

**CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA BASADO
EN EL BALANCED SCORECARD (BSC) DEL
SECTOR ARTES GRÁFICAS DEL MUNICIPIO
GIRARDOT, ESTADO ARAGUA**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN EL BALANCED
SCORECARD (BSC) DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS DEL
MUNICIPIO GIRARDOT, ESTADO ARAGUA**

Autora:
Lic. Quintana Gretty

La Morita, Junio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN EL BALANCED
SCORECARD (BSC) DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS DEL
MUNICIPIO GIRARDOT, ESTADO ARAGUA**

Tutora: Prof. Carol Omaña

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas
Por: Prof. Carol Omaña
C.I. xxxxxxxxxxxx

La Morita, Junio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES PARA
GRADUADOS-SECCIÓN DE GRADO



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:

"CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD (BSC) DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS DEL MUNICIPIO GIRARDOT, ESTADO ARAGUA."

Presentado por el (la) ciudadana(o) **Lcda. Gretty C. Quintana L. C.I. 9.658.125** para optar al Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Aprobado.

Presidente: Venus Guevara

C.I. 4566488

Firma:

Miembro: Felipe Cabeza

C.I. 10952089

Firma:

Miembro: Berenice Blanco

C.I. 4369061

Firma:

Maracay, 27 de Julio del 2015

.....FACES en Constante Innovación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

AV. SALVADOR ALLENDE BARBULA, EDIFICIO ANEXO A FACES, MUNICIPIO, NAGUANAGUA-ESTADO CARABOBO, VALENCIA-VENEZUELA

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	i
Índice de Cuadros.....	ii
Índice de Gráficos	iii
Introducción	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos.....	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	11
Bases Teóricas.....	14
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	33
Procedimientos Metodológicos.....	35
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	37
Técnicas de Análisis de Datos	37
Población o Unidad de Análisis	39
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
LISTA DE REFERENCIAS	82

INDICE DE CUADROS

Cuadro	pp.
1 Operacionalización de las Variables	33
2 Efectividad	43
3 Efectividad	44
4 Herramientas	45
5 Herramientas	46
6 Herramientas	47
7 Herramientas	48
8 Planificación Estratégica.....	49
9 Planificación Estratégica.....	50
10 Soporte de Gestión	51
11 Soporte de Gestión	52
12 Objetivos	53
13 Sistema Integrado.....	54
14 Sistema Integrado.....	55
15 Metas	56
16 Estrategias.....	57
17 Estrategias.....	58
18 Estrategias.....	59
19 Balance Scorecard	60
20 Cliente	61
21 Cliente	62
22 Cliente	63
23 Proceso Interno	64
24 Proceso Interno	65
25 Proceso Interno	66
26 Proceso Interno	67
27 Financiera.....	68
28 Financiera.....	69
29 Financiera.....	70
30 Financiera.....	71
31 Financiera.....	72
32 Financiera.....	73
33 Aprendizaje y Crecimiento.....	74
34 Aprendizaje y Crecimiento.....	75

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1 Efectividad	43
2 Efectividad	44
3 Herramientas.....	45
4 Herramientas	46
5 Herramientas	47
6 Herramientas	48
7 Planificación Estratégica.....	49
8 Planificación Estratégica.....	50
9 Soporte de Gestión	51
10 Soporte de Gestión	52
11 Objetivos	53
12 Sistema Integrado.....	54
13 Sistema Integrado.....	55
14 Metas	56
15 Estrategias.....	57
16 Estrategias.....	58
17 Estrategias.....	59
18 Balance Scorecard	60
19 Cliente	61
20 Cliente	62
21 Cliente	63
22 Proceso Interno	64
23 Proceso Interno	65
24 Proceso Interno	66
25 Proceso Interno	67
26 Financiera.....	68
27 Financiera.....	69
28 Financiera.....	70
29 Financiera.....	71
30 Financiera.....	72
31 Financiera.....	73
32 Aprendizaje y Crecimiento.....	74
33 Aprendizaje y Crecimiento.....	75

**CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN EL BALANCED
SCORECARD (BSC) DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS DEL
MUNICIPIO GIRARDOT, ESTADO ARAGUA**

Autora: Gretty Quintana

Tutora: Carol Omaña

Fecha: Junio, 2015

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito analizar el control de gestión financiera, basado en el Balanced Scorecard (BSC) del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua. El estudio se apoyó en un diseño de campo, no experimental, nivel descriptivo y de la modalidad de proyecto factible. Se utilizó la observación directa y como instrumento el cuestionario. La técnica que se utilizó para el desarrollo de esta actividad fue la estadística descriptiva. La población estuvo conformada por treinta (30) empresas del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot. Se tomó como muestra diez (10) empresas del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua, representando el treinta y tres por ciento (33%) de la población objeto de estudio. De acuerdo al análisis realizado, se pudo concluir que el Sector de Artes gráficas busca mejorar sus procedimientos con el fin de aplicar las estrategias financieras, buscando la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes, para el Sector de Artes Gráficas, se consideró analizar el cuadro de mando integral como unidad de negocio en general, dada la disposición del personal a recibir recomendaciones que permitan gerenciar con mayor éxito el negocio. Se recomienda utilizar el Cuadro de Mando Integral, como un sistema de aprendizaje para la toma de decisiones acertadas, que mejoren el desempeño de las actividades, abriendo una brecha de liderazgo en un mercado competitivo.

Palabras Clave: Control de Gestión Financiera, Balanced Scorecard (BSC).

INTRODUCCIÓN

Los efectos de la crisis financiera mundial ya se sienten en la economía venezolana, una renta fuertemente dependiente de los ingresos petroleros, que con condiciones de regulación en divisas (dólares) ha frenado la inversión privada en el país; lo cual no facilita a las empresas la obtención de los recursos económicos que requieren como inversiones, crecer, afianzarse y satisfacer la demanda del mercado, puesto que la mayor parte de los productos ofrecidos por el sector gráfico objeto de estudio son importados en su mayoría, lo cual encarece los bienes ofrecidos por la organización.

El cuadro de mando integral excluye de las perspectivas que plantea tanto a las personas que laboran en la organización; a los proveedores; a los organismos reguladores; al ambiente; la responsabilidad social así como a sus competidores; defectos propios que han incidido en el éxito y fracaso de esta herramienta en cuanto a su implementación. En los actuales momentos el Sector de Artes Gráficas, se encuentra en una etapa de impulso y de crecimiento, donde factores claves como tiempo y disponibilidad de recursos financieros y no financieros, tienen un peso de alta relevancia, aunado a un entorno económico que de acuerdo a los expertos está tildado de incertidumbre, con una baja en el crecimiento económico a nivel mundial dada la crisis; el aumento del riesgo país de Venezuela; desvalorización de títulos venezolanos; inflación; baja del PIB y menores ingresos fiscales petroleros.

Sin embargo a este ambiente se enfrenta un gerente venezolano cada día, donde la fuerza de voluntad y la capacidad camaleónica de la empresa para adaptarse a su entorno interno y externo, puede tomar días, meses y años inclusive, por lo tanto la búsqueda del éxito empresarial debe ser una

constante dentro de las organizaciones para que en conjunto con los factores claves de éxito se diferencie al negocio ante el mercado.

Teniendo presente lo anterior, se desarrolla este estudio a través de los siguientes capítulos:

Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, la justificación, objetivos. El Capítulo II, se presenta una relación generalizada de los antecedentes de la investigación, bases teóricas que fundamenta el estudio. Seguido del Capítulo III, se expone la metodología a emplear para el desarrollo de la investigación tanto para recabar información como para analizar los datos.

El Capítulo IV, presentan los resultados de la investigación. Finalmente se establecen las conclusiones, recomendaciones, y la lista de referencias de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El control de gestión fue evolucionando con el tiempo a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades. Hoy se puede diferenciar un enfoque clásico sobre el que existe un relativo consenso y un nuevo enfoque atomizado en distintas interpretaciones. Es por ello, que Vásquez (2012) señala que el enfoque clásico estuvo orientado a una visión interna de la empresa con un perfil financiero formal y rígido donde la esencia del control de gestión se orientaba en los análisis de los desvíos y las medidas correctivas para acercarlo lo más posible a la realidad de la planificación oportunamente realizada.

Ahora bien, se fueron desarrollando instrumentos de análisis tales como la contabilidad gerencial y técnicas de planificación como la de administración por objetivos. De esta manera el control de gestión suponía un cuidado en la ejecución de las acciones planificadas en general y de los ingresos y gastos en particular.

En los últimos años el desarrollo de técnicas de gestión, cada una partiendo de una particular visión presentadas con singular éxito, ha originado en algunos casos, confusión en la administración del cual el control de gestión no ha sido ajeno a dicha realidad. Es por lo el autor antes señalado comenta que a partir de una mayor complejidad, hostilidad y dinamicidad que ha adquirido el entorno de las organizaciones, se ha hecho

necesario cambiar el enfoque interno relativamente segmentado por un nuevo enfoque integrado global cuali-cuantitativo con un nuevo perfil en el proceso de planificación y control, donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito de las organizaciones.

Es importante destacar, que se deja de lado las previsiones a largo plazo y la asignación rígida del recurso de un análisis constante del retorno de la empresa, con una nueva dirección estratégica. Asimismo, la creación de valor que se miden con indicadores financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia.

Por lo anteriormente descrito, se puede señalar que no existe una metodología lo suficientemente amplia y completa para aceptarla como fórmula exclusiva, según la teoría liderada de Kaplan y Norton (2000), sobre la necesidad de crear una cultura de mediación soportada en un cuadro de control que incluye otras perspectiva además de la financiera y que permite medir entre la estrategia y la implementación, así como medir sus resultados, tal es el caso del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta que está llamada a convertirse en un pieza clave del engranaje de gestión de la empresa útil para la dirección en corto y en el largo plazo, respondiendo a necesidades actuales.

Esta herramienta según Moreno (2014) señala que en primer lugar, al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica y proactiva y en segundo lugar, ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implican la dirección de la empresa. Es por ello, entonces que el CMI hace posible que las empresas de éxitos, construyeran un nuevo sistema de gestión, diseñado para gestionar las estrategias, basados en tres

dimensiones claramente destacadas, la estrategia, el enfoque y la organización.

El CMI proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores de actuación, utilizando las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Dentro de este marco, Gómez (2013) indica que la situación económica que atraviesa el país por normativos parámetros, procedentes de instancias reguladoras de carácter nacional, local e internacional, a la par de la necesidad de afianzar modelos gerenciales teóricos que también proponen cambios al hacer empresarial ha representado para muchos empresarios modificaciones en su estructura organizacional, desde el punto de vista interno adecuaciones tecnológicas, reformas de estrategias y un sin fin de cambios que en definitiva han determinado un nuevo enfoque a nivel de producción y comercialización, a esto se le suma los factores externos principalmente instituidas a través de políticas públicas, financieras, económicas, tributarias, importaciones, control de divisas, devaluaciones entre otras. Es evidente que todos estos cambios han generado altos índices de inflación, disminución del poder adquisitivo, baja inversión y desestabilización monetaria, lo cual ha afectado al aparato productivo creando un ambiente de incertidumbre en todas las empresas y específicamente el Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot.

En este sentido, este vital sector productivo, cuya razón social va más allá de la reproducción de formatos de control, o de presentación de imagen,

al brindar piso a la divulgación de la productiva literatura especializada en diversos géneros intelectuales, educacionales, culturales, cuenta con un diversificado mercado, instituido desde la diversidad de clientes externos como bancos, clínicas, empresas, colegios, avalándose en la variedad de productos ofertados, suministro oportuno de: cajas, estuches, empaques, etiquetas, talonarios, u otros recursos organizacionales; lo cual, dentro de la relación precio/calidad, le garantiza la permanente oferta-demanda, que evidencian sus competitivos procesos de marketing estratégico. Igualmente, en términos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se prestigia por el fomento del estado de arte y de pensamiento de la cultura, por la elaboración de libros, periódicos, revistas, suplementos encartados.

Para todo ello, al ser empresas manufactureras, además de contar con su capital social, se apoya en el financiamiento de intermediación bancaria, cuando les oferta tasas preferenciales. Por lo demás, son los únicos entes del sector privado, con autorización a la elaboración de documentos de fiscalización tributaria.

En otra lectura, es relevante considerar debilidades internas y externas que afectan al sector, entre otras: restrictivas disposiciones de legislación y políticas públicas, que incentiven en su desarrollo sustentable (Penfold y Vainrud, 2011, p. 1); también ventas a crédito, que superan las ventas a contado; con limitantes en la cobranza efectiva; adquisición de insumos en pagos a corto plazo o de contado; a la par, el tiempo en tramitación de créditos bancarios e incertidumbre a su otorgamiento; escases in situ de productos e insumos para su producción; constante incremento en precios de materia prima; escasa estrategia de planeamiento; débil capacidad financiera propia, que limita inversiones de crecimiento sostenido, en semejanza con la adquisición de tecnología de punta; los inventarios bajos, lo cual trae retraso

en la producción, el manejo del negocio de manera informal por ser empresas familiares. Por otra parte, se puede encontrar monopolio de precios trayendo como consecuencia un desajuste en la producción por deficientes controles.

Estas u otras debilidades, en las complejas funciones del cuadrante financiero, hacen pertinente considerar amenazas, que entre otras, estarían por ejemplo, en el público, notorio y comunicacional enunciado, de la real o supuesta crisis económica, que afecta al aparato productivo; la innegable carga impositiva generada desde instancias públicas, que incide en la relación ingreso/costo organizacional; e intervención de entes públicos en: fiscalización; deberes formales; a la adquisición de divisas, tramitadas a través de entes oficiales. Además, como amenazas en el sector, está la rotación de personal, los costos impuestos en letra del marco jurídico laboral; y en lo externo, el cambio en gustos de diseño, por los clientes o consumidores.

El problema que se observa en el sector es la tendencia de crecimiento desorganizado, sin una estrategia clara y sin una visión a largo plazo, además de la ausencia de objetivos medibles y de indicadores de control adecuados; esto causa que la empresa pierda y se desestabilice, manifestando una falta de comunicación interna que contribuye al aislamiento de los miembros de la organización hacia la misión y visión de la misma.

Cabe señalarse que para el estudio, se abordará la perspectiva financiera, donde se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de

organización y que será necesario tener en cuenta dos aspectos fundamentales, la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

Es por ello, que el enfoque del trabajo permite analizar un modelo que evalúa la calidad desde el punto de vista general de la perspectiva financiera que ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel, permitiéndole al sector aumentar la rentabilidad de la empresa, reducir los índices de endeudamiento, mejorar el cumplimiento de obligaciones a corto plazo, mejorar la eficiencia en las actividades del sector mejorar el rendimiento de los activos de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, se pueden plantear las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la gestión financiera en relación al Balanced Scorecard (BSC) de las empresas del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot?

