



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO BASADOS EN BALANCED
SCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE EFECTIVO DE LA EMPRESA
FARMACIA VIDA&SALUD 24, C.A.**

Autores:

Hernández, Jesús

Sandoval, Danila

Silva, Rosa

CÓDIGO N° 3001

TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO BASADOS EN BALANCED
SCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE EFECTIVO DE LA EMPRESA
FARMACIA VIDA&SALUD 24, C.A.**

Autores:

Hernández, Jesús

Sandoval, Danila

Silva, Rosa

Bárbula, julio 2022



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO BASADOS EN BALANCED
SCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE EFECTIVO DE LA EMPRESA
FARMACIA VIDA&SALUD 24, C.A.**

Autores:

Hernández, Jesús

Sandoval, Danila

Silva, Rosa

Tutor: Dra. Glenda Rivas

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
De Licenciado en Contaduría Pública**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO BASADOS EN BALANCED
SCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE EFECTIVO DE LA EMPRESA
FARMACIA VIDA&SALUD 24, C.A.**

Tutor:
Glenda Rivas

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública

Por: Glenda Rivas

C.I. 7.143.245

Campus Bárbula, Julio del 2022

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ACTA VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp 3001
Periodo: 2S-2022

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO BASADOS EN BALANCED SCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE EFECTIVO DE LA EMPRESA FARMACIA VIDA&SALUD 24, C.A.

Elaborado y Presentado por:

Apellidos y nombres	C.I.
HERNÁNDEZ CARRASQUERO JESÚS ALEJANDRO	26.196.936
SANDOVAL MOLINA DANILA DEL VALLE	24.643.547
SILVA LEÓN ROSA MARÍA	19.020.847

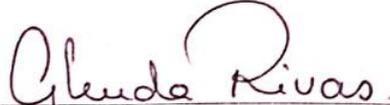
Estudiantes de la Escuela de CONTADURÍA PÚBLICA,

Bajo la tutoría de la Prof.: DRA GLENDA JOSEFINA RIVAS MARQUEZ C.I: 7.143.245

Hacemos constar que reúne los requisitos exigidos:

Aprobado

No Presentó


DRA. GLENDA RIVAS.
TUTOR - COORDINADOR


LCDO. VICTOR HUGO PINTO
MIEMBRO PRINCIPAL

JURADOS


DR. JOSE LINO LOPEZ
MIEMBRO PRINCIPAL
13.105.223

LCDO. ORLANDO FLORES
SUPLENTE

En Valencia a los 31 días del mes de Octubre del año 2022.

FORMATO DE POSTULACIÓN TUTORIAL

Yo, **Glenda Rivas**; titular de la Cédula de Identidad: 7.143.245, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Hernández, Jesús	26.196.936	04124123852	jesualejandroh30@gmail.com	CP (*)	CP
Sandoval, Danila	24.643.547	04244158228	danilasandovalds@gmail.com	CP (*)	CP
Silva, Rosa	19.020.847	0412-3492930	rosasilva1708@gmail.com	CP (*)	CP

Nota: en la mención colocar las siglas CP (Contaduría Pública) y AC (Administración Comercial)

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea y título.

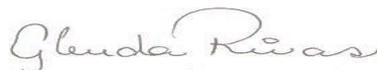
Área: SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Línea de Investigación: GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CAMBIO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

Título:

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO BASADOS EN BALANCED SCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE EFECTIVO DE LA EMPRESA FARMACIA VIDA&SALUD 24, C.A.

Firma:



Tutor:

Nombre y Apellido: Glenda Rivas

C.I: 7.143.245

E-mail

Estudiante/Investigador

Nombre y Apellido:

E-mail:

Estudiante/Investigador

Nombre y Apellido:

E-mail:

Estudiante/Investigador

Nombre y Apellido:

E-mail:

En Valencia, a los ____ días del mes de _____ del año _____

Dedicatorias

Primeramente, le doy gracias a Dios, por ser mi pilar, mi fortaleza, mi compañía en cada momento. Por guiarme es este camino y brindarme las herramientas necesarias para de no rendirme.

Agradezco Enormemente a mis padres Howard Hernández y Jenis Carrasquero por ser mi guía, mis mentores y pilar para culminar esta bonita etapa. Siendo de mucha ayuda en brindarme la confianza, en que si puedo lograrlo y darme las herramientas necesarias para ser mejor persona cada día.

A mi querida Hermana Alejandra Hernández mi Odontólogo y Cerdita favorita, Por ser mi motor de ayuda, mi confidente, mi almohada de apoyo y motivación diaria, a seguir siendo mejor en cada cosa que me proponga a realizar. Gracias por noches de regaños y peleas a no abandonar ni desistir a seguir mi sueño de graduarme. A colaborarme tanto, en todo momento solo te doy las infinitas gracias por estar allí para mí.

A mis queridos abuelitos Hirma, Viterbo y Águeda, por seguir estando allí para mí, y brindándome su apoyo cuando me quedaba estudiando hasta tarde. Mil Gracias. Y en especial a mi Tías Hessen y Rosa Hernández por brindarme su apoyo incondicional en cada momento.

A mis compañeros de Clases y compañeras de tesis Rosa y Danila más que compañeros son mis queridos amigos por estar presente y compartir tantos años de vida universitaria.

A todos les dedico mi esfuerzo y simplemente les digo “Muchas Gracias”

Hernández Jesús C.I 26.196.936

Dedicatorias

Primero agradezco a Dios, y a la virgen por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados.

Profundamente a mis padres Milagros Molina y Walter Sandoval, por ser los principales promotores de este gran sueño, por confiar y creer en mí siempre. Gracias infinitas por su apoyo incondicional y estar allí siempre apoyándome en cada momento.

A mis Hermanos Daniela Sandoval y Juan Manuel Sandoval por haberme apoyado siempre y estar presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que brindaron a lo largo de esta etapa.

También a mí ahora comadre Ana Ríos por haberme prestado siempre todo su apoyo en este camino.

Al Dr. Henry Pérez por siempre brindarme sus conocimientos y disposición en este largo camino infinitas Gracias.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos

Dedicado enormemente a mis compañeros y amigos Rosa Silva y Jesús Hernández por el buen equipo que logramos formar.

Y a toda mi Familia y amigos y compañeros de tesis, Muchas Gracias a ustedes por su disposición siempre.

Sandoval Danila C.I: 24.643.547

Dedicatorias

Primero y antes que todo, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi soporte y compañía.

A mi madre Virginia León, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mi padre Hilario Silva, que con su esfuerzo y dedicación me dio el apoyo suficiente para no decaer, me ayudó en las buenas, en las malas y lo sigue haciendo.

A mi amada hija Brianna Paola, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más; Gracias mi muñeca por darme el impulso para terminar con este proyecto. ¡Te Amo Inmensamente!

A mis Hermanos Francy y Francisco, por ser una parte importante en mi vida y por estar siempre presentes.

A mis tías Zaida, Yris y María León, a quienes quiero como madres, por compartir momentos significativos y por siempre estar dispuestas a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis amigos de vida, por su apoyo, todos en conjunto les hicieron ver que sin importar cuanto tiempo me tome, todo se puede si de verdad se quiere.

A mis compañeros de Tesis, Jesús y Danila porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

A todas las personas especiales que aportaron su granito a mi formación profesional y como ser humano. ¡Agradecida Siempre!

Silva Rosa C.I: 19.020.847

Agradecimientos

Primeramente, queremos agradecer a Dios, a la virgen por habernos guiado y ayudado a no desistir en este camino tan largo y hermoso como lo es la culminación de nuestro Trabajo Especial de Grado. Siendo nuestro pilar de pensamiento en todo momento para seguir adelante en esta etapa y no ver hacia atrás, continuar avanzando, aunque el camino sea difícil, decir que lo vamos a lograr y vencer todos los obstáculos, siempre con la Fe en Dios puesta, primeramente.

A la Dra. Glenda Rivas, gracias por su dedicación, quien, a pesar de sus ocupaciones, nos dedicó tiempo con diligencia y sabiduría, supo asesorarnos con todo profesionalismo para la ejecución del presente trabajo de grado, fueron muchos los conocimientos transmitidos.

A todos nuestros queridos profesores, por impartirnos todos los conocimientos, experiencias y vivencias siempre con profesionalismo, por aportarnos un granito de arena en nuestra formación profesional.

A nuestros Familiares, por ser parte importante de nuestras vidas, brindándonos todos sus apoyos en este camino de sabiduría.

A todos nuestros compañeros de estudio, por todas las experiencias y viviendas compartidas; goce de alegría y emoción en los pasillos y salones, forjaron una muy hermosa amistad y hermandad UCISTA.

Por último, no menos importante agradecemos a nuestra querida alma mater nuestra segunda casa la UNIVERSIDAD DE CARABOBO, Por abrirnos sus puertas y ser nuestro pilar de formación académica.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO BASADOS EN BALANCED
SCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE EFECTIVO DE LA EMPRESA
FARMACIA VIDA&SALUD 24, C.A.**

Autores:

Hernández, Jesús
Sandoval, Danila
Silva, Rosa

Tutor:

Glenda Rivas

RESUMEN

La gestión de efectivo en una organización, permite mantener una perspectiva de crecimiento continuo donde, el uso de estrategias variadas, ayuda al cumplimiento de objetivos particulares según el mercado financiero donde se ubiquen. El presente tuvo como propósito general Desarrollar una propuesta de control interno basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el área de efectivo de la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A.; para ello, se hizo necesario analizar, desde distintos contextos, la realidad de esta organización. La investigación está enmarcada en un paradigma de tipo cuantitativo, con una modalidad de proyecto factible y un diseño documental de campo. Mediante la implementación de una encuesta de tipo dicotómico aplicada mediante formulario de Google Forms se recopiló información en relación a la situación problemática estudiada. Esto permitió que, se empleara un procedimiento de control interno fundamentado en el Balanced Scorecard dentro del departamento de efectivo de la mencionada empresa. Dando como resultado, una propuesta aplicable al departamento de efectivo con la intención de mejorar las acciones realizadas y así, impulsar el desarrollo tanto de la empresa como del grupo de trabajo que poseen.

Palabras clave: Balanced Scorecard; Gestión empresarial; Control Interno Control de efectivo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO BASADOS EN BALANCED
SCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE EFECTIVO DE LA EMPRESA
FARMACIA VIDA&SALUD 24, C.A.**

Autores:

Hernández, Jesús
Sandoval, Danila
Silva, Rosa

Tutor:

Glenda Rivas

ABSTRACT

Cash management in an organization, allows maintaining a perspective of continuous growth where the use of various strategies, helps to achieve particular objectives according to the financial market where they are located. The general purpose of this study was to develop an internal control proposal based on the Balanced Scorecard (BSC) for the cash area of the company Farmacia Vida&Salud 24, C.A.; for this purpose, it was necessary to analyze, from different contexts, the reality of this organization. The research is framed in a quantitative paradigm, with a feasible project modality and a field documentary design. Through the implementation of a dichotomous survey applied by means of a Google Forms form, information was collected in relation to the problematic situation studied. This allowed the use of an internal control procedure based on the Balanced Scorecard within the cash department of the aforementioned company. The result was a proposal applicable to the cash department with the intention of improving the actions carried out and thus, promote the development of both the company and the work group they have.

Keywords: Balanced Scorecard; Business Management; Internal Control
Cash Control.

Índice General

Dedicatorias	6
Agradecimientos	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
Índice de Gráficas	16
Índice de Tablas.....	17
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	20
Planteamiento del problema.....	20
Objetivos de la investigación	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos	24
Justificación de la investigación	24
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	27
Antecedentes de la Investigación.....	27
Antecedentes internacionales.....	28
Antecedentes nacionales.....	30
Bases Teóricas.....	33
El Sistema de Control interno y su importancia dentro de las organizaciones	33
Objetivos del sistema de control interno	35

Beneficios, principios y limitantes del SCI.....	36
Tipos de control interno	37
Balanced Scorecard	39
Fortalezas y debilidades del Balanced Scorecard	39
Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard	40
Definición de Términos Básicos	42
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	44
Paradigma de Investigación	44
Nivel de investigación.....	45
Modalidad de la investigación	46
Diseño de la investigación.....	46
Población y muestra.....	47
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
Validez y confiabilidad del instrumento	49
Técnicas de análisis de datos	49
Cuadro Técnico Metodológico.....	50
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO.....	51
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ...	52
Análisis de los resultados	52
Exegesis de los resultados obtenidos	65
CAPÍTULO V PROPUESTA.....	67
Presentación de la propuesta.....	67
Objetivos de la propuesta.....	68

Objetivo General.....	68
Objetivos Específico	68
Beneficiarios.....	69
Factibilidad de la propuesta.....	69
Factibilidad Económica	69
Factibilidad Técnica	70
Factibilidad Humana	70
Basamento Teóricos	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

Índice de Gráficas

Gráfica 1	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 1	53
Gráfica 2	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 2	54
Gráfica 3	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 3	55
Gráfica 4	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 4	56
Gráfica 5	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 5	57
Gráfica 6	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 6	58
Gráfica 7	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 7	59
Gráfica 8	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 8	60
Gráfica 9	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 9	61
Gráfica 10	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 10	62
Gráfica 11	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 11	63
Gráfica 12	Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 12	64

Índice de Tablas

Tabla 1 Muestra definida para la investigación.....	48
Tabla 2 Resultados obtenidos para el ítem n° 1	53
Tabla 3 Resultados obtenidos para el ítem n° 2.....	54
Tabla 4 Resultados obtenidos para el ítem n° 3.....	55
Tabla 5 Resultados obtenidos para el ítem n° 4.....	56
Tabla 6 Resultados obtenidos para el ítem n° 5.....	57
Tabla 7 Resultados obtenidos para el ítem n° 6.....	58
Tabla 8 Resultados obtenidos para el ítem n° 7.....	59
Tabla 9 Resultados obtenidos para el ítem n° 8.....	60
Tabla 10 Resultados obtenidos para el ítem n° 9.....	61
Tabla 11 Resultados obtenidos para el ítem n° 10.....	62
Tabla 12 Resultados obtenidos para el ítem n° 11	63
Tabla 13 Resultados obtenidos para el ítem n° 12.....	64

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como finalidad, desarrollar una propuesta de control interno basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el área de efectivo de la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A.; para ello, se hace necesario delimitar ciertas teorías fundamentales que aporten una mejor comprensión del tema planteado.

Teniendo en cuenta que, el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permiten implementar una estrategia específica donde las organizaciones puedan considerar, gracias a un conjunto de medidas, aquellos factores organizacionales necesarios para lograr, por medio de una interconexión de los objetivos y los métodos de organización, una mejora en la calidad de la labor desempeñada.

Para este análisis, se toma como modelo, la Farmacia Vida&Salud 24 C.A. quienes han demostrado la necesidad de implementar nuevas estrategias que ayuden al mejoramiento de sus funciones en relación al mercado laboral donde se ubican. En concordancia, la investigación está delimitada en seis capítulos que se describen a continuación:

CAPÍTULO I, donde se presenta de forma detallada el problema sujeto de estudio, los objetivos definidos para abordarlo y la justificación del tema elegido.

Seguidamente, el CAPÍTULO II, se encarga de recopilar temas, definiciones y teorías de utilidad para comprender y aplicar adecuadamente todo el proceso de estudio.

En el CAPÍTULO III, se aborda el marco metodológico, donde se definen los pasos a seguir para la ejecución de la investigación; además, permite establecer aquellos elementos de carácter humano que componen el organismo estudiado, en este caso, empleados de la Farmacia Vida&Salud 24 C.A.

Al mismo tiempo, lo CAPÍTULO IV, exponen un análisis de los resultados alcanzados mediante la aplicación de un formulario presentado en Google Forms, esto con la intención de conocer de primera fuente, las consideraciones respecto al proceso de gestión actual y cómo sería posible adaptar nuevas estrategias para mejorar dicho proceso.

Dentro del CAPÍTULO V, se propone un manual enfocado en el modelo estratégico del Balanced Scorecard para ayudar al mejoramiento de las gestiones de la empresa. Aquí se plasman las distintas acciones a considerar para mejorar el proceso de gestión de efectivo.

Por último, se muestran las conclusiones alcanzadas al finalizar el estudio y aquellas recomendaciones que los investigadores poseen para dar continuidad al tema abordado y para que la empresa pueda aplicar apropiadamente estas estrategias sin dejar de lado el valor humano de sus trabajadores y usuario.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Toda empresa requiere contar con sistemas que le permitan gestionar de manera eficiente, aquellas actividades concernientes al área comercial donde se ubican; es por ello que, a medida que las compañías avanzan en su desarrollo, se hace imprescindible reestructurar ciertas labores en función de las obligaciones y rasgos que se plantean tanto a nivel gerencial como de usuarios (SAP Concur, 2021); de allí que, continuamente se van creando nuevas herramientas que faciliten este proceso.

En este sentido, se puede conocer que a nivel mundial las sociedades empresariales requieren llevar a cabo varios procedimientos que le brinden solidez y respaldo en el área contable, evitando de esta manera cualquier tipo de fraude o transacción que afecte directamente a la compañía y eviten el cumplimiento de los objetivos institucionales (Martínez Argudo, 2017). En un país donde las empresas constituyen la principal fuente de crecimiento en torno a diversos factores, el mantenimiento de un nivel administrativo y contable en óptimo estado es importante a nivel personal para la corporación y de forma general, para la población nacional; sin embargo, para que esto suceda, entre los procedimientos a emplear se concibe el control interno que en palabras de Chiavenato (2004) citado por Mendoza et al. (2018) se define de la siguiente manera:

Sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la

ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable. (p.211).

De allí que, el sistema de control interno permita reducir considerablemente el riesgo de quiebra y fraudes mercantiles de las empresas; optimizando el rendimiento de éstas, su gestión contable y el logro de las metas planificadas y determinadas. Sin embargo, para obtener efectos positivos en la ejecución de estos procesos, este control debe ser fiable o podría arrojar resultados contraproducentes a la empresa, en torno a esto Chacón (2002) citado por (Mendoza-Zamora et al., 2018) plantea que:

Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable. Se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades (p. s/n).

Por lo anterior, para evitar resultados contrarios a los esperados, se requiere contar con una supervisión constante al sector contable de las corporaciones; esto posibilita el mantenimiento de los niveles esperados y prevenir crisis económicas que conduzcan a la compañía a un declive inminente a causa de la aplicación inadecuada de los controles internos. En este sentido, un comercio debe tomar en consideración que, si desea mantenerse operativa y en condiciones óptimas, debe proteger sus

inversiones y activos mediante la planificación metodológica y coordinada de las acciones de control interno para generar confianza y eficiencia en las operaciones contables de dicha organización.

En este orden, para la ejecución de los procedimientos de control interno es importante que la compañía cuente con una planificación estratégica a corto y largo plazo que le permita mantenerse operativa, en el caso de Venezuela se cuenta con una economía inestable e inflacionaria que hace cuesta arriba el sostenimiento de una organización, independientemente de su nicho de mercado (Echarte Fernández et al., 2018). En apoyo a esto, la empresa debe establecer una proyección confiable de los ingresos y manejo eficiente del efectivo que permita el cumplimiento de sus deberes sin que esto comprometa el estado financiero de la organización.

Ahora bien, al tomar en cuenta estos procesos de control interno, es importante que, las distintas áreas que componen la empresa u organización, cuenten con ciertas normativas o fundamentos que faciliten el cumplimiento de las actividades que le corresponden; por ende, muchas de las empresas desarrollan manuales estratégicos enfocados en el funcionamiento de la empresa, estos manuales permiten que cada integrante de la organización, tenga el adecuado conocimiento sobre la forma de actuar en distintos contextos (Alan Aldana & Abogados, 2022).

Aunado a ello, la existencia de metodologías estratégicas para la gestión, tal como, el Balance Scorecard, ayuda a delimitar ciertos criterios esenciales para la empresa, fomentando el trabajo de los empleados en función de estos criterios, al mismo tiempo que presentan una visión clara de los objetivos que posee una empresa y los planes a mediano y largo plazo que ayuden a su incremento económico y social. De allí que, Caballero (2014)

conciba esta metodología como “un método estructurado de selección de indicadores” (p.1), mientras que, Savkín (2019) plantean que, este modelo está basado en cuatro perspectivas específicas tales como, la financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, es indispensable que, estos procedimientos se enfoquen de acuerdo a estas perspectivas con la intención de, abordar estrategias que cubran todas las necesidades empresariales.

Al margen de estas apreciaciones, la empresa objeto de estudio es la Farmacia Vida&Salud 24, C.A.; en relación, las estrategias aplicadas para el control interno en el área de efectivo no cubren totalmente las responsabilidades de la organización, esto afecta drásticamente su porción crediticia, además, perjudica el capital de trabajo debido a una organización y control deficiente; lo que ha generado un incumplimiento de los objetivos financieros establecidos, como los cobros y pagos oportunos, atraso en la emisión de los estados financieros, información poco confiable, inadecuada gestión financiera en cuanto al manejo del efectivo. Por lo anterior, el presente estudio plantea las siguientes cuestiones:

¿Es importante que la Farmacia Vida&Salud 24, C.A cuente con un sistema de control de efectivo actualizado?

¿Es necesario que los procedimientos de control interno en el área de efectivo se enfoquen en el desarrollo de la organización en el mercado financiero?

¿El uso de la metodología Balanced Scorecard permite mejorar las gestiones en el área de efectivo de la empresa?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de control interno basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el área de efectivo de la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el contexto actual sobre la gestión financiera para el manejo del flujo del efectivo y los procesos de control interno del área de efectivo en la Farmacia Vida&Salud 24, C.A.
- Determinar los elementos de un Balanced Scorecard para el control del uso del efectivo necesarios para la elaboración de la propuesta.
- Diseñar la propuesta de control interno basado en Balanced Scorecard (BSC) para el área de efectivo de la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A.

Justificación de la investigación

El uso de procesos de control interno permite contar con mecanismos importantes que ayudan al análisis de distintas gestiones y el respaldo de las acciones comerciales efectuadas por una empresa (Herrera et al., 2018); en la actualidad es indispensable que las organizaciones cuenten con un alto índice de credibilidad y estabilidad mercantil, esto permite alcanzar los

distintos objetivos definidos; de allí que, establecer estrategias planificadas, contribuye a consolidar estos objetivos.

Por su parte, el departamento contable requiere un proceso de supervisión continua que minimice los fallos respecto a los resultados que se plantea alcanzar (AUDICAS, 2018); esto se debe principalmente a que, con un control interno inapropiado, se puede llegar a una crisis financiera y posteriores pérdidas generadas por mal uso de los recursos disponibles.

En este sentido; definir un apropiado control del efectivo, reduce el riesgo de pérdidas por fraudes, así como el uso ineficiente de este activo; por lo cual, procesos como el establecimiento, mantenimiento y responsabilidad del control de gestión financiero para el manejo del efectivo, depende de la gerencia de finanzas y se lleva con el fin de proporcionar u obtener datos confiables y exactos sobre los ingresos y desembolsos o sus equivalentes. La relevancia que tiene el manejo del efectivo en las organizaciones, hace indispensable mantener en todo momento una información confiable de los recursos financieros con los que cuentan las empresas.

Por lo tanto, un Balanced Scorecard (BSC) para el manejo del efectivo resulta oportuno, considerando que, facilita a las organizaciones lograr las metas propuestas y a la vez, proporciona un sistema de seguridad y previsión en el manejo del mismo, como el resguardo y seguridad de que sean registradas todas las operaciones a fin de preparar los estados financieros fiables para la toma de decisiones acertadas por parte de los directivos y accionistas (Betancourt Proaño et al., 2020), cumpliendo así con la responsabilidad de informar a terceros de manera oportuna, lo cual se logra con el establecimiento de controles que permitan la revisión periódica de su cumplimiento en las empresas.

En contraste con el planteamiento anterior, el diseño de una propuesta de control interno basados en Balanced Scorecard (BSC) para el área de efectivo, representa un elemento de gran utilidad empresarial que facilita el trabajo contable y de control interno para impulsar las metas de desempeño del personal que labora en dicha área (Fundación Integralia, 2020), en cuanto a la protección de la misma desde el punto de vista financiero ante los eventos del mercado.

El presente trabajo está enmarcado dentro de la línea de investigación *Sistemas y procedimientos; área sistemas de información contable de PYMI*, pues se refiere al análisis de los procedimientos contables y su importancia para el mejoramiento del control interno en el área de efectivo de una empresa que puede contribuir a futuros estudios beneficiando a otras compañías, al mejorar los procesos vinculados con el manejo del efectivo en los niveles gerenciales coordinados de las mismas.

En apoyo a lo descrito, surge la necesidad de desarrollar el presente estudio; esto con la finalidad de conocer los procedimientos de manejo del efectivo que posee la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A. para así, construir un procedimiento de control interno orientado con las distintas pautas definidas por la estrategia del Balanced Scorecard en función de la visión y misión que actualmente tiene la empresa antes mencionada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este apartado se delimitará una serie de teorías, conceptos y estudios previos que sustentan la investigación. Se hace necesario presentar estas concepciones de forma organizada a fin de generar un claro uso de los contenidos en función de la propuesta planteada. Además, otorga un mayor conocimiento sobre el tema, que será de gran valor para el investigador y posteriormente para el lector, aplicando el análisis crítico con el propósito de comprender completamente la propuesta diseñada.

En este orden de ideas, para Pallela y Martins (2012; 62), puede considerarse el soporte básico de la investigación ya que, permite describir ampliamente el fenómeno de estudio por medio de la integración de teorías investigativas. En concordancia, este sustento teórico aborda otros planteamientos realizados anteriormente para garantizar que el análisis y posterior aplicación se encuentren delimitados de manera apropiada de acuerdo a las características y necesidades de la organización.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes representan una referencia primordial para la ejecución del estudio, puesto a que permite observar cómo se ha abordado el tema tanto a nivel nacional e internacional. En este sentido, pueden considerarse como una síntesis conceptual de estudios previos con el propósito de definir

el enfoque y planteamientos de estos y su valor para la investigación realizada Tamayo & Tamayo, (2012; 149). En este contexto se presenta una serie de investigaciones de carácter internacional y nacional a fin de delimitar la forma en la que los investigadores han abordado el tema de los controles internos empresariales y el Balanced Scorecard.

Antecedentes internacionales

Comenzando con, Correa García y Correa Mejía (2022) desarrollaron un artículo cuyo epígrafe fue Importancia del estado de flujos de efectivo para la gestión financiera sostenible, planteado en la Universidad de Antioquía, Colombia. El mismo examinó las prácticas realizadas en relación a la presentación del Estado de Flujo de Efectivos (EFE), además, evidenció los aportes que estas acciones brindan a la gestión financiera sostenible. Enfocado en la teoría de la alta aplicación que poseen los flujos de caja en las economías colectivas y su correspondiente Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) en la nación colombiana.

Ahora bien, el análisis desarrollado en este artículo, expone una serie de características relacionadas al valor de los estados de flujo de efectivos como mecanismos de apoyo para administraciones financieras sostenibles; esto permite determinar que, con el implemento de estrategias adecuadas, se puede garantizar que una organización corporativa cuente con resultados positivos dentro del contexto de crecimiento financiero continuo, también, permitió reconocer que, cada país o región posee ciertas reglas o normativas que canalizar los procedimientos de control según las metas que se proponga la empresa. Dando así, un sustento para garantizar la adecuada

observación de las normativas vigentes para lograr el diseño de un procedimiento enfocado en las pautas legales.

Díaz y Huanambal (2020) en su investigación titulada Sistema de control interno y flujo de efectivo en el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020, presentada en la Universidad César Vallejo para aspirar a la titulación de Contador Público en la ciudad de Lima, Perú. El propósito de la investigación fue definir la relación que tiene el sistema de control interno y flujo de efectivo. Planteando un procedimiento de estudio aplicado mediante un diseño no experimental transversal y relacional. Se pudo definir qué, los sistemas de control se encuentran ampliamente relacionados con el flujo de efectivo dentro del departamento de tesorería.

Por ello, resulta apreciable contar con un proceso apropiado en el sistema de control, a fin de certificar un buen procedimiento en la municipalidad. De allí que, sea de gran valor para el estudio actual ya que, busca componer la correlación existente entre el sistema de control interno y el flujo de efectivo como mecanismos de valor en una empresa, siendo ésta una forma segura y efectiva para lograr las metas corporativas permitiendo pronosticar la probabilidad de déficit.

Finalmente, Betancourt Proaño et al. (2020) en su artículo cuyo título fue Aplicación Del Balanced Scorecard Como Herramienta Estratégica Y De Mejora En La Competitividad De Las Pymes Ecuatorianas: Una Revisión Del Año 2009 Al 2019; publicado en la Revista electrónica TAMBARA. Cuyo propósito principal fue analizar el rendimiento organizacional y la mejora en la competitividad al implementar Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica sobre las PYMES ecuatorianas. Planteando a través de

una revisión de tipo documental, las distintas ventajas que posee estas herramientas dentro de los procesos de gestión para las empresas, se pudo constatar que, su correcto uso permite mejorar la competitividad en pequeñas y medianas empresas, por lo tanto, puede considerarse como una nueva forma de aplicar acciones variadas durante los procesos de la administración en distintas áreas de una organización.

Dado su nivel de documentación, se ha podido comprender que, el uso del Balanced Scorecard dentro de las funciones organizacionales, ayuda a mejorar los procesos de abordaje empresarial, aportando una mejora de dichos procesos a fin de alcanzar las metas propuestas por las empresas de acuerdo a la visión y misión que poseen; por ello, pasa a ser indispensable para el estudio actual ya que, presenta esta herramienta desde una perspectiva clara para su uso en empresas de diferentes áreas comerciales.

Antecedentes nacionales

En este orden, Iza y Erazo (2021) desarrollaron un artículo de investigación denominado Gestión del flujo de efectivo en organizaciones del sector no financiero popular y solidario, expuesto en la *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela. En este se presenta la gestión de flujo de efectivo como un fundamento principal para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas que se encuentran presentes dentro de la sección no económica popular y solidaria.

Además, estudia las deficiencias de las PyMES con relación a las distintas herramientas de gestión que contribuyan al mejoramiento de sus operaciones

y, por ende, de su liquidez, especialmente en períodos de crisis. Gracias a este análisis se planteó la oportunidad de crear un plan de tesorería que aporte a la adecuada administración del efectivo en estas PyMES; todo ello se logró mediante un estudio descriptivo y los resultados plantearon que si existen carencias en cuanto a procesos de gestión financiera que minimizan las posibilidades de desarrollo empresarial.

García y Goncalves (2022), en su artículo Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del Balanced Scorecard, mismo que fue publicado en la *Revista TEKHNE*, en la ciudad de Caracas, Venezuela. Este artículo promueve la planificación de estrategias como herramientas de gran utilidad para medir y afrontar riesgos que pueden manifestarse en las organizaciones empresariales durante su labor; estas herramientas son un pilar que ayuda a organizar las acciones realizadas por los directivos y gerentes a fin de consolidar programas sólidos que beneficien un sistema de gestión óptimo con mecanismos que faciliten la verificación y evaluación de los procesos.

Al mismo tiempo, los investigadores consideraron el uso de un plan estratégico utilizando el método del Balanced Scorecard en función de las actividades económicas realizadas por diversas empresas del sector de ingeniería pertenecientes al Estado Zulia. Esto se logró mediante la determinación de conceptos aplicables para cada etapa de desarrollo del plan y su vínculo con los sistemas de gestión para promover acciones de alta gama en estas organizaciones.

Por consiguiente, este artículo expone criterios relacionados con el método Balanced Scorecard para mejorar los procesos de gestión en

empresas; por lo tanto, su importancia radica en la perspectiva presentada por los investigadores para impulsar el uso de metodologías variadas dentro de áreas específicas de una organización, con la intención de mejorar esta área y consecuentemente, la empresa de manera global. Permitiendo que, pueda realizarse el presente procedimiento, tomando en cuenta criterios y bases definidos por los autores para garantizar un resultado rentable para la organización.

Así mismo, Sayago (2016) desarrolló un trabajo de grado cuyo enunciado fue Propuesta de un sistema de gestión basado en indicadores para la evaluación del desempeño y la calidad de servicio de una empresa aseguradora de automóviles, teniendo como idea general, el desarrollo de una propuesta para mejorar el sistema de gestión empresarial, esto mediante un conjunto de indicadores que permiten la valoración de las funciones y calidad de servicios prestados en una organización. Concluyentemente, se pudo apreciar que, gracias al implemento de una nueva estrategia orientada al sistema de gestiones, es posible aumentar significativamente su valor dentro del mercado, además, promueve un uso más consciente de los recursos disponibles, al mismo tiempo que otorga servicios altamente calificados a los usuarios.

Por consiguiente, su importancia dentro del presente estudio radica en la forma en la cual es abordada la problemática de la empresa y cómo, por medio del uso de modelos organizacionales variados, resulta posible ayudar a optimizar los procesos y de esta forma, garantizar que las empresas cuenten con herramientas innovadoras de utilidad en los distintos departamentos que la componen, minimizando así, las pérdidas económicas de la empresa.

Bases Teóricas

Este apartado expone de manera detallada y por medio de las concepciones de diversos autores, aquellas teorías, definiciones y aportes relacionados con el tema de estudio. En este se presenta desde lo general a lo específico, ciertas características concernientes al control interno y sus procedimientos, el uso de la metodología Balanced Scorecard dentro de organizaciones y múltiples conceptos que ayudan al proceso de ejecución del procedimiento para mejorar los procesos de control de efectivo en la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A. De acuerdo a Arias (2016; 107), “involucran un desarrollo de los conceptos y proposiciones desde un punto de vista específico, permitiendo sustentar y describir el fenómeno estudiado”.

El Sistema de Control interno y su importancia dentro de las organizaciones

Se trata de un procedimiento que han de realizar directivos, gerentes y el personal de la empresa; está planteado con la finalidad de suministrar seguridad sobre las metas operacionales de reporte y de cumplimiento de la empresa (Acosta, 2020). Con el aumento progresivo de una empresa, se hace difícil realizar un apropiado seguimiento sobre la forma en la que se manejan los recursos, activos y herramientas disponibles, de allí que, resulte necesario contar con un mecanismo que plantee la posibilidad de registrar los procesos y uso de estos recursos para mantener un mayor control en relación a ellos (Orellana, 2020).

En este contexto, el control interno posee una serie de elementos que ayudan a garantizar su funcionamiento apropiado, estos elementos son los

siguientes: primero, un ambiente de control, este se muestra en la actitud y el estado que presentan los integrantes de la empresa; segundo, la evaluación de riesgos, esta es realizada una vez se definen las metas de la organización, aquí se plantea una valoración de los riesgos internos y externos; una vez realizada esta valoración, la directiva de la empresa procederá a fijar los medios necesarios para controlar los riesgos relacionados con cada una de las metas propuestas (Lenis, 2021).

Tercero, las actividades de control, vinculadas con aquellas normativas y operaciones agregadas que respeta la soberanía de la organización con el propósito de lograr los ideales definidos, aquí se reconocen intencionalidades tales como, la delegación apropiada de la autoridad, la ramificación de compromisos, ejecución y uso de documentos, admisión de medidas para proteger la propiedad y finalmente, el control autónomo para cumplir actividades de la empresa.

Cuarto, la información y comunicación, siendo indispensable contar con un proceso informativo de fuentes internas y externas con la intención de tomar ciertas decisiones, para ello se realiza una recopilación de datos que son notificados en el momento propicio; además, es importante mantener una comunicación asertiva para garantizar los objetivos de gestión. Quinto, el monitoreo, este elemento se orienta mayormente a la práctica del control interno, aquí se pueden realizar diversas modificaciones oportunas para solventar problemas graves que se presenten (Lenis, 2021).

Por lo anterior, este control interno resulta de gran trascendencia para una empresa ya que, admite el fortalecimiento de las compañías y las estimula para alcanzar sus objetivos, advierte situaciones donde pueda generarse

pérdida de recursos; además, ayuda a mejorar la ética, suministra un adecuado seguimiento de los reportes, aumenta la confianza de inversores, minimiza los riesgos y, plantea su aplicabilidad sin que sea relevante el volumen o mercado donde se encuentre la organización (Acosta, 2020).

Objetivos del sistema de control interno

El control interno plantea tres objetivos principales en función de las finalidades determinadas por la sociedad: primero, de índole operacional, este refiere a la eficacia de los procedimientos realizados, aquí se contienen metas enfocadas en el provecho y la rentabilidad, así como, la valoración de los programas y la ejecución de proyectos para mejorar las acciones y resguardo del patrimonio. En este se emplean acciones con altos resultados y mínimo esfuerzo (Conexión ESÁN, 2017).

Segundo, los objetivos de carácter financiero, en estos se toma en cuenta los estados mercantiles y demás datos de administración, en conjunto con acciones de prevención de alteración o publicación de estos datos; toda información emitida y derivada de la contabilidad, tiene gran utilidad si esta es honesta y mostrada en el momento correcto. Tercero, los objetivos de valor de cumplimiento, refiere al cumplimiento y aplicación de las distintas normativas legales vigentes; siendo importante comprender que, toda acción realizada por la empresa estará enmarcada en las disposiciones legales de la nación donde se encuentren (Conexión ESÁN, 2017).

Beneficios, principios y limitantes del SCI

Ya que este sistema de control está creado pensando en las distintas características de las empresas, concibe una serie de beneficios claves, entre los que destacan los que se describen a continuación: uno, permite establecer normativas de conducta y desempeño ya que funciona principalmente como líder del establecimiento de este sistema interno; dos, favorece la disminución de novedades, forjando credibilidad en el logro de sus metas, además, promueve el seguimiento de las operaciones que permiten mantener el funcionamiento del negocio.

Tres, realiza distintas formas de actuación de acuerdo a los sectores donde se encuentra, esto se logra aplicando metas claras, medibles y controlables. Cuatro, brinda seguridad sobre su proceso administrativo sin dejar de lado los posibles riesgos que puedan afectar la compañía. Por último, suscita mecanismos formales de revisión para solventar desviaciones que puedan suceder durante la labor del sistema de control (Stevens, 2020).

Ahora bien, los sistemas de control interno plantean tres principios fundamentales, de acuerdo con Lenis (2021), pueden clasificarse así: primero, el autocontrol, reconocido como una capacidad que tienen los funcionarios de la empresa sin que existan diferencias entre los niveles jerárquicos que tengan, esta capacidad se orienta al proceso de valoración y control de labores, detección de desvíos y correcciones en áreas donde sea necesario para cumplir apropiadamente las funciones de estas, al mismo tiempo que mejoran las labores y compromisos.

Segundo, la autorregulación, es la aptitud que tiene la compañía para perfeccionarse internamente por medio del implemento de métodos, reglas y acciones que admitan el desarrollo, uso y perfeccionamiento del SCI. Finalmente, la autogestión, que se relaciona con la competencia organizacional para explicar, realizar y valorar eficazmente su funcionamiento.

Paralelamente, para el logro de estos principios se hace indispensable comprender que, los SCI pueden presentar ciertas limitantes para su adecuada marcha. Hoy día se reconocen tres limitantes esenciales que se presentan así: uno, las limitantes de carácter cultural e institucional, mismas que se generan cuando hay inapetencia por parte de los ciudadanos (Stevens, 2020), quienes no son conscientes sobre la importancia de su rol como provisosores y coparticipes del uso adecuado de los recursos del estado y efectos posteriores, (Lenis, 2021).

Dos, las limitantes económicas y mercantiles, dadas por la falta de coordinaciones de corporaciones públicas comprometidas con la ejecución de proyectos integrales de control interno. Tercero, las limitantes organizaciones y de gestión, presentadas por el desinterés y desconocimiento de la gerencia pública para modificar el enfoque o eficacia del proyecto, creación, evolución y optimización imprescindibles para el SCI (Stevens, 2020).

Tipos de control interno

Hoy día se reconocen tres tipos de sistema de control interno enfocados en ayuda al progreso de las operaciones de una sociedad; estos permiten

resguardar los diferentes bienes, materiales, esfuerzos y entorno laboral que se encuentra presente en un negocio. Siendo estos tipos de control los siguientes:

1. Control interno preventivo: tiene como finalidad pronosticar diversos equívocos o desfalcos; este control se emplea para impedir que sucedan eventualidades que afecten los objetivos de la sociedad, ayudando a advertir la pérdida de activos. Para aplicar este tipo de control preventivo es indispensable, de acuerdo con Gómez (2001; 43), “definir la visión y misión que tiene la empresa, así como, los códigos de conducta establecidos donde se deje claro cada una de las normativas”, por las cuales se deben regir cada una de las acciones por parte de los colaboradores.

2. Control interno de detección: ayuda a concretar los errores que por alguna razón no fueron cubiertos por los controles preventivos; además, plantea la posibilidad de descubrir irregularidades en conformidades bancarias, cálculo de inventario físico, registro de activos y cumplimiento de obligaciones fiscales. Su función principal es detectar variaciones significativas en los informes de las múltiples áreas administrativas que puedan calcular los costos y ejecución de acciones correctivas (Gómez, 2001).

3. Control interno correctivo: todo negocio requiere contar con controles correctivos que permitan solventar los problemas mostrados cuando hubo alguna falla por parte del control preventivo. Esta corrección está determinada para aquellas situaciones indeseadas. Estos controles deben ofrecer soluciones y definir nuevas medidas que eviten la repetición de los mismos errores. Este control permite, en opinión de Terreros (2021; s/n)

“instituir un monitoreo continuo de las áreas afectadas con la intención de validar que no se repita la misma situación en el futuro“ .

Balanced Scorecard

El término Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido como Balanced Scorecard o BSC, fue plasmado por primera vez en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton mediante un estudio realizado para una sociedad de semiconductores (Global Suite, 2002). A su vez, el BSC puede definirse como un modelo de gestión que permite comprender las estrategias de una organización mediante un conjunto de objetivos que se relacionan entre sí, siendo medidos por medio de una serie de indicadores que se vinculan a proyectos de acciones específicos, todo ello hace posible que la conducta de los integrantes de la empresa funciones de forma sincrónica para cumplir objetivos realistas.

El BSC, a razón de Roncancio (2022; s/n), “se enfoca en un equilibrio y alineación concreta entre elementos de estrategia global y los distintos componentes operativos disponibles”, siendo los primeros, la misión, visión, valores fundamentales, perspectivas y metas de la compañía; mientras que los últimos, están relacionados con indicadores claves, iniciativas y estrategias.

Fortalezas y debilidades del Balanced Scorecard

El BSC posee ciertas fortalezas y debilidades a considerar al momento de su uso en una empresa. Por tanto, los beneficios más reconocidos se plantean a continuación: ayuda a ordenar todas las áreas y acciones

relacionadas con la empresa según los objetivos estratégicos y la consecución de su visión. Motiva la transformación organizacional a través del uso de nuevas estrategias; modifica la visión de la institución, orientándola hacia labores realistas que brinden la posibilidad de medirlas y continuar. Además, origina mejoras en los procesos de la gestión de datos, al mismo tiempo que produce una optimización de la comunicación interna en relación a los miembros (Savkín, 2019a).

No obstante, este modelo presenta ciertas desventajas que se enumeran así: uno, demanda un amplio patrocinio por parte de los líderes para alcanzar el éxito; dos, no existe un esquema específico para emplear el BSC puesto que, este esquema varía de una empresa a otra según sus características particulares. Tres, puede resultar pesado debido a la gran cantidad de referentes documentales relacionados al tema, por lo que su aplicación puede resultar más complicada; cuatro, tiene rasgos que lo hacen un método rígido, esto por la estructura lineal que plantea (Fundación Integralia, 2020).

Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard

Este método BSC proyecta que, para determinar la estrategia apropiada para una empresa es ineludible considerar ciertas perspectivas particulares que permiten adicionar los distintos objetivos estratégicos asociados a la corporación. En tanto que, se determina específicamente cuatro perspectivas claras (Roncancio, 2022).

1. Perspectiva financiera: enfocado en las compañías con fines de lucro que, en gran número asumen como prioridad el dinero; de allí que, la perspectiva más relevante para estas instituciones tiene gran relación con los

objetivos económicos; fundamentalmente, cualquiera que se relacione específicamente con la salud mercantil y la rentabilidad demostrada por la empresa. Los ingresos y ganancias pasan a ser las metas más visibles enumeradas por las distintas empresas (ISO Tools, 2020).

2. Perspectiva del cliente: centrada en metas estratégicas que se vinculan especialmente con el usuario y las actividades comerciales donde se ubica el producto o servicio prestado. En esta perspectiva es necesario considerar cuales son los términos que deben lograrse en función de los usuarios; de allí que sus objetivos más significativos tengan relación con, servicio y complacencia del cliente, contribución activa en el mercado y reconocimiento de la marca (Roncancio, 2022).

3. Perspectiva de los procesos internos: aquí se orienta a los procedimientos necesarios para alcanzar las metas estratégicas económicas y su relación directa con los usuarios. Esto permite definir mejor las metas operativas internas y la forma en la que se realiza cada acciones dentro de la corporación para aumentar su desempeño; tomando en cuenta, la optimización de los procesos, la calidad y el acrecentamiento del uso de la capacidad instalada (ISO Tools, 2020).

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta última perspectiva considera los mecanismos intangibles de desempeño, se encarga de cubrir un amplio contexto y por ende se divide en tres componentes esenciales: el primero, capital humano, donde se reconocen las destrezas, conocimientos y experiencias; el segundo, el capital de información, donde se encuentran las bases de datos, sistemas informáticos y tecnologías disponibles; y el tercero,

el capital organizacional, relacionado con la cultura, el liderazgo, la estructura de trabajo, los empleados y su gestión de experiencias (ISO Tools, 2020).

Definición de Términos Básicos

Ya que el presente trabajo busca llegar a un amplio número de lectores, se definen ciertos términos que han sido empleados a lo largo de todo el desarrollo a fin de otorgar una comprensión amplia de cada uno de los párrafos redactados, así lo expresa Tamayo y Tamayo, (2012; 78) “aquellas terminologías que pudiesen considerarse poco conocidas o de difícil entendimiento. Esto permite aclarar el sentido con el que se ha empleado cada palabra”

Activos: Representan los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro (Llorente Jaime, 2014).

Desfalcos: Es un delito que las autoridades y los funcionarios pueden cometer en el desempeño de sus funciones. Esto se da cuando dichos funcionarios, en su condición de depositarios de los recursos públicos, desvían fondos a fines privados o particulares (economipedia, 2017).

Flujo de efectivo: Es un parámetro de tipo contable que ofrece información en relación a los movimientos que se han realizado en un determinado periodo de dinero o cualquiera de sus equivalentes (Pérez Porto & Gardey, 2012).

Indicadores: Son unidades de medición que permiten evaluar el rendimiento de los procesos internos de una organización, ya sea para medir la rentabilidad, productividad, calidad de servicio, gestión del tiempo, entre otros (Cuartin, 2020).

Marca: Es el identificador comercial de los bienes y servicios que ofrece una empresa y los diferencia de los de la competencia (Roldán, 2016).

Rentabilidad: Condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión (Pérez Porto y Gardey, 2015).

Transformación organizacional: Método estratégico para llevar a una empresa desde el presente hasta las proyecciones a futuro. Toma en cuenta que la mejor manera de mirar hacia el futuro es tener una idea de hacia dónde se mueven las cosas (The OD Consulting Group, n.d.)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se plantea una serie de gestiones definidas que permiten puntualizar y explorar de forma amplia el fenómeno estudiado; esto se logra por medio de diversas operaciones concretas que incluyen ciertos criterios e instrumentos de evaluación y análisis de datos. En este contexto, se reconoce como una guía de los procedimientos realizados durante el abordaje del tema, además, suministra pautas estructuradas para la ejecución de la propuesