez, crear confianza ante terceros frente a la razonabilidad de las cuentas.
- Diseñar, implementar y socializar con todo el personal, las políticas, procedimientos e instructivos de control documentados para cada uno de los procesos operativos, administrativos y contables que lleven a cabo, lo que permitirá estandarizar los procesos, unificar criterios y que el personal de la entidad realice sus funciones adecuadamente siendo costo eficiente en la ejecución de las mismas.
- Establecer de manera formal procedimientos de control de cada proceso ejecutado en la organización, lo cual permitirá una eficiencia en el desarrollo de cada uno.
- Determinar una adecuada segregación de funciones dentro de los procesos definidos en la empresa lo cual ayudará a evitar la centralización de actividades en una sola persona.
- Buscar el apoyo de la alta gerencia de la corporación haciéndoles ver el conjunto de ventajas y beneficios que tiene la herramienta como tal y la utilidad que ofrece para efectos de evaluar y controlar el desempeño global de la empresa.
- Continuar la investigación en esta área del conocimiento o fin de conocer los resultados de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.
- Evaluar los beneficios económicos de ésta propuesta una vez puesta en marcha, ya que existen elementos relevantes que pueden ser anexados y permitirán la actualización del mismo en beneficio de los resultados que proporcionan.

## REFERENCIAS

- Abell, Derek. (1994). Plan de Mejoras. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
- Arango, Diana, Gamboa, Yulimar, y Silva, Norelis (2015). Estrategias basadas en el Balanced Scorecard según la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que optimicen la gestión del personal administrativo de la empresa Induchem, C.A. ubicada en el Municipio Guacara Estado Carabobo. Universidad de Carabobo-Venezuela.
- Arias, Farías (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas. Editorial Espítome. Quinta Edición.
- Boston, Press (2006): El BSC paso a paso. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Batista, Pilar (2.007). Metodología de la Investigación. México tercera Edición Mc Graw-Hill Interamericana.
- Holmes, Arthur (2010) Contabilidad Básica (Los Procesos Contables y 5.Cualidades de los Procesos Contables) Edit. Continental, México.
- Kaplan, Roben y Norton, David. (2000): El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2 da Edición.
- Kaplan, Roben. (2005). “Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2005. Barcelona.
- Martínez, Ibáñez (2008) Matriz DOF. Disponible en red Ahttp://es.slideshare.net/matriz-dofa-I-Martínez. Revisado 2019.
- Méndez, Carlos. (2008). Manual Metodológico. Trabajo de Investigación. Ediciones Universidad de Carabobo (UC). Venezuela.
- Messina, Marianella (2015) “Cuadro de Mando Integral Aplicado a empresa del Rubro Transporte de Carga y Logística”. Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO).
- Pérez, Juan. (2010) Metodología de La Investigación. 4ta Edición Caracas: SYPAL, 2000.
- Reis (2014). Plan estratégico gerencial del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para la mejorar de las operaciones comerciales de la empresa Plumrose Latinoamericana, C.A., sucursal Valencia. Universidad José Antonio Páez (UJAP). Venezuela.

Rodríguez, Eduardo. y Pineda, Oscar (2001). Manual para la Universidad de Carabobo, Trabajo de Investigación Ediciones Universidad de Carabobo.

Serna, Humberto (2010). Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Décima Edición. Bogotá D. C. Colombia: 3R Editores.

Solórzano, Andrea (2014) “Propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Editorial Don Bosco en la Ciudad de Cuenca”. Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca- Ecuador.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2010), Manual para la Elaboración del Trabajo de Grado. 4<sup>ta</sup> edición Caracas- Venezuela.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**OBJETIVO GENERAL** Desarrollar un Plan Estratégico Basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A.

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Diagnosticar la situación actual de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A., identificando las actividades desarrolladas en la misma.	SITUACIÓN ACTUAL	OPERACIONES CONTABLES	Gestión Contable Estados Financieros Control de los procesos contables Logros de los objetivos Indicadores financieros Facturación y registro contable Comunicados Oportunamente de los Resultados Políticas respecto al talento humano Evalúa el desempeño del personal Información contable confiable	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TÉCNICA ENCUESTA  INSTRUMENTO CUESTIONARIO
Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las operaciones contables de la empresa FLUCHEM, C.A.	IDENTIFICACIÓN	DEBILIDADES, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LAS OPERACIONES CONTABLES	HERRAMIENTAS DE SOLUCIÓN	1	MATRIZ DOFA
Diseñar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar las operaciones contables de la Empresa FLUCHEM, C.A.	ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAS	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	1	PLAN ESTRATÉGICO

Fuente: Gómez, S. (2019).

**ANEXO B**

**CUESTIONARIO**



## ANEXO B

### CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABLE DE LA EMPRESA FLUCHEM, C.A.

ítem	Preguntas	SI	NO
1	¿Considera usted que la gestión contable que se lleva en la empresa FLUCHEM, C.A., permite conocer informes actualizados?		
2	¿Están definidos los controles para la elaboración de los estados financieros en la empresa FLUCHEM, C.A.?		
3	¿Existen en la empresa FLUCHEM, C.A., un control en las operaciones administrativas para el adecuado cumplimiento de los procesos contables?		
4	¿Considera usted que los objetivos planteados para el área administrativa y contable en la que se desempeña son alcanzados con efectividad?		
5	¿Se tienen fijados indicadores financieros para el área administrativa y contable?		
6	¿Ha tenido dificultad en la gestión de los procesos contables en lo que respecta a la facturación y registro contable?		
7	¿Los resultados de las metas u objetivos trazados son comunicados oportunamente a todo el personal del área administrativa y contable?		
8	¿Existen políticas respecto al talento humano que impulse un ambiente de trabajo favorable para el logro de los objetivos en el área administrativa y contable?		
9	¿Considera usted que en la empresa se evalúa el desempeño del personal en cada área?		
10	¿Considera usted que en área cuenta con la información administrativa-contable, confiable sobre el presupuesto disponible para la inversión de los materiales, materia prima y suministros requeridos para los servicios?		

Fuente: Gómez, S. (2019).