¿Cuáles son las características generales del control de gestión financiera que presenta el Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot?

¿Cuáles son los elementos del BSC para las organizaciones del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el control de gestión financiera, basado en el Balanced Scorecard (BSC) del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión financiera en relación al BSC de las empresas del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot.

Identificar las características generales del control de gestión financiera que presenta el Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot.

Determinar los elementos del BSC para las organizaciones del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot.

Justificación

La presente investigación tiene como objetivo analizar el control de gestión financiera, basado en el Balanced Scorecard (BSC) del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, para así lograr disminuir las fallas y deficiencias que este presenta. Por otra parte, el desarrollo de la investigación se justifica debido a la posibilidad no solo de ofrecer información ajustadas a las necesidades del sector, sino a la definición de vías de acción factibles para afrontar las posibles dificultades que puedan detectarse y así lograr identificar al personal con los objetivos de la

organización y obtener mayor productividad en la misma. En este sentido, el beneficio de esta investigación estará representado por los siguientes aspectos:

En el ámbito metodológico ya que la información derivada de los resultados de la investigación, se espera sirva de antecedente y apoyo a diferentes investigadores que deseen profundizar estudios similares.

En el ámbito institucional, el Sector de Artes Gráficas se beneficia debido, a que identificando las fortalezas y debilidades presentes en el control de la gestión financiera se pueden emitir sugerencias que aporten las debidas correcciones a que se diere lugar, permitiendo elevar los niveles de servicios que presta dicho sector, así como también valerse de un talento humano altamente competitivo y acorde a la necesidad e intereses de la misma.

En la práctica, la realización del estudio y los resultados que arrojen podrá servir de referencias para otros autores o instituciones, que presenten una situación relacionada. De igual manera, es necesario indicar que la investigación desarrollada beneficiará de manera significativa a su autora, ya que desde el punto de vista académico, les permitirá consolidar los conocimientos adquiridos durante sus estudios universitarios, y así llevarlos a la práctica para enfrentarse a los problemas laborales que se puedan suscitar en el ejercicio de sus carreras.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

Se pretende hacer una síntesis conceptual de los trabajos especiales realizados con anterioridad por otros autores sobre el problema formulado con el propósito de establecer el enfoque metodológico de esas investigaciones. Asimismo, Sabino (2002) “se refiere a los estudios previos relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones relacionadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objeto de estudio”. (p.40). Es por ello que dentro de cualquier investigación los antecedentes constituyen un aspecto primordial porque sirven como ayuda para detectar situaciones analógicas, además tiene como acción, dicho o circunstancia anterior, que sirven juzgar hechos anteriores, permitiendo obtener diferentes tipo de vista de diversos autores, con relación a un tema similar. A continuación se comenzará a citar los siguientes:

Internacionales

Hernández y Rodríguez (2013). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa fabricante de productos elastómeros. La empresa nacional mexicana se enfrenta a problemática que fue poco común en el pasado y necesita nuevas herramientas administrativas que le permita soluciones de mayor alcance que las tradicionales. Es muy clara la necesidad de introducir medición y comprensión de los factores que intervienen en los procesos productivos y sobre todo considerar en esta

evaluación los intangibles que tradicionalmente no eran tomados en cuenta. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa que ha sido aplicada con éxito en otros países y es muy probable que su aplicación en México, combinada con otras técnicas, también aporte ayuda consistente para la mejora de las pequeñas y medianas empresas. En este trabajo se hace una aplicación que pone de manifiesto su utilidad en una pequeña empresa de la ciudad de Córdoba, Veracruz.

Nacional

Romero y Torres (2013). En su trabajo titulado “El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A.” Trabajo de grado presentado en la Universidad de Oriente. El trabajo de investigación se desarrolló con el fin de determinar el Cuadro de Mando Integral requerido para UNITEG S.A, este enfoque es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que, proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En tal sentido, se desarrolló una investigación de campo con un nivel descriptivo, y la información se recopiló de los trabajadores de la empresa UNITEG S.A, a través de la aplicación de un cuestionario, determinándose el impacto de los elementos externos e internos analizando las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes.

Fernández y Pazos (2011). En su trabajo titulado: “Estrategias para la Gerencia de Operación de la Empresa PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A. basadas en el modelo Balanced Scorecard”, el cual tuvo como objetivo general definir estrategias basadas en el enfoque Balanced Scorecard para la Gerencia de Operaciones de la empresa Corredora de Seguro Pastor Espín - LH & Asociados C.A. llegando a la conclusión que el CMI es una herramienta de importancia para la empresa, pues, permite tener una visión mucho más clara y amplia del negocio y del funcionamiento cabal de todos los elementos que lo componen. Esto gracias a la elaboración de estrategias que le permitieron trazar el camino a seguir para llevar a cabo sus actividades de manera eficaz y eficiente y, de esta manera, lograr sus fines.

Chávez. (2011). “Propuesta de estrategias para la aplicación del Cuadro de Mando Integral utilizando el método simplificado como herramienta de control para optimizar la gestión financiera de la empresa Scientec, C.A.” Universidad de Carabobo. Esta investigación propone estrategias teóricas para la aplicación del Cuadro de Mando Integral, a través del método simplificado, a fin de optimizar la gestión financiera de la empresa Scientec, C.A., como “...mecanismo de planificación estratégica...” como lo define la autora, que le proporcione una mejora en su competitividad de acuerdo a sus normas, planes y políticas financiera, concluyendo que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para la planificación estratégica de la empresa y su competitividad, además de brindarles un beneficio importante como es su plena viabilidad de aplicación como herramienta de dirección, control de gestión y soporte a la toma de decisiones, acordes con la empresa Scientec, C.A.

Esta investigación por ende, aporta a la presente investigación, un punto de referencia sobre la utilidad del Cuadro de Mando Integral en las

organizaciones, con lo cual se da continuidad a la labor que debe ofrecer el profesional universitario investigador de las nuevas herramientas gerenciales a las empresas, su aporte como cúmulo de conocimientos que deben ser y deben aplicarse a las empresas, razón de ser de nuestra economía y desarrollo económico del país.

Di Damaso. (2011). "Propuesta de un Modelo Gerencial bajo el enfoque del Balance Score Card". Universidad de Carabobo. Este trabajo de grado se encuadró dentro de la modalidad de proyecto factible, fundamentada en una investigación de campo tipo descriptiva, para lograr la propuesta de un modelo gerencial sustentado en los procesos administrativos de la alta gerencia y los niveles medios de la organización, así como la planificación del negocio gracias a los resultados obtenidos, ya que la gerencia reconoció la necesidad de una herramienta que contenga indicadores y medidas estratégicas desde cuatro perspectivas, con la cual reducirá las debilidades encontradas, generando un aumento de la productividad, y por ende, mejoras de la gestión gerencial.

Se tomó como antecedente dicho trabajo de grado, en virtud que representa un punto de referencia a la temática de la presente investigación en cuanto a la propuesta de un modelo basado en el Balance Scorecard ó Cuando de Mando Integral.

Bases Teóricas

Teorías Financieras

Las teorías financieras suministran elementos tendientes a explicar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su influencia en la empresa. Al

respecto, Alarcón y otros (2007) indican que:

En la actualidad los estudios de estructura financiera se pueden agrupar en tres enfoques de investigación (López, 2004): *Trade off* o equilibrio estático. Defienden esta teoría (Harris y Ravin, 1991; Brigham *et al*, 1999), La teoría de Agencia. Son representantes de esta teoría (Jensen y Mecklig, 1976; Myers, 1997) y Costo que genera la información asimétrica, este enfoque de investigación deviene en dos teorías: La teoría de señales y la teoría de *Pecking Order* (TPO) o de Selección Jerárquica. La primera, defendida por (Ross, 1977; Lelard y Pyle, 1977. La segunda protagonizada por (Stewart Myers, 1984; Myers y Majluf, 1984; Fama y Frech, 2001), con sus estudios sobre los costos de información asimétrica. Esta última clasificación es una de las más analizadas en la literatura financiera, dando un orden jerárquico a las fuentes de financiamiento a las cuales tienen acceso los negocios y así buscar una solución a los problemas de estructura financiera actual tanto para las grandes, como para las pequeñas y medianas empresas PyMe_s. (p. 2).

Así, la teoría de los mercados perfectos, la de información asimétrica y teoría de agencia se han destacado y sido consideradas como postulados principales para la toma de decisiones de la distribución de los recursos financieros y para alcanzar un mejor funcionamiento de las organizaciones. En primera instancia, la teoría de los mercados perfectos indica que todos los participantes tienen el mismo grado de información, y de acuerdo a Fazzari y Althey (1987) mencionado por Escalera (2011) “es una teoría de tipo ideal, porque los mercados financieros presentan imperfecciones que inciden en su buen funcionamiento” (p. 13), es decir condicionan el acceso al financiamiento de los interesados en los fondos.

Por otro lado, también destaca la teoría de la asimetría de información, donde los suministradores de recursos financieros tienen menos información sobre las características del proyecto a financiar y sobre las características

de la empresa y del empresario. (Cazorla, 2004, mencionado por Escalera, 2011). Ello conduce a un inconveniente de selección, considerando que el riesgo percibido por el prestamista es elevado y por ello tiende a exigir mayores garantías a elevar el costo financiero, y en algunos casos, los prestamistas no siempre están dispuestos a conceder el financiamiento, denegando por lo tanto el crédito.

Al respecto, Galindo (2006) menciona que la asimetría de la información “significa que los bancos desconfían de los que solicitan créditos porque carecen de información acerca del solicitante y prefieren ofrecer sus pasivos a aquellos que no han manifestado ninguna necesidad de ellos” (p. 25). Lo cual lleva entonces a que, en igualdad de condiciones, el tipo de interés que se exige a quien solicita el préstamo es mayor al que se concede a aquél prestatario que no haya expuesto su urgencia.

Este incremento del precio del crédito se considera una prima por riesgo, pero no se trata de un riesgo técnico-económico real asociado al proyecto, sino de una incertidumbre ajena al proyecto, relacionada en el desconocimiento. El problema es que dicha falta de información acerca del prestatario genera una desconfianza que eleva el precio del crédito. (Galindo, 2006). En este sentido es de destacar que la teoría sobre Jerarquización de la Estructura de Capital (Myers y Majluf, 1984) descansa en la presencia de información asimétrica con respecto a circunstancias de inversión y activos de las empresas y los mercados de capitales.

Por su parte, la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976) trata acerca de la relación entre los propietarios y los directivos, donde el primero emplea a un agente para realizar ciertos servicios en su nombre y delega autoridad para tomar algunas decisiones. (Wright y otros, 1996, mencionado

por Escalera, 2011). El inconveniente en esta teoría sería entonces el posible conflicto de intereses entre los implicados, debido a que las metas y la perspectiva de riesgo del propietario y del agente tienden a ser diferentes, originándose de esta manera conflictos que lleva por causa la conducta de las personas afectando entonces la estructura financiera de las empresas.

Ahora bien, en caso de conflicto, la teoría admite que el individuo al tomar decisiones financieras intenta satisfacer su propio interés, lo cual se enfatiza con lo comentado por Cazorla (2004), citado por Escalera (op. Cit.) al señalar que el individuo “privilegiará ante todo la satisfacción de sus propios intereses antes que el beneficio de la organización donde trabaja o a la de los accionistas”. (p. 23). Lo cual no es la situación más idónea considerando que si ambas partes actúan de manera positiva entonces el ambiente financiero siempre será óptimo.

En este orden de ideas, se hace necesario resaltar que la teoría adoptada para analizar el control de gestión financiera, aporta al presente estudio, información financiera per permite lograr con éxito las metas planteadas.

La Planificación

De acuerdo a Ezequiel (2010), señala que planificar “es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que previstas anticipadamente” (p. 89). Es por ello, que tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. La

planificación es una actividad tan común en nuestra época que si se preguntase: ¿Quiénes son los planificadores?, la respuesta conduciría, indudablemente, a una nueva pregunta: ¿Quién no hace planes? Hoy más que nunca una buena parte de la humanidad mide, proyecta, experimenta, diseña, coordina; en suma, está planificando.

Planificación Estratégica

Las cualidades de la organización deben ser enfatizadas mientras que las debilidades minimizadas. Las debilidades en una organización provocan que el individuo se apoye en técnicas de solución de problemas basados en la experiencia individual, por lo que la realización de programas que facilitan un enfoque lógico a la solución del problema es básica para la planificación estratégica. Según Money (2003) plantean que la planificación estratégica “consiste en un estudio detallado a las oportunidades que se plantean, comparando los puntos fuertes y débiles que tienen las organizaciones, para seleccionar el comportamiento estratégico que mejor satisfagan los objetivos de la firma”, (p.213). El propósito de asegurar una respuesta efectiva en la organización al proceso de cambio, se trata de poner en ejecución hacia las actividades contempladas en el plan que se ha elaborado previamente.

En esta etapa, el punto clave es la participación de todos los miembros de la organización en el referido proceso. Sin embargo, se debe hacer una reflexión sobre la base angular de la planeación estratégica, la cual es la misión empresarial que marca una clara dirección para el desarrollo integral de los planes y los objetivos fijados por la organización. Es indiscutible que la planificación estratégica, es la que permite hoy en día diferenciar una operación administrativa de otra, por lo que ésta se basa en gente, (recursos humanos), la cual si se considera bajo estándares de calidad y capacidad se convierte en un recurso escaso.

Un hecho que hoy en día obliga a las organizaciones a realizar planeación de recursos humanos, es la alta tasa de rotación de personal, lo cual ha ocasionado que estos procesos de planeación, sean considerados como de alto valor para la alta gerencia, permitiendo elaborar planes contingentes para dar respuesta a tal situación. Por ello, la planificación de estrategias se apoya en el inventario de habilidades laborales, enlistándose a cada elemento con respecto a sus habilidades actuales (las que tienen que aprender, sus calificaciones, y sus objetivos).

Objetivos

En la planificación estratégica es muy importante definir muy bien los objetivos y metas de la organización y los planes a ejecutar, ya que estos son quienes nos van ayudar a conseguir de manera efectiva el éxito de planificación. Su redacción ha de permitir que se detecte el resultado final, esperado con la ejecución del proyecto; para ello se utilizaran verbos que expresen la acción que se requiere lograr con el proyecto. A diferencia de los objetivos, las metas es a donde se quiere llegar y se formulará a partir de cada objetivo específico, precisando los indicadores para que todos se dirijan hacia las mismas metas y objetivos.

Una de las funciones importantes de una organización también es definir la visión de la organización y de los proyectos que se realicen en él, es decir qué resultados esperan del proyecto para así definir indicadores claros y analizar el progreso de la organización. Money (2003), señala que es clave unir la estrategia a los procesos y eso se consiguió aglomerando los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía, es decir los objetivos y metas como traducción de la visión y misión en un conjunto estructurado de resultados deseables y cuantificados. Los objetivos

representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Importancia de la Planificación Estratégica

Las organizaciones necesitan procesos formales y analíticos para producir estrategias, para ello existe la planificación estratégica, porque ayuda en la formulación de objetivos y planes. La Planificación Estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica. Hoy en día, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Organización

Una organización se refiere al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actividades que entran en sus decisiones y también en sus expectativas fijas y comprensibles de los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionarán ante lo que él diga y haga. Según Melinkoff (2008), la organización “constituye un elemento

fundamental de la función administrativa. La organización, es una función pre-ejecutoria de la administración que se complementa con la dirección, pues, solamente a través de ese proceso de complementación es factible lograr el objetivo”, (p.10).

Por otra parte, el mismo autor (ob.cit) considera que “la organización tiene como fin primordial, el ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos de una unidad administrativa”, (p.11). Por consiguiente, el crear una estructura adecuada, significa determinar la posición relativa de cada una de las unidades que integran dicha estructura; además de señalar las atribuciones, obligaciones, grado de autoridad y responsabilidad de cada una de ellas, y lo más importante, el conjunto de labores a desempeñar y la utilización de los mejores medios para llevar adecuadamente el trabajo.

Por último, la organización es una función pre-ejecutoria, por necesitar de la acción ejecutiva o de la dirección para cumplir sus propósitos. Se califica de objetiva, porque una vez creada una organización, esta permanece sin que la influencia y carácter de su creador esté presente, ella permanece como una cuestión real, aparentemente estática, porque en esencia es dinámica como la dirección, los elementos de subjetivismo que influyen inmensamente en la función de dirección, no están presentes en la organización. La Organización presenta relación con esta investigación, ya que se basa en un sistema de gestiones coordinadas conscientemente, y posee una estructura, la cual es relativamente estable en el tiempo, tendiendo hacia determinados fines y es inducida sobre el medio social.

Gestión

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado (2010) señala

que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional. Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

En una organización también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Control de Gestión

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado (2010), el control de gestión en el trabajo de una empresa están dados por la forma en que esta asume la estructura, organización y la administración misma de esa actividad, con vista a materializar sus objetivos y política de seguridad así como el cumplimiento de las regulaciones jurídicas vigentes en esta materia. En esencia, el Control de Gestión es un mecanismo de medición de los intentos estratégicos por lograr con efectividad los objetivos organizacionales. Constituye la manera mediante el cual, las estrategias y recursos son dirigidos a los aspectos claves del éxito organizacional y a la satisfacción de los usuarios dentro del cumplimiento de los parámetros

sociales de desarrollo, tanto en el ámbito local y regional, como a escala nacional.

Es una herramienta para identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, entre otros), los cuales son generados por la gestión de los distintos procesos que componen su cadena de valor.

Balanced Scorecard (BSC)

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

También, son fundamentales los vínculos que existen entre las distintas estrategias y medidas que figuran en el Cuadro de Mando Integral, es decir, que todas las estrategias conduzcan hacia el mismo fin. Parafraseando a Kaplan y Norton (2000), se tiene que él, Cuadro de Mando Integral, más que un sistema de medición es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos

estratégicos a largo plazo, además de utilizar sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

En este sentido, esta herramienta gerencial estratégica pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Y es así como los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus acciones y los altos ejecutivos deben emprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Es de resaltar, que los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral, son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera que se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Las empresas innovadoras están utilizando esta herramienta gerencial como sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, para lo cual están empleando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos; tales como: Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, aumentar el feedback y formación estratégica

Siendo así, el Cuadro de Mando Integral una metodología que permite transformar y traducir la visión en estrategia, a través de objetivos e indicadores estratégicos Origen, Evolución y Definición del Cuadro de Mando Integral. Los orígenes del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral en español) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”

(Kaplan y Norton 2000). El estudio “fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación” (p. 7), que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera.

Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico (Kaplan y Norton, 2000). David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología - se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

Reseña Histórica del Cuadro de Mando Integral

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un “cuadro de mando corporativo”, de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos (Kaplan y Norton, 2000). Art Schneiderman (Kaplan y Norton 2000), creador del primer Balanced ScoreCard, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando.

Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades. Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del cuadro de mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación.

El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de cuadros de mando integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego, informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado (Kaplan y Norton, 2000).

El Cuadro de Mando Integral, proporciona una perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la misma. Además, sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Entendiéndose el Cuadro de Mando Integral, como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocio: financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2000).

Esta herramienta sugiere que estas perspectivas abarquen todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y debe considerarse en la definición de los indicadores. El mismo, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia: utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Objetivo del Cuadro de Mando Integral

El objetivo CMI deriva de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas (la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento). Los principales objetivos del BSC según Kaplan y Norton (2000), son los siguientes: clarificar la estrategia y conseguir en consenso sobre ellas, comunicar las estrategias a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, identificar y alinear las iniciativas de estrategias, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, obtener un Feed-Back para aprender sobre la estrategia y mejorarla, permitir la actuación estratégica y mejorar la actuación empresarial.

Características del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral tiene como característica principal, ser una herramienta que contempla una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. De aquí se derivan otras cualidades de esta herramienta, tales como:

Integrada: porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para visualizar una empresa o área de la empresa como un todo, son estas perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Balanceada: uno de los conceptos clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard" es la palabra "balanced", es decir, "equilibrio". Lo importante aquí es que, la estrategia de la compañía esté balanceada/equilibrada, así como sus indicadores de gestión, es decir; que existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Estratégica: Otro concepto novedoso del enfoque del CMI, trata de tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que describan la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las empresas ya no se gestionan a través de sistemas de control de gestión contruidos en torno a indicadores y metas financieras, que tienen una reducida relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo; lo cual ha motivado el desarrollo de la necesidad de establecer medidas no financieras, como son la calidad y la velocidad de respuesta, medidas de carácter externo, como la satisfacción de los clientes y la imagen de marca, y medidas orientadas hacia el futuro, como la satisfacción de los recursos humanos de la propia organización y la innovación de nuevos productos y procesos.

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo a González (2015), el

Cuadro de Mando Integral tiene como base cuatro perspectivas fundamentales (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), a través de la cuales es posible observar a la empresa en su conjunto. Por lo tanto, el cumplimiento de estos cuatro pilares, contribuye a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; por último, a ofrecer mayores rendimientos a los accionistas.

Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son “obligatorias”. Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales (Kaplan y Norton, 1997). En otros casos, puede ser interesante una perspectiva de entorno competitivo que permita el seguimiento de la dinámica de los competidores. Para una empresa sin ánimo de lucro; la creación de valor, entendida desde un punto de vista económico - financiero no es un objetivo primordial, sino más bien un recurso para poder alcanzar la misión.

En estas organizaciones, los indicadores financieros figurarán en la perspectiva de recursos y no será tan común encontrar una perspectiva financiera. *Perspectiva financiera:* Esta perspectiva incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Además esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad. Para Norton y Kaplan (2000), señala que el “Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las

consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado” (p. 39). Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida; otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas. La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista; por lo que, estos valores son alto índice de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio y también debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas.

Aquí se puede encontrar una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad; ésta es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables. Lo cierto es que, muchas de las herramientas tradicionales de control de gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente. Aguilera y Espinoza (2013), señalan que las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, son las siguientes:

Estrategia de ingresos: En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o

estratégicos, se amplía la capacidad instalada, entre otros.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista. El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; la rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

Estrategias de retorno: En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, márgenes brutos, entre otros). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta clave, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental. Aguilera y Espinoza (2013).

Estrategia de costos: En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costos resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente. La empresa dependiendo de las condiciones del mercado, realiza mayor énfasis en las líneas de productos en la que es más competitiva.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del CMI deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. De acuerdo a Kaplan y Norton (2000), existen distintos indicadores financieros que impulsan la estrategia empresarial, independientemente de la fase o ciclo de vida de la organización. El interés financiero de la organización estará dirigido al crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos, mejora de la productividad y utilización de los activos, estrategia de inversión, y para cada uno de ellos se eligen indicadores, tomando en cuenta las fases del ciclo de vida de la organización.

Los indicadores más importantes de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral lo conforma el rendimiento sobre las inversiones, valor añadido económico, porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y servicios, tasa de crecimiento de las ventas por segmentos, tasa de utilización de activos, rentabilidad de la línea de productos y clientes, ratios de capital circulante (ciclo de maduración).

Cuadro 1.**Operacionalización de las Variables**

Objetivo General: Analizar el control de gestión financiera, basado en el Balanced Scorecard (BSC) del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua.

Objetivos Específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Ítem
Diagnosticar la situación actual de la gestión financiera en relación al BSC de las empresas del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot.	Situación actual de la Gestión Financiera	Gestión Financiera	- Efectividad - Herramientas - Planificación estratégica	Registro de Observación Cuestionario	1-2 3-6 7-8
Identificar las características generales del control de gestión financiera que presenta el Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot.	Características del Control de Gestión	Control de Gestión	- Soporte de gestión - Objetivos - Sistema integrado - Metas - Estrategias	Cuestionario	9-10 11 12-13 14 15-17
Determinar los elementos del BSC para las organizaciones del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot.	Elementos del BSC	BSC	- Balance Scorecard - Cliente - Proceso Interno - Financiera - Aprendizaje y Crecimiento	Cuestionario	18 19-21 22-25 26-31 32-33

Fuente: Quintana (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales UPEL (2012), expresa que la metodología “describen los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que el lector pueda tener una visión clara de lo que hizo, por qué y cómo se hizo. (p. 27). Es importante mencionar las razones por la cual se seleccionó dicha metodología, su adecuación al problema en estudio y sus limitaciones.

Siendo la metodología un proceso general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación; se puede decir que constituye el significado de los hechos y fenómenos hacia los cuales están encaminados el interés de la misma. Esta contiene el diseño, tipo, nivel y modalidad de la investigación, la, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y la validez del instrumento.

Naturaleza de la Investigación

Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales UPEL (2012), el diseño de la investigación “se refiere a la explicación del modelo metodológico asumido. (p. 27). Por otra parte Tamayo y Tamayo (2002) El diseño de la investigación:

Es el planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse las particularidades de cada investigación y que nos indica los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. (p.161)

Para efectos de la presente investigación se trabajó con un diseño no experimental. Sabino establece (2004), menciona que la investigación no experimental “no establecen, ni pueden probar, relaciones causales entre variables” (p 10). Lo que quiere decir que la investigación no tiene la forma de dar causas de la variable a estudiar.

La investigación es de campo, los datos recabados fueron tomados del lugar específico donde se presenta el problema. Agrega Sabino (2004), el diseño de campo “Se refiere al método de campo a emplear cuando los datos de interés se recogen de forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos ” (p.96).

Es por ello, que este tipo de diseño se ajusta perfectamente a los requerimientos de la investigación. Cabe mencionar que la investigación no puede basarse exclusivamente en datos primarios, es decir, los obtenidos directamente de la experiencia empírica, por ello es necesario integrar problemas a un marco referencial o teórico, y lo antes mencionado se logra a través de la integración documental.

La presente investigación se encuentra ubicada en la modalidad de proyecto factible, ya que brindó una solución viable a una problemática evidenciada. Al respecto la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2012) indica lo siguiente:

Consiste en 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.8)

Por lo anteriormente expuesto, la investigación se apoyó en un diseño no experimental, tipo campo, nivel descriptivo y de la modalidad de proyecto factible.

Procedimiento de la Investigación

Las fases de la investigación corresponden a las diferentes actividades que se realizarán para cubrir los objetivos de la investigación. Los cuales se mencionan a continuación:

Fase I: En esta fase se procedió al diagnóstico de la problemática relacionado con el control de gestión financiera, basado en cuadro de mando integral del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua. De igual manera se realizará el planteamiento del problema, de allí surgen los objetivos de la investigación general y específicos, para finalizar con la justificación de la investigación.

Fase II: Se realizó el marco referencial, el cual sustenta teóricamente la investigación desarrollada, en la misma se utilizaran antecedentes de investigaciones anteriores, así como las bases legales y las bases teóricas.

Fase III: En esta fase se realizó el marco metodológico correspondiente a la investigación, el cual comprende la modalidad, el área de investigación, la población, la muestra a la cual se le aplicará una serie de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validez y confiabilidad, las fases y finalmente las técnicas de análisis de datos.

Fase IV: Consiste en el análisis de los datos recolectados, para luego analizar e interpretar los mismos por medio de tablas y gráficos sectoriales, así mismo se presentan las conclusiones.

Fase V: Esta es donde se presentó la propuesta, la justificación, objetivos y la estructura como tal, como también las recomendaciones, por otro lado se presentaran las referencias bibliográficas.

Las fases de la investigación corresponden a las diferentes actividades que se realizarán para cubrir los objetivos de la investigación. Los cuales se mencionan a continuación:

Fase I: En esta fase se procedió al diagnóstico de la problemática relacionado con el control de gestión financiera, basado en cuadro de mando integral del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua. De igual manera se realizará el planteamiento del problema, de allí surgen los objetivos de la investigación general y específicos, para finalizar con la justificación de la investigación.

Fase II: Se realizó el marco referencial, el cual sustenta teóricamente la investigación desarrollada, en la misma se utilizaran antecedentes de investigaciones anteriores, así como las bases legales y las bases teóricas.

Fase III: En esta fase se realizó el marco metodológico correspondiente a la investigación, el cual comprende la modalidad, el área de investigación, la población, la muestra a la cual se le aplicará una serie de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validez y confiabilidad, las fases y finalmente las técnicas de análisis de datos.

Fase IV: Consiste en el análisis de los datos recolectados, para luego analizar e interpretar los mismos por medio de tablas y gráficos sectoriales, así mismo se presentan las conclusiones.

Fase V: Esta es donde se presentó la propuesta, la justificación, objetivos y la estructura como tal, como también las recomendaciones, por otro lado se presentarán las referencias bibliográficas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Para realizar cualquier investigación bien sea de tipo ordinaria o extraordinaria se requiere de instrumentos y técnicas para la investigación, es decir, algo válido para dar credibilidad a la investigación. Se utilizó la observación directa, la investigadora logra obtener una visión general del problema, determinando los objetivos de la investigación y recauda información referente a las exigencias de los consumidores.

Asimismo se utilizó la encuesta la cual Palella y Martins (2010), define de la siguiente manera “Consiste en hacer preguntas a un grupo de personas previamente seleccionadas” (p.64). En este sentido el instrumento fue formulado en base de preguntas que permitieron dar respuestas a los objetivos específicos planteados en la investigación.

Técnicas de Análisis de Datos

Al respecto, Arias (2006), menciona que: “Las técnicas de análisis de datos, son aquellas técnicas por medio de las cuales se presentan e interpretan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario” (p.45).

Por ello, la técnica que se utilizó para el desarrollo de esta actividad fue la estadística descriptiva, a través del análisis cualitativo y cuantitativo. Sabino (2004), plantea que el análisis cualitativo:

Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que de un modo general aparece en fichas. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. Si los datos al ser comparados no arrojan ninguna discrepancia seria y si cubre todos los aspectos previamente requeridos, habrá que tratar de expresar lo que ellos nos dicen redactando una pequeña nota donde se sinteticen los hallazgos, (p.172).

En esta perspectiva, el análisis cualitativo es el que se procede a hacer con la información de tipo verbal que se recopilaron durante el desarrollo de la investigación, efectuándose a través del registro de información documental. Por otra parte, Sabino (2004), plantea que el análisis cuantitativo:

Se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procedimiento sufrido se nos presentara como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles formas definitivas, (p.172).

De allí, que los resultados que sean obtenidos con la aplicación del cuestionario son codificados y clasificados, presentándolos en tablas de frecuencia relativa o porcentajes utilizando una fórmula matemática (regla de tres simple), donde el porcentaje se obtiene dividiendo el número de casos o alternativas entre el número total de casos. Así mismo, tal tabulación fue presentada en diagramas circulares o gráficos sectoriales.

En todo caso, un cuadro estadístico para Ander Egg. (2001), "es aquel

que presenta información en forma conveniente, útil y comprensible, donde se utilizan conjuntos finitos para presentar, organizar y analizar datos, comparándolos y luego comunicándolos” (p.36). Cabe destacar, que esto no es más que la tabulación distribuida de frecuencias y su transformación en porcentajes para que puedan ser mejor analizados. Con relación al diagrama circular, Ander Egg. (2001), indica que:

Se representa bajo la forma de un círculo dividido en sectores, en el que una vuelta es equivalente a trescientos sesenta grados (360°); donde cada equipo tendrá un sector con un ángulo central correspondiente de porcentaje que se debe distribuir (p.493).

Por lo demás, el diagrama circular es un gráfico que señala las respuestas obtenidas de acuerdo a las alternativas en porcentajes, complementando de esta forma, el desarrollo de la presentación de los resultados y su respectiva interpretación.

Población o Unidad de Análisis

Según Hurtado, J. (2000) “se refiere a un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se debe obtener alguna información (p. 152). Al respecto Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la población objeto de estudio esta considerada en el conjunto de todos los casos o unidades de análisis, que concuerdan con una serie de especificaciones, que se establecen en correspondencia con los objetivos de investigación. (p. 94). En otras palabras, la población de una investigación está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que demás comparten, como características comunes. La población estuvo conformada por treinta

(30) empresas del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot.

Es el conjunto de operaciones que se realiza para estudiar determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada. Según Hernández, Fernández y Baptista, (2006), dice que la muestra “es un subgrupo de la población, que delimitan las características de la población”, (p. 204).

En este orden de ideas, Palella y Martíns, (2010), la definen como “un subconjunto de la población accesibles y limitados, sobre el que se realiza las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población” (p 94). Para seleccionar la muestra en la investigación se trabaja con un muestreo aleatorio simple seleccionando al azar la muestra. Según Ander Egg. (2001) expresa que:

La selección aleatoria es aquella, donde cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegidos. Si no se cumple este requisito se dice que la muestra es viciada, por tal, si cada uno de los elementos de la población no tiene la misma posibilidad de ser elegido, se habla entonces de una muestra viciada. El muestreo al azar o aleatorio simple es la base fundamental del muestreo probabilística. (p. 94).

En este sentido, se tomó como muestra 10 empresas del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo relacionado con el contexto crítico se presenta el análisis descriptivo crítico sobre la información recabada con los instrumentos aplicados a la muestra seleccionada. Una vez que los datos fueron registrados, tabulados y analizados se procedió a formular las conclusiones y recomendaciones pertinentes al diagnóstico realizado y en función a los objetivos propuestos.

Primeramente se registraron los datos sobre las opiniones de los encuestados en cuadros con sus frecuencias y porcentajes, con relación a las variables en estudio; específicamente los indicadores que la dimensionaron y a los efectos de visualizar el comportamiento favorable o desfavorable se calculó el promedio porcentual sobre las frecuencias de opiniones. Estos resultados se representaron en gráficos circulares.

A continuación se incorpora el análisis realizado sobre las variables en estudio:

Variable: Situación actual de la gestión Financiera

Ítems 1. Maneja la empresa una gestión financiera que permita promover la eficacia de las operaciones.

Cuadro 2. Efectividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	6	60%
Casi Nunca	4	40%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

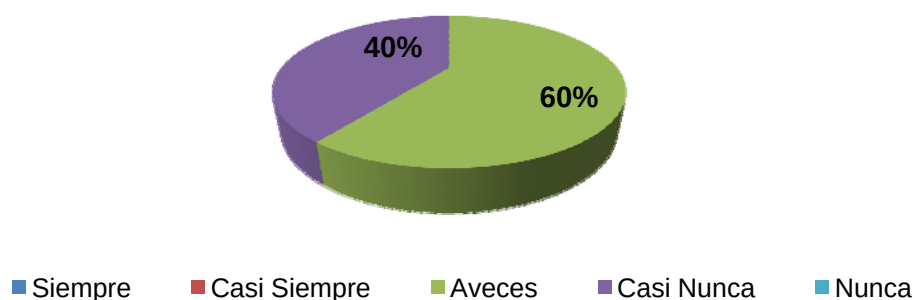


Gráfico 1. Efectividad

Se constató que el sesenta por ciento (60%), señala que A Veces son efectivas las herramientas gerenciales empleadas por el Sector, porque existen deficientes controles y en muchos casos no se promueve la eficacia en las operaciones de la empresa. Por otra parte, un cuarenta por ciento de (40%) de los encuestados respondió que Casi Nunca resultan efectivas.

Ítems 2. La gestión financiera que se lleva a cabo alcanza los objetivos planteados por la empresa.

Cuadro 3. Efectividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	7	70%
A veces	2	20%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

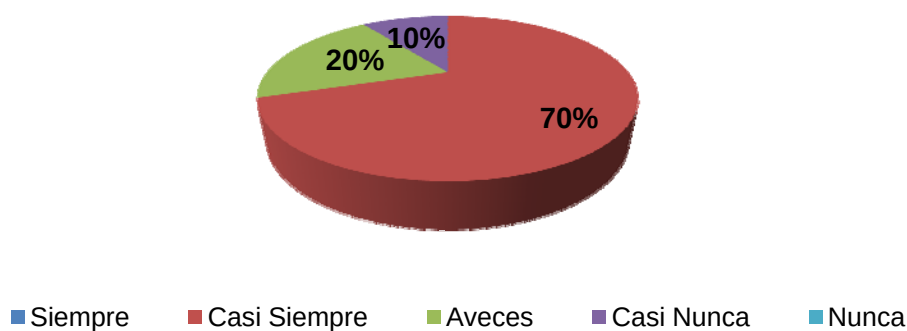


Gráfico 2. Efectividad

El cuadro 2 y el Gráfico 3 revela que el setenta por ciento (70%), señala que Casi Siempre la gestión financiera alcanza los objetivos planteados por la empresa. Por otra parte, un veinte por ciento (20%) respondió que A Veces, mientras un diez por ciento (10%) señaló que Casi Nunca, evidenciándose así que la mayoría alcanza los objetivos que se plantean en la organización.

Ítems 3. La empresa cuenta con políticas gerenciales escritas que permitan ejecutar los procesos administrativos.

Cuadro 4. Herramienta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	20%
A veces	2	20%
Casi nunca	6	60%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

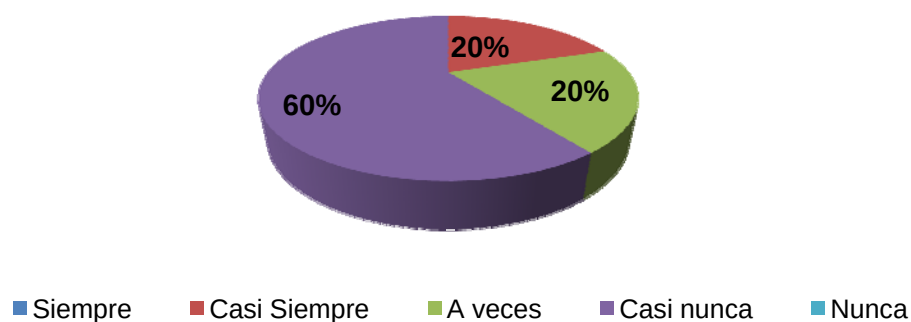


Gráfico 3. Herramienta

El sesenta cien por ciento (60%) de las empresas encuestadas señaló que Casi Nunca cuentan con políticas gerenciales escritas que les permitan ejecutar los procesos administrativos, ya que por ser de corte familiar, muchas veces se realizan los procesos por costumbre, no existen manuales y de existir tiene mayor peso la tradición de ejecutar los procesos, sin darse la oportunidad de romper paradigmas y establecer políticas escritas para que todos los niveles de la organización puedan conocerlas, mientras un veinte por ciento (20%) señala que A veces se tienen las políticas escritas, mientras

que otro veinte por ciento (20%) Casi Siempre las tiene por escrito.

Ítems 4. La empresa utiliza indicadores para evaluar la gestión financiera.

Cuadro 3. Herramienta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	2	20%
Casi nunca	6	60%
Nunca	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

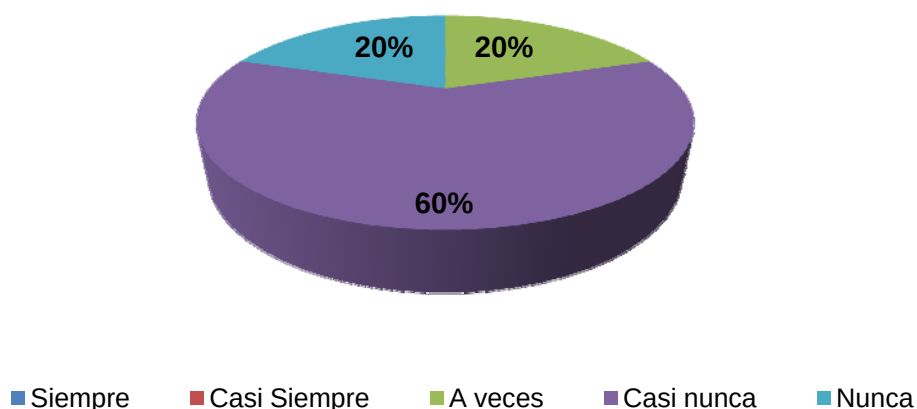


Gráfico 4. Herramienta

En función de los datos que se presentan en el Cuadro 3 y el Gráfico 4 se evidencia que un sesenta por ciento (60%) de los encuestados señaló que Casi Nunca se utilizan indicadores para evaluar la gestión financiera, ya que no cuentan con indicadores definidos, sino solo para el área financiera y estos no son conocidos por el resto de los departamentos. Por otra parte, un veinte por ciento (20%) respondió que A Veces, seguido por el veinte por ciento (20%) restante que señaló que Nunca.

Ítems 5. La empresa tiene especificada la Visión y Misión que defina el rumbo de la organización.

Cuadro 6. Herramientas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi Siempre	2	20%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

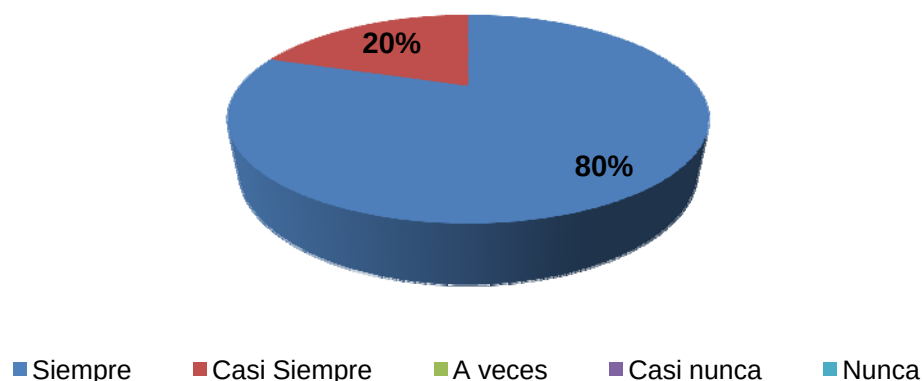


Gráfico 5. Herramientas

Se evidenció que el ochenta por ciento (80%) de la muestra encuestada, indicó que Siempre la empresa tiene definida la Visión y la Misión la cual define el rumbo de la organización, la Visión y Misión está presente dentro de la organización, ya sea publicada en pendones, en la página Web, sin embargo aunque todas las empresas del Sector encuestadas la tienen publicada, en muchos casos es solamente informativa mas los empleados no la hacen suya y no trabajan en función de ella como guía para el cumplimiento de la misma.

Ítems 6. La Visión es compartida con todos los niveles jerárquicos.

Cuadro 5. Herramientas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
A veces	0	0%
Casi nunca	5	50%
Nunca	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

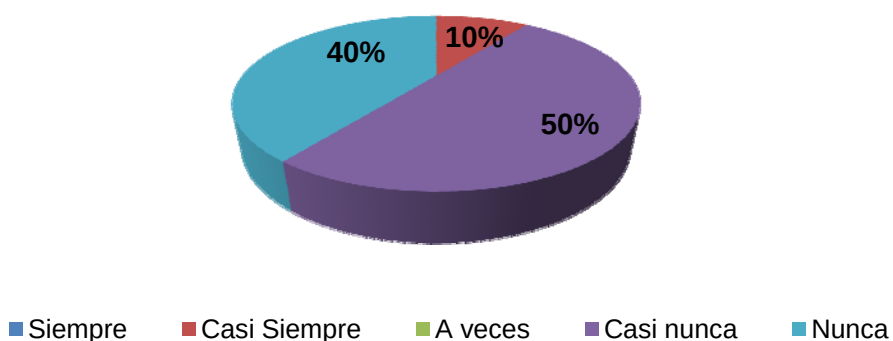


Gráfico 6. Herramientas

Se evidenció que el cincuenta por ciento (50%), indicó que Casi Nunca la Visión es compartida con todos los niveles jerárquicos de la organización, ya que solo los niveles mas altos de la estructura organizativa son los que estan familiarizados con la Visión y esto hace que el resto de los trabajadores no se involucren en el logro de los objetivos. Por otra parte, un cuarenta por ciento (40%) respondió que Nunca, mientras que un diez por ciento (10%) Casi Siempre la conocen en toda la organización.

Ítems 7. La empresa organiza el trabajo de manera que se garantice la mas amplia participación de los empleados.

Cuadro 6. Planificacion Estrategica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi Siempre	0	0%
A veces	4	40%
Casi nunca	5	50%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

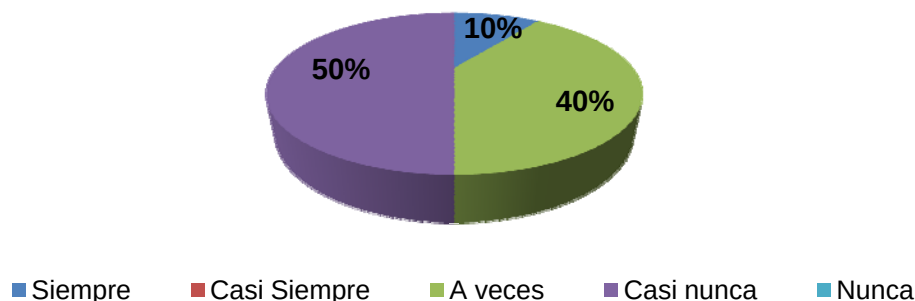


Gráfico 7. Planificacion estrategica

Del Cuadro y Grafico citados antetiormente se desprende que el cincuenta por ciento (50%) de la población encuestada, indicó que Casi Nunca la empresa organiza el trabajo de manera que se garantice la mas amplia participación de los empleados, debido a que la distribución del trabajo no llega a todos los niveles de la organización, trayendo esto inclusive una especie de Burocracia provocando atraso en el cumplimiento de los objetivos, en ocasiones la falta de formación en algunos niveles de la organización no permite que todos participen de las actividades encomendadas, sin embargo un cuarenta por ciento (40%) manifiesta que A Veces el trabajo se organiza de manera que todos participen, mientras que un diez por ciento (10%) Siempre organiza el trabajo de forma amplia para que todos se involucren.

Ítems 8. La empresa establece planes específicos para la disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

Cuadro 7. Planificación Estratégica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	6	60%
A veces	0	0%
Casi nunca	4	40%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

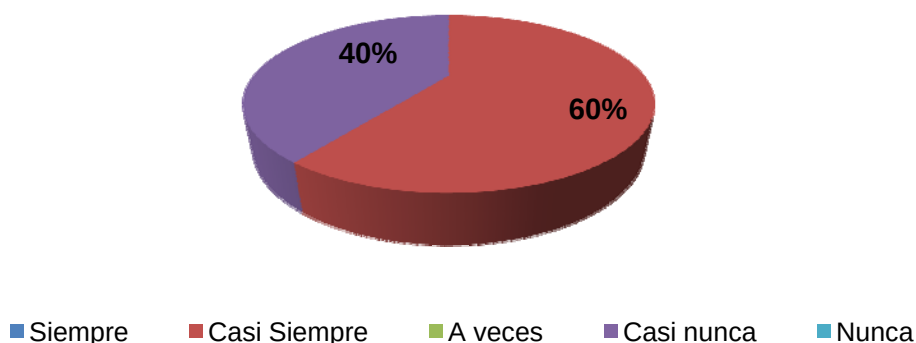


Gráfico 8. Planificación estratégica

Se evidenció que el sesenta por ciento (60%), indicó que Casi Siempre la empresa establece planes específicos para la disposición de los medios necesarios que les permitan alcanzar los objetivos deseados, sin embargo no se garantiza con esta disposición el logro de los mismos. Por otra parte, un cuarenta por ciento (40%) respondió que Casi Nunca, la empresa establece planes para la disposición de medios para lograr los objetivos.

Variable: Características del Control de Gestión

Ítems 9. Utiliza algún tipo de sistema de control de gestión.

Cuadro 10. Soporte de Gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30%
Casi Siempre	7	70%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

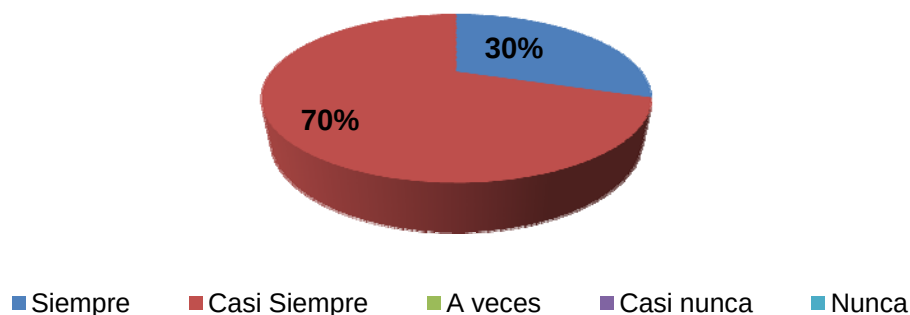


Gráfico 9. Soporte de Gestión

Se constató que el setenta por ciento (70%), de la muestra encuestada Casi Siempre utiliza cierto tipo de sistema de control de gestión, ya que poseen Sistemas Administrativos, reportes mensuales, estados financieros, es decir, hay herramientas que permiten controlar la gestión de manera sistematizada. Por otra parte, un treinta por ciento (30%) respondió que Siempre tienen sistema para controlar la gestión financiera.

Ítems 10. Se presentan estados financieros a los accionistas.

Cuadro 11. Soporte de Gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30%
Casi Siempre	6	60%
A veces	1	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

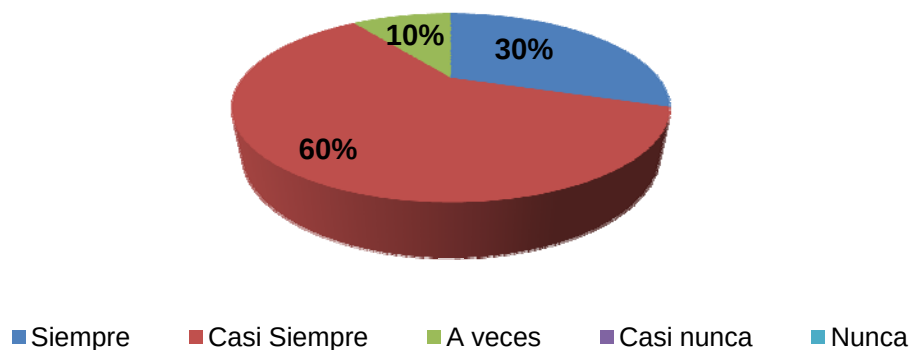


Gráfico 10. Soporte de Gestión

El sesenta por ciento (60%) de la muestra encuestada señaló que Casi Siempre se presentan estados financieros a los accionistas, una vez recibidos estos los accionistas son informados. Por otra parte, un treinta por ciento (30%) respondió que Siempre los accionistas están en conocimiento de los estados financieros.

Ítems 11. Se alcanzan los objetivos que se han fijado con su sistema actual de gestión.

Cuadro 12. Objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	6	60%
Casi nunca	4	40%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

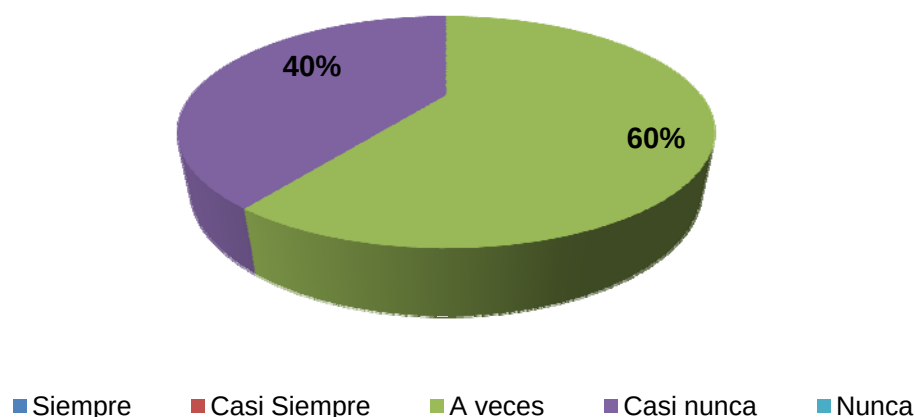


Gráfico 11. Objetivos

Del Cuadro 10 y Gráfico 11 se deduce que el sesenta por ciento (60%), indicó que A Veces se alcanzan los objetivos que se han fijado con su sistema actual de gestión, ya que el sistema de gestión utilizado no tiene indicadores que les permitan monitorear, y por ende no siempre el resultado es el esperado, y no permite que se alcance el objetivo propuesto. El otro cuarento por ciento (40%) manifestó que Casi Nunca se logran los objetivos con el sistema de gestión que manejan actualmente.

Ítems 12. Están identificados los objetivos de la empresa a nivel general.

Cuadro 13. Objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi Siempre	2	20%
A veces	1	10%
Casi nunca	5	50%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

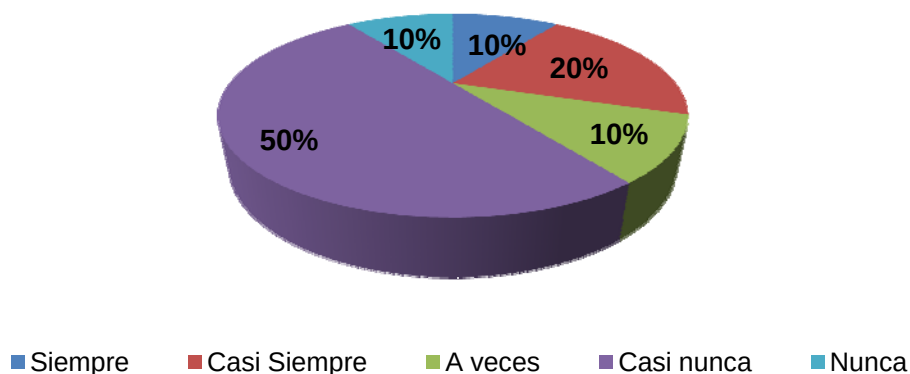


Gráfico 12. Objetivos

El cincuenta por ciento (50%), de las empresas encuestadas indicó que Casi Nunca los objetivos de la empresa están identificados a nivel general, lo cual no permite crear estrategias de acción que conlleven a los objetivos establecidos por la dirección de la organización. El otro veinte por ciento (20%), señaló que Casi Siempre están identificados los objetivos, mientras que un diez por ciento (10%) Siempre, un diez por ciento (10%) Nunca y un diez por ciento (10%) A Veces los tiene identificados.

Ítems 13. Se maneja un sistema integrado de informes y reportes.

Cuadro 14. Sistema Integrado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi Siempre	2	20%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

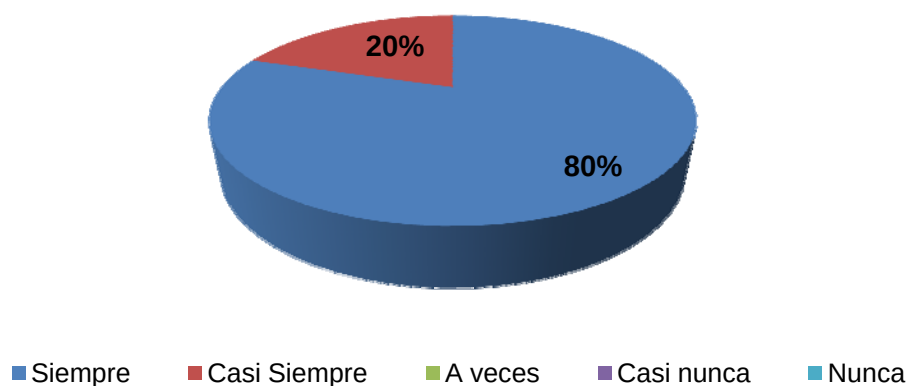


Gráfico 13. Sistema Integrado

De acuerdo a los datos arrojados en el cuadro anterior, un ochenta por ciento (80%), señaló que Siempre se maneja un sistema integrado de informes y reportes, con los datos arrojados la gerencia entonces toma decisiones. Por otra parte, un veinte por ciento (20%) señaló que casi siempre, viendo que la mayoría de las empresas encuestadas manejan sistemas integrados de informes de gestión.

Ítems 14. Se fijan metas a corto, mediano y largo plazo.

Cuadro 15. Metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	7	70%
Casi nunca	3	30%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

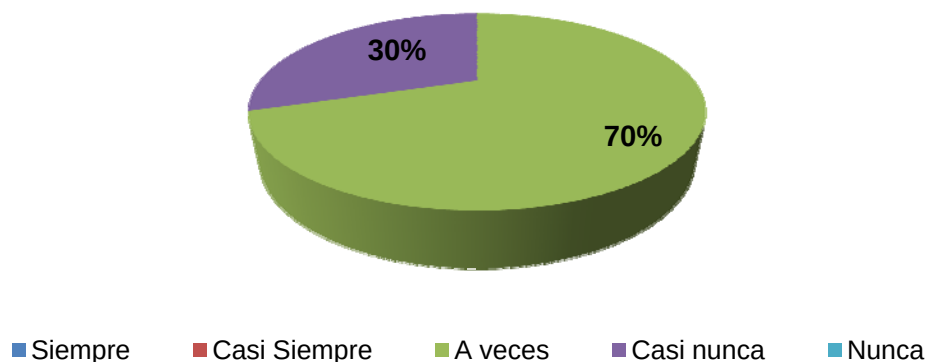


Gráfico 14. Metas

Se constató que el setenta por ciento (70%) señaló que A Veces se fijan metas a corto, mediano y largo plazo, ya que cuentan con una planeación estratégica. Por otra parte, un treinta por ciento (30%) respondió que Casi Nunca planifica a corto, mediano y largo plazo motivado al ambiente de incertidumbre que se manifiesta actualmente.

Ítems 15. La empresa toma en cuenta para definir la estrategia acciones para responder a los cambios del entorno.

Cuadro 16. Estrategias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	90%
Casi Siempre	1	10%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

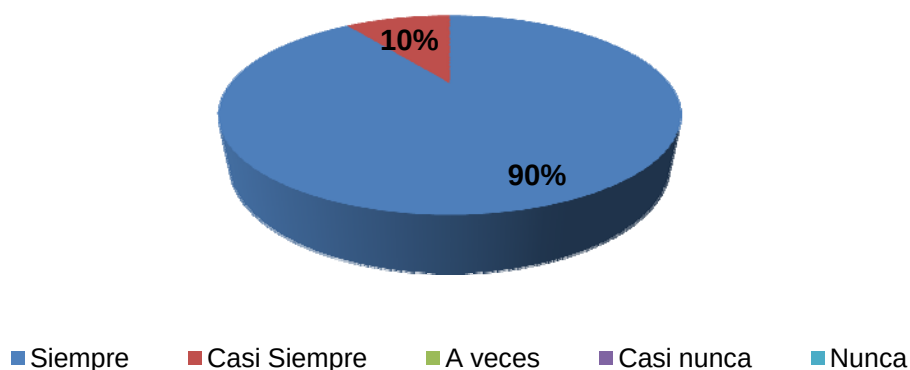


Gráfico 15. Estrategias

El noventa por ciento (90%) de la muestra encuestada señaló que Siempre la empresa toma en cuenta para definir la estrategia, acciones que le permitan responder ante los cambios del entorno, ya que esta es una de las características que les ha tocado desarrollar al gerente Venezolano, anticiparse para responder a los cambios del entorno. Por otra parte, un diez por ciento (10%) respondió que Casi Siempre tomo en cuenta los cambios en el entorno.

Ítems 16. La empresa toma en cuenta para definir la estrategia acciones para responder a los cambios del mercado en la actualidad.

Cuadro 17. Estrategias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	100%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

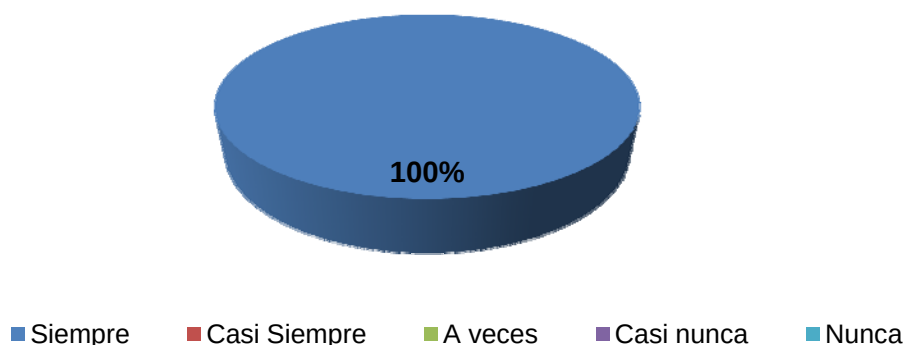


Gráfico 16. Estrategias

El cien por ciento (100%) de la muestra encuestada señaló que Siempre la empresa toma en cuenta para definir la estrategia acciones que le permitan responder al mercado en la actualidad, ya que existe un mercado muy cambiante, y hay que satisfacer las necesidades del mismo, por eso se lanzan ideas de nuevos mercados y productos para contrarrestar los cambios en el entorno.

Ítems 17. Encuentran barreras para implementar la estrategia a seguir.

Cuadro 18. Estrategias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	6	60%
A veces	2	20%
Casi nunca	1	10%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

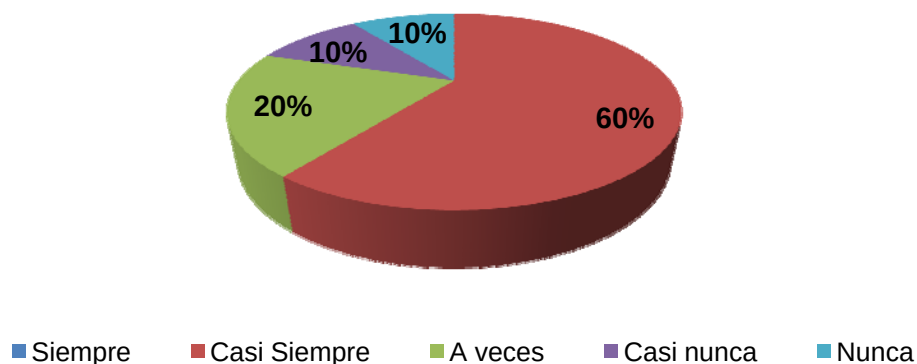


Gráfico 17. Estrategias

El sesenta por ciento (60%) de la muestra encuestada señaló que Casi Siempre se encuentran barreras para implementar la estrategia a seguir, ya que la información no se transmite de manera eficaz dentro de la organización, existe una tendencia marcada en resistirse al cambio de paradigmas en la forma de alcanzar los objetivos planteados, así como las políticas externas cambiantes lo cual en muchos casos impide implementar la estrategia a seguir, el veinte por ciento (20%) indicó que A veces consiguen

barreras, un diez por ciento (10%) Casi Nunca y un diez por ciento (10%) manifesto que Nunca ha encontrado barreras.

Variable: Elementos del BSC

Ítems 18. La empresa maneja el instrumento Balance Scorecard. (Cuadro de mando Integral) como herramienta de gestión.

Cuadro 19. Balance Scorecard

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi Siempre	0	0%
A veces	2	20%
Casi nunca	0	0%
Nunca	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

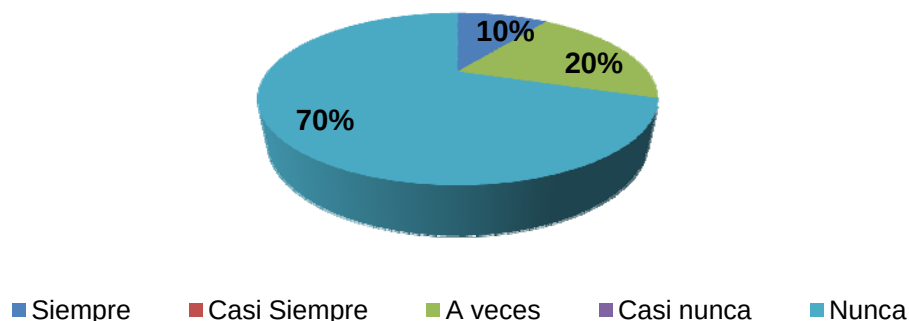


Gráfico 18. Balance Scorecard

Se constató que el setenta por ciento (70%), asegura que nunca se ha manejado el instrumento Balance Scorecard. (Cuadro de mando Integral) como herramienta de gestión, como se evidencia la mayoría lo desconoce, en otros las ha oído, pero desconocen de que se tratan y como se aplican.

Por otra parte, un veinte por ciento (20%) respondió que A Veces lo había manejado y un diez por ciento (10%) Siempre lo ha utilizado.

Ítems 19. Se realizan encuestas a los clientes para conocer el grado de satisfacción.

Cuadro 20. Cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	3	30%
Nunca	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

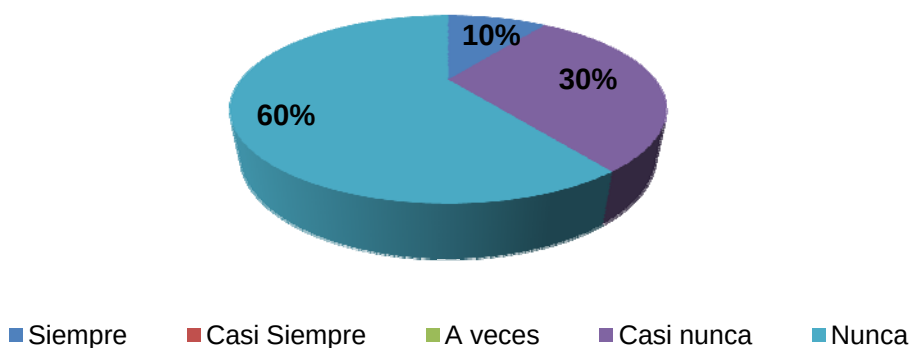


Gráfico 19. Cliente

Un sesenta por ciento (60%) de la muestra señaló que Nunca realizan encuestas a los clientes para conocer el grado de satisfacción, se piensa que porque el cliente volvió a comprar esta satisfecho con el servicio prestado y no se utiliza ninguna herramienta que permita medir si esta a gusto, si se puede mejorar el servicio, asimismo no se realiza un seguimiento post venta. Por otra parte, un treinta por ciento (30%) respondió que Nunca, mientras

que un diez por ciento (10%) Siempre aplica las encuestas de satisfacción a los clientes.

Ítems 20. La empresa logra la fidelización del cliente.

Cuadro 21. Cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi Siempre	2	20%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

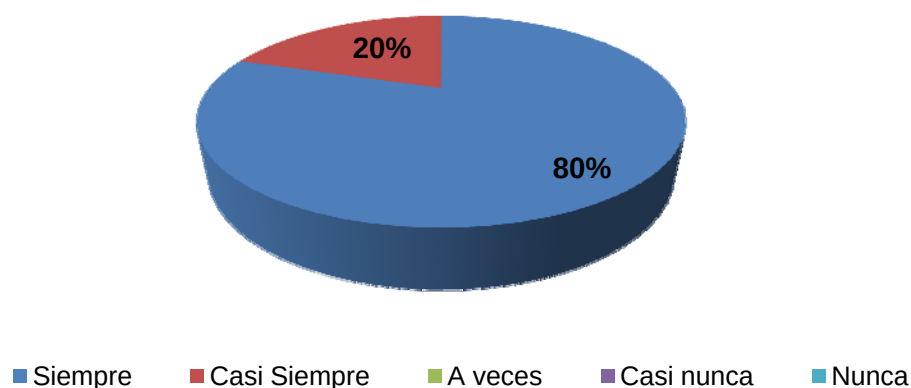


Gráfico 20. Cliente

Según datos arrojados por el gráfico anterior un ochenta por ciento (80%) manifestó que siempre la empresa logra la fidelización del cliente, ya que llevan mucho tiempo trabajando con las mismas empresas, en ellas tienen un historial de todos los trabajos realizados, así como también los documentos fiscalizados, lo cual conlleva a tener cierta prevención a la hora de cambiar de imprenta, igualmente por la confianza, las políticas de crédito

de las cuales gozan, la calidad y atención. Por otra parte, un veinte por ciento (20%) respondió que Nunca.

Ítems 21. La empresa tiene como meta la captación de clientes nuevos.

Cuadro 23. Cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	100%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

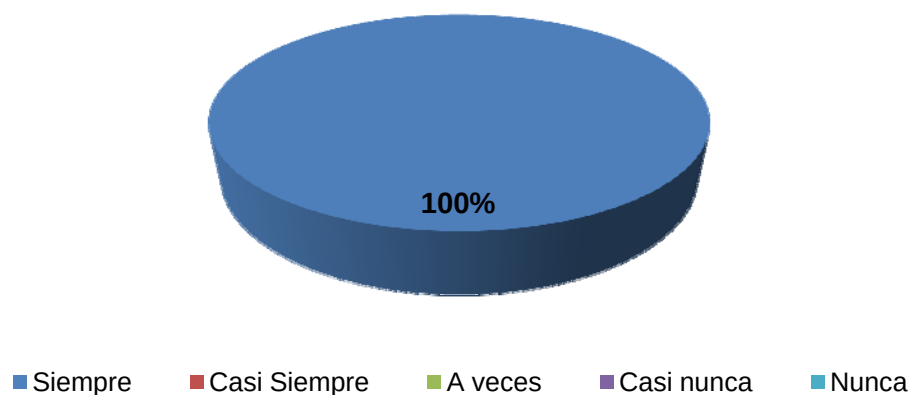


Gráfico 22. Cliente

Un cien por ciento (100%) de la muestra señaló que Siempre la empresa tiene como meta la captación de clientes nuevos, en los resultados se ve una tendencia fuerte hacia la búsqueda de nuevos clientes y abarcar

un mercado mayor, ser competitivo es una de las características marcadas del sector.

Ítems 22. La empresa cuenta con comparativos de la producción real Vs la producción programada.

Cuadro 23. Proceso interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	70%
Casi Siempre	2	20%
A veces	0	0%
Casi nunca	1	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

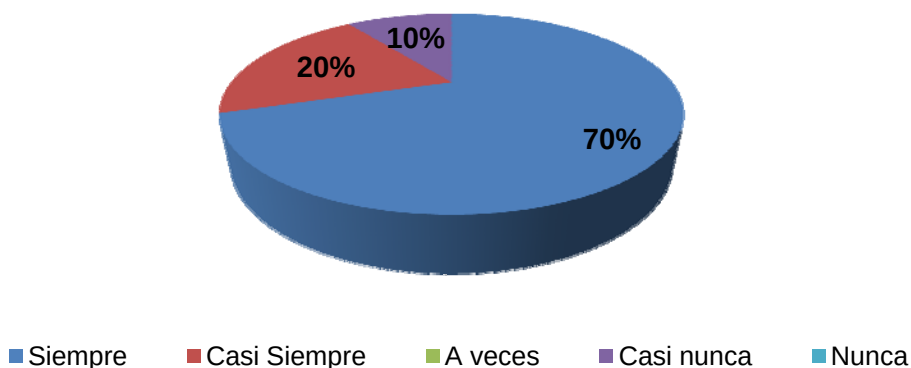


Gráfico 22. Proceso Interno

Un setenta por ciento (70%), señaló que Siempre la empresa cuenta con comparativos de la producción real Vs la producción programada, en el area de producción la tendencia es hacia los controles de unidades programadas Vs las producidas, esto hace que el proceso interno sea

riguroso en el cumplimiento de metas de producción. Por otra parte, un veinte por ciento (20%) respondió que Casi Siempre, quedando un diez por ciento (10%) manifestando que Casi Nunca hace comparativos.

Ítems 23. La empresa mide la productividad del empleado.

Cuadro 24. Proceso Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	70%
Casi Siempre	2	20%
A veces	0	0%
Casi nunca	1	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

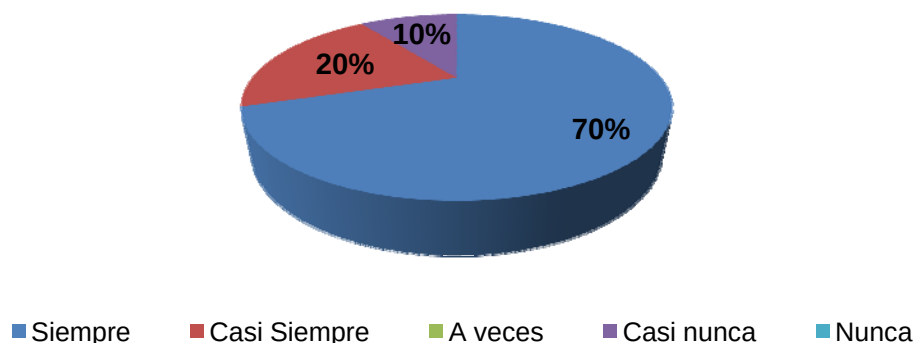


Gráfico 23. Proceso Interno

Un setenta por ciento (70%) de la muestra encuestada, señaló que Siempre la empresa mide la productividad del empleado, en las áreas administrativas y operativas se efectúan evaluaciones de desempeño periódicas, donde se evidencia la productividad o debilidades que pudieran surgir estos resultados son comunicados con la finalidad de mejorar la causa

que los produce. Por otra parte, un veinte por ciento (20%) señaló que Casi Siempre, mientras que un diez por ciento (10%) Casi Nunca.

Ítems 24. La empresa lleva controles de las unidades producidas con defectos.

Cuadro 25. Proceso Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi Siempre	0	0%
A veces	7	70%
Casi nunca	2	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

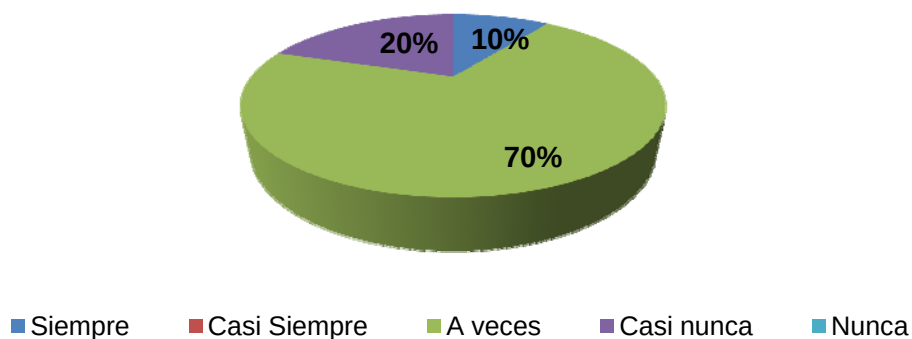


Gráfico 24. Proceso Interno

El cuadro y el grafico anteriormente presentado evidencia que un setenta por ciento (70%) de la muestra encuestada, señaló que A Veces la empresa lleva controles de las unidades producidas con defectos, aunque se llevan controles de producción la meta principal es entregar al cliente así sea con un porcentaje por debajo de lo solicitado. Por otra parte, un veinte por

ciento (20%) señaló que Casi Nunca lleva controles de lo defectuoso y un diez por ciento (10%) Siempre registra las unidades producidas con defectos.

Ítems 25. La empresa incorpora nueva tecnología.

Cuadro 26. Proceso Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi Siempre	8	80%
A veces	1	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

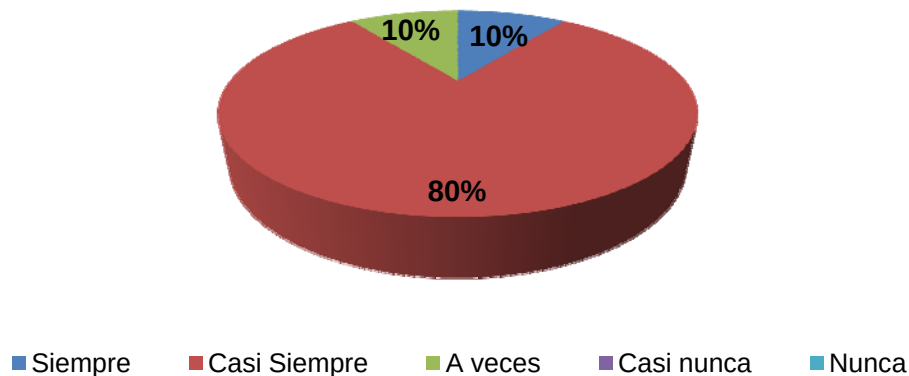


Gráfico 25. Proceso Interno

Un ochenta por ciento (80%) de la muestra encuestada, señaló que casi siempre la empresa incorpora nueva tecnología, sin embargo las habilidades del personal dentro del Sector son claves de éxito, por lo que requiere de

mejorar la capacitación del personal como estrategia para estimular al personal para lograr su permanencia y logros de la meta de la organización.

Ítems 26. La empresa cuenta con un nivel de solvencia que permita acceder al financiamiento bancario.

Cuadro 27. Financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	40%
Casi Siempre	6	60%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

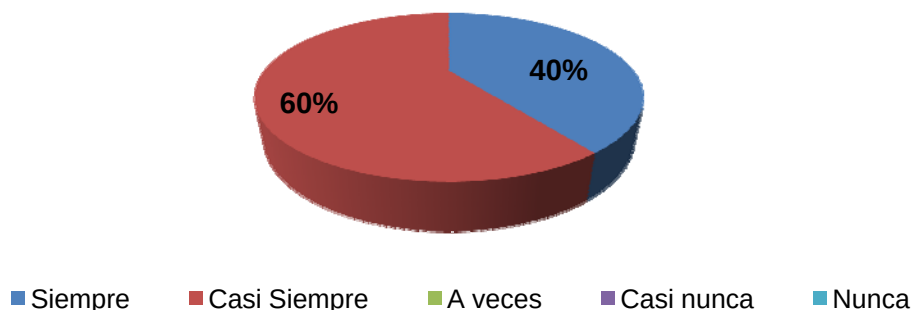


Gráfico 26. Financiera

El sesenta por ciento (60%) de la población encuestada, señaló que la empresa Casi Siempre cuenta con un nivel de solvencia que le permita acceder al financiamiento bancario, en la mayoría de los casos deben tener un nivel de solvencia que les permita acceder a los beneficios que tiene el sector manufacturero por las tasas preferenciales de las que goza, sin

embargo por la situación actual las compras de estricto contado hacen que se vea afectada, retrasando así el acceder al financiamiento bancario.

Ítems 27. La empresa aplica el índice de rotación de inventario, para evaluar la eficiencia del manejo de las existencias de los productos que fabrica o compra.

Cuadro 28. Financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	30%
A veces	4	40%
Casi nunca	3	30%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

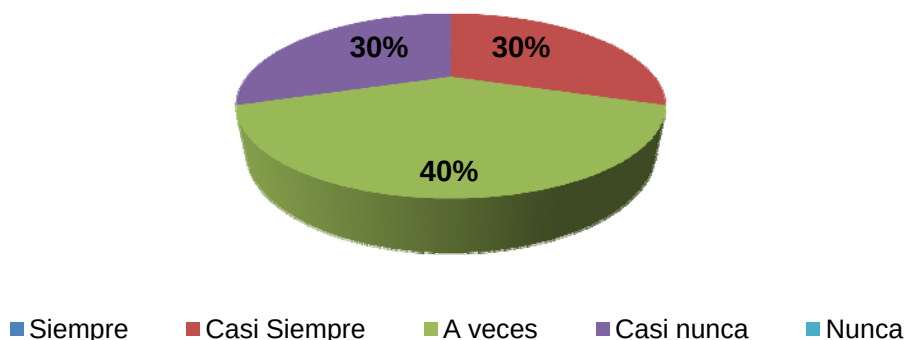


Gráfico 27. Financiera

Del Cuadro y del Grafico anterior un cuarenta por ciento (40%) , señaló que A Veces la empresa aplica el índice de rotación de inventario, para evaluar la eficiencia del manejo de las existencias de los productos que fabrica o compra, el tema de los inventarios se hace más por la intuición, por temor al desabastecimiento, el aprovechar los precios y ganarle a la inflación

que por aplicar los índices financieros relacionado con la rotación de inventarios.

Ítems 28. Se analiza el nivel de endeudamiento plasmado en los estados financieros para el proceso de toma de decisiones.

Cuadro 29. Financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	70%
Casi Siempre	0	0%
A veces	2	20%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

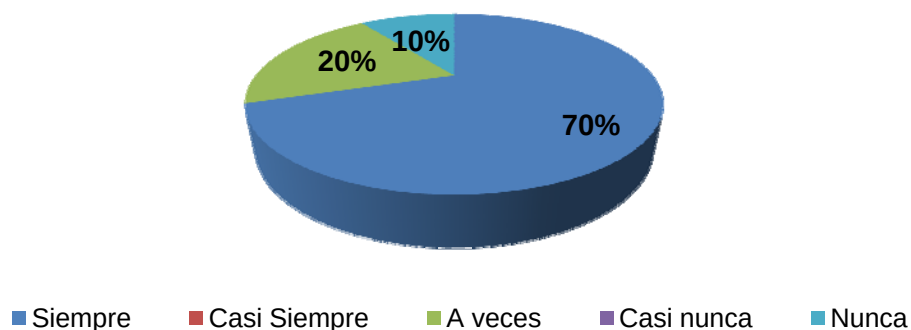


Gráfico 2. Financiera

Un setenta por ciento (70%) de la muestra encuestada, señaló que Siempre se analiza el nivel de endeudamiento plasmado en los estados financieros para el proceso de toma de decisiones, las empresas del Sector analizan el nivel de endeudamiento que poseen, sin embargo por razones de inflación, prefieren mantenerse endeudados que manejar su capital propio, analizar el nivel de endeudamiento los ayuda a tomar decisiones para

el desarrollo de proyectos e inversiones. Por otra parte, un veinte por ciento (20%) señaló que A Veces y un diez por ciento (10%) que Nunca toma en cuenta la rotación de inventarios.

Ítems 29. La empresa ha mantenido la rentabilidad en el tiempo.

Cuadro 30. Financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	30%
A veces	7	70%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

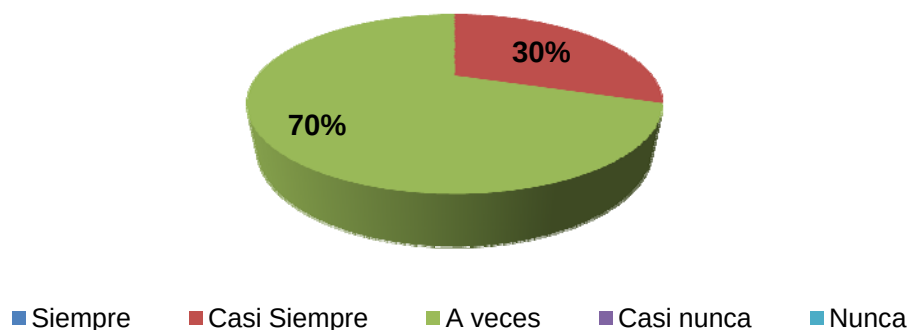


Gráfico 29. Financiera

Según el Cuadro y el Grafico anteriores se deduce que un setenta por ciento (70%) de la población encuestada, señaló que A Veces se ha mantenido la rentabilidad en el tiempo, aunque el sector se ha mantenido solvente, en muchas oportunidades la rentabilidad se ha visto afectada, por lo constantes aumentos salariales, excesivos impuestos, materia prima costosa, entre otras cosas. Por otra parte, un treinta por ciento (30%) señaló que Casi Siempre mantiene su rentabilidad.

Ítems 30. Se planifica a través del flujo de caja el manejo de los activos y pasivos de dinero a mediano y largo plazo.

Cuadro 31. Financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi Siempre	3	30%
A veces	5	50%
Casi nunca	1	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

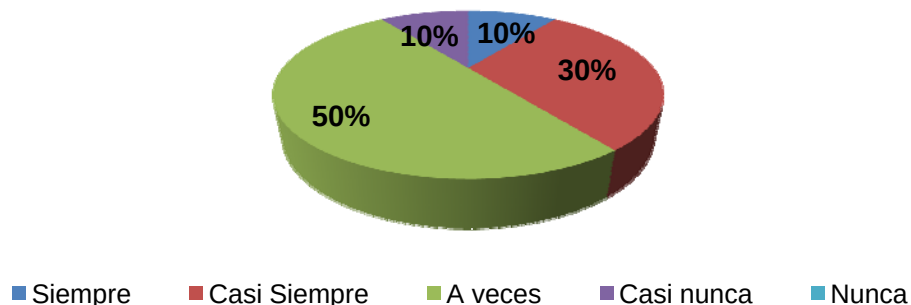


Gráfico 30. Financiera

Un cincuenta por ciento (50%) de la muestra encuestada, señaló que A Veces se planifica a través del flujo de caja el manejo de los activos y pasivos de dinero a mediano y largo plazo, sin embargo actualmente es muy difícil planificar a largo plazo. Por otra parte, un treinta por ciento (30%) señaló que Casi Siempre.

Ítems 31. La empresa cuenta con liquidez.

Cuadro 32. Financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	7	70%
Casi nunca	3	30%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

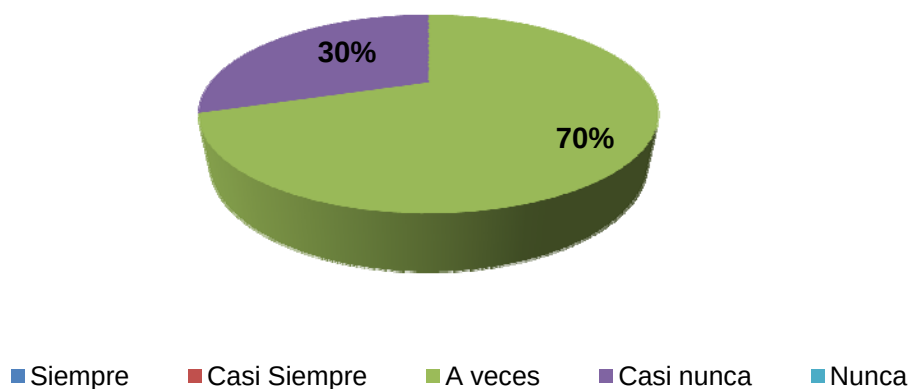


Gráfico 31. Financiera

Un setenta por ciento (70%) de la población encuestada, señaló que A Veces se cuenta con liquidez, producto de compras que no están programadas, cantidades a comprar mas de lo previsto y eso hace que disminuya la liquidez necesaria y se desvíe el presupuesto estipulado para las operaciones de la empresa, afectando directamente la liquidez de la

misma. Por otra parte, un treinta por ciento (30%) señaló que Casi Nunca se ve afectada la liquidez.

Ítems 32. La empresa cuenta con un programa de formación al personal.

Cuadro 27. Aprendizaje y crecimiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	2	20%
Casi nunca	8	80%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

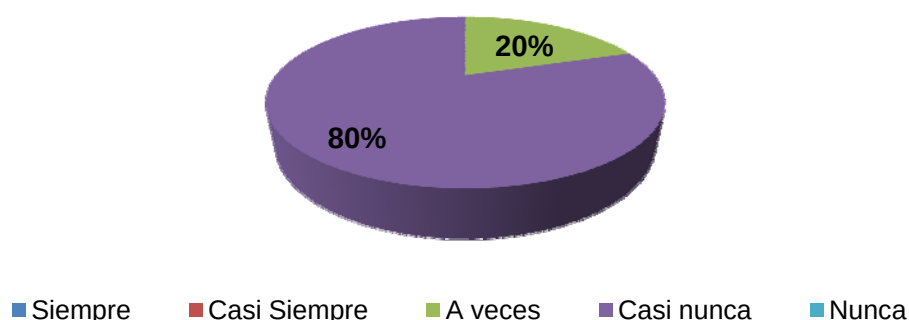


Gráfico 32. Aprendizaje y Crecimiento

El ochenta por ciento (80%) de la muestra encuestada, indicó que Casi Nunca, se cuenta con un programa de formación para el personal, aunque se realizan evaluaciones de desempeño, no se planifica ni ejecutan programas de formación que pueden contribuir a superar las debilidades encontradas en los reportes, es decir que la información no está siendo aprovechada para atacar en muchos casos la causa por la cual no se logran los objetivos planteados, entendiendo que el talento humano es clave para la

ejecución de las metas planteadas de la organización. Por otra parte, un veinte por ciento (20%) señaló que A Veces.

Ítems 33. Se dan planes de incentivo a los empleados.

Cuadro 34. Aprendizaje y Crecimiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	2	20%
Casi nunca	8	80%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: El cuestionario (2015)

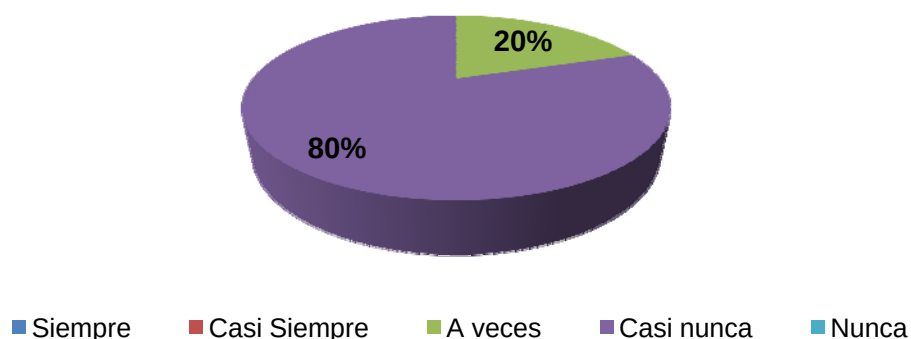


Gráfico 33. Aprendizaje y Crecimiento

En el Grafico y Cuadro anterior se evidencia que un ochenta por ciento (80%) de la poblacion encuestada, señaló que Casi Nunca existe una política establecida como motivación e incentivo a los empleados, lo que podría ser la herramienta para lograr un compromiso y hacer la Vision Mision de la organización como parte de ellos y trabajar en pro de alcanzar los objetivos planteados por la alta Gerencia de la Organización, y asi trabajar de manera

coordinada en todos los niveles de la organización. Por otra parte, un veinte por ciento (20%) señaló que A Veces recibe motivación e incentivos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez alcanzado los objetivos que persigue la investigación en el Análisis del control de Gestión financiera basado en el Balance Score Card del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua, se pudo concluir que esta herramienta estratégica plantea al Sector una serie de herramientas necesarias para alcanzar el éxito competitivo, debido a que crea una interrelación entre la estrategia y la misión de la empresa, donde se disponen de un extenso conjunto de medidas de acción, que ofrece la estructura apropiada para un correcto sistema de gestión y medición.

Así mismo permite establecer una cultura organizacional cimentada en la visión y misión creando metas estratégicas donde cada una de las personas que la componen tiene que sentirse identificado con ellas para el logro de los objetivos deseados.

Por otra parte, se pudo evidenciar que el control de gestión es simplemente los obtenidos por los resultados financieros arrojados por el proceso interno en el área de producción, es por eso que esta herramienta estratégica será de gran ayuda para el sector debido a que se tendrá una concepción distinta o diferente de controlar la gestión que se basa en las cuatro perspectivas que esta plantea Financiero, Proceso Interno, Clientes, Aprendizaje y Crecimiento para llevar a la organización al éxito empresarial.

Cabe señalar que en los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento se preciso que existen algunas deficiencias en cuanto a las políticas gerenciales escritas, en la comunicación en todos los

niveles de la organización para el conocimiento de la visión, misión, objetivos y que exista compromiso en cumplirlos, los indicadores de gestión, en la satisfacción del cliente, ya que no se evidencia medición alguna, así como también recursos, que por desconocimiento o falta de formación no se les está dando el uso adecuado.

Por otra parte, la organización esta vista por departamentos y no como un todo, el cual se interrelaciona, dejando de lado los incentivos a los trabajadores, así como la formación del mismo en áreas donde se encuentran las debilidades, por lo que se deben aplicar objetivos estratégicos e indicadores que permitan controlar y cumplir con las metas trazadas.

Es relevante mencionar, que la visión de la empresa es requisito fundamental, la cual debe ser conocida por cada trabajador para que este se encuentre identificado con las actividades que realiza día a día, cuando el recurso humano no se siente identificado con la visión de la empresa solamente ejercerán funciones por el compromiso de trabajo y no porque se sientan motivados al logro y éxito de la organización.

Es importante señalar que para que el Balance Score Card funcione de manera satisfactoria, y necesario monitorear y verificar la actuación de los indicadores establecidos, para de esta manera obtener los resultados esperados, y de esta manera poder realizar ajustes y cambios necesarios en las estrategias para que la empresa alcance los objetivos deseados a futuro.

Los altos directivos y ejecutivos medios del Sector conocen muy poco de esta herramienta Balance Score Card (Cuadro de mando integral) lo que se traduce en la falta de actualización y búsqueda de nuevas herramientas para innovar y desarrollar la empresa.

De esta manera, en el sector se pudo apreciar que existe competitividad, sin embargo con la aplicación de esta herramienta puede mejorarse a través del planteamiento de estrategias claramente definidas de forma que se adapte a las necesidades de la empresa y así obtener mejora en los procesos internos, ocupar posiciones de liderazgo que permita tener mayor capacidad de mercado, que al mejorar sus procedimientos aplicando estrategias claves; buscará la penetración en el mercado desarrollando productos, contribuyendo a mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes.

Finalmente, esta herramienta transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento, por lo que el sector posee las condiciones necesarias para adoptar el balance Score Card como herramienta estratégica la cual va a permitir tener una visión en función hacia el logro de sus metas a través de sus cuatro perspectivas y el incremento de valor agregado en un mediano y largo plazo.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones anteriormente señaladas y a la investigación realizada se hacen las siguientes recomendaciones con el propósito de hacer un aporte al Sector Artes Graficas del Municipio Girardot Estado Aragua, con la herramienta Estratégica para la mejora de la gestión financiera y la competitividad.

✓ Dar a conocer con mayor sentido de pertenecía la Visión de la empresa que son bases primordiales para llevar a cabo el Balance Scorecard por todos los colaboradores, en la cual debe estar la línea de la alta gerencia y crear este compromiso.

- ✓ Iniciar el uso de la herramienta Balance Scorecard la cual permitirá vincular todas las áreas de la organización en función de su visión y objetivos estratégicos que permitirán un mejor desempeño en la organización.

- ✓ Promover el uso eficiente de los indicadores de gestión por área, que requerirá de monitoreo continuo por parte de los gerentes para la generación oportuna de la información.

- ✓ Promover un curso o entrenamiento incompany acerca del funcionamiento e implementación del Balance Scorecard, con la finalidad que esta información llegue a los niveles alto, medio e intermedio de la organización para así poder asegurar que todos comprendan la utilidad de esta herramienta de gestión y posteriormente puedan contribuir con su implementación.

- ✓ Buscar el apoyo de la alta gerencia, 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 organización.

- ✓ Implantar programas de adiestramiento, actualización y capacitación del recurso humano en todos los niveles, ya que es un punto crítico que influye en la motivación de todo el personal que labora en la empresa, es decir, que si se tiene personas motivadas y capacitadas, en función de la visión de la empresa, se obtendrán resultados favorable hacia la consecución de los objetivos y metas de la empresas, lograr que se identifiquen con ello, orientando a mediano o largo plazo.

- ✓ Considerar la elaboración y ejecución de un programa de incentivos

para los empleados, de manera que se incentive con mayor frecuencia al trabajador, tanto con beneficios monetarios y no monetarios, ya que la satisfacción del trabajador repercute en la empresa para el logro de sus objetivos y a su vez se crea un ambiente de trabajo más cómodo.

- ✓ Crear indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente.
- ✓ Mantener un trato directo con los clientes para que estos se sientan identificados con la empresa y puedan emitir opiniones para conseguir oportunidades de mejoras.
- ✓ Aprovechar las innovaciones tecnológicas para el desarrollo de las actividades.
- ✓ Adecuar los estados financieros de acuerdo a la variación de precios y tasa inflacionaria, para así tener una información financiera acorde a la realidad económica, presente, evitando la distorsión en la toma de decisiones.
- ✓ Efectuar análisis financieros que permitan, advertir los elementos económicos que afectan las finanzas de la empresa.
- ✓ Para maximizar el valor de los asociados, se debe tener muy claro y definido los objetivos y/o metas que quiere alcanzar mediante el replanteamiento de los mismos.
- ✓ Adecuar los objetivos estratégicos en función de la situación política actual, para mantener así la satisfacción de los clientes.

✓ Realizar un estudio de mercado en cuanto a las necesidades y preferencia de los clientes, para que de esta manera los mismos se encuentren satisfechos.

✓ Asumir el Cuadro de Mando Integral, para dar cumplimiento a las estrategias intensivas que permiten que el Sector logre mantenerse exitosa en el mercado manufacturero.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alarcon y Otros (2007). Cuadro de mando integral, personal y corporativo. McGrawhill. Barcelona, España.
- Ander –Egg. E (2001). **Elementos Metodológicos**. Venezuela Editorial Godoy.
- Arias, F. (2006). **Metodología ¿Como realizar una investigación?** 2da. Edición Merca Libros.
- Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado (2010).
- Escalera (2011). **Sistemas Integrados de Gestión**. Alfonso Fernández Hatre Idepa.
- Fernández y Pazos (2011). “Estrategias para la Gerencia de Operación de la Empresa PASTOR ESPÍN - LH & ASOCIADOS, C.A. basadas en el modelo Balanced Scorecard”.
- Galindo (2006). **Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral**. Revista de Antiguos Alumnos, España.
- Gómez (2008). **Principios de la Administración**. Ediciones Americanos, S.A., México.
- Gómez (2013). **Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión**. Medellín, Universidad EAFIT.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). **Metodología de la Investigación**. (2ª. ed). México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez (2013). **Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa fabricante de productos elastómeros**.
- Hurtado, J (2000). **El proyecto de Investigación**. Metodología de la investigación. Quinta edición. Ediciones Quirón. Caracas, Venezuela.
- Kaplan, R y Norton, D. (2000). Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión, 2000, S.A. Barcelona.
- Melinkoff, Ramon V. (2008). **Los procesos administrativos**. Editor: Caracas: Editorial Panapo de Venezuela.

- Moreno (2014). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Ediciones del IESA. Por Pearson Educación de México S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez. Estado de México.
- Money (2003). Planificación Estratégica. Guía práctica. Universidad central de Venezuela.
- Romero y Torres (2013). "El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A." Trabajo de grado presentado en la Universidad de Oriente.
- Sabino, C. (2004). **El Proceso de la Investigación**. Caracas. Editorial El Cid.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial Fedupel. Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002). **El Proceso de la Investigación Científica**. (2a. ed). México: Grupo Noriega Editores.
- Universidad Nacional Abierta. (2005). Caracas. Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2012). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.
- Vásquez (2012). **Fundamentos para la Planificación**. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

ANEXOS

ANEXO A
CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
DIRECCIÓN DE POSTGRADO.
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: FINANZAS**

INSTRUMENTO

A continuación encontrará un cuestionario que tiene como objetivo principal recopilar información como base para la sustentación de un trabajo de investigación titulado: **CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD (BSC) DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS DEL MUNICIPIO GIRARDOT, ESTADO ARAGUA**, para ello amerito su valiosa colaboración para llevar a cabo esta indagación en pro de alcanzar el objetivo previsto anteriormente, la información suministrada por Ud. será utilizada con fines investigativos.

INSTRUCCIONES

No hace falta que se identifique; lo más importante es responder las alternativas lo más sincero posible. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con una (X) solo una alternativa de respuesta, que mejor exprese su opinión.

- 4 Siempre (S)
- 3 Casi Siempre (CS)
- 2 A Veces (AV)
- 1 Casi Nunca (CN)
- 0 Nunca (N)

Se le agradece dar respuesta a todos los ítem.

En caso de dificultad consulte al investigador

**Gracias por su
colaboración,**

Autora: Licda. Gretty Quintana

Cuestionario

Nº	Enunciado	S	CS	AV	CN	N
1.	Maneja la empresa una gestión financiera que permita promover la eficacia de las operaciones.					
2.	¿La gestión financiera que se lleva a cabo alcanza los objetivos planteados por la empresa?					
3.	La empresa cuenta con políticas gerenciales escritas que permitan ejecutar los procesos administrativos.					
4.	La empresa utiliza algunos indicadores para evaluar la gestión financiera .					
5.	La empresa tiene especificada la Visión y Misión que defina el rumbo de la organización.					
6.	¿La Visión es compartida con todos los niveles jerárquicos?					
7.	La empresa organiza el trabajo de manera que se garantice la más amplia participación de los empleados.					
8.	La empresa establece planes específicos para la disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.					
9.	Utilizan algún tipo de sistema de control de gestión .					
10.	Se presentan los estados financieros a los accionistas.					
11.	Se alcanzan los objetivos que se han fijado con su sistema de gestión actual.					
12.	Están identificados los objetivos de la empresa a nivel general.					
13.	Se maneja un sistema integrado de informes y reportes.					
14.	Se fijan metas a corto, mediano y largo plazo.					
15.	La empresa toma en cuenta para definir la estrategia acciones para responder a los cambios del entorno.					
16.	La empresa toma en cuenta para definir					

	la estrategia acciones para responder a los cambios del mercado en la actualidad.					
17	Encuentran barreras para implementar la estrategia a seguir.					
18	La empresa maneja el instrumento Balance Scorecard. (Cuadro de mando Integral) como herramienta de gestión.					
19	Se realizan encuestas a los clientes para conocer el grado de satisfacción.					
20	La empresa logra la fidelización del cliente .					
21	La empresa tiene como meta la captación de clientes nuevos.					
22	La empresa cuenta con comparativos de la producción real vs la producción programada.					
23	La empresa mide la productividad por empleado.					
24	La empresa lleva controles de las unidades producidas con defectos.					
25	La empresa incorpora nueva tecnología .					
26	La empresa cuenta con un nivel de solvencia que permita acceder al financiamiento bancario.					
27	La empresa aplica el índice de rotación de inventario , para evaluar la eficiencia del manejo de las existencias de los productos que fabrica o compra.					
28	Se analiza el nivel de endeudamiento plasmado en los estados financieros para el proceso de toma de decisiones.					
29	La empresa ha mantenido la rentabilidad en el tiempo.					
30	Se planifica a través del flujo de caja el manejo de los activos y pasivos de dinero a mediano y largo plazo.					
31	La empresa cuenta con liquidez .					
32	La empresa cuenta con un programa de formación al personal .					
33	Se dan planes de incentivo a los empleados .					

JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Ítem	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												

Observaciones:

Legenda: Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic.= Deficiente

Evaluado por:

Nombre: _____

CI: _____

Firma: _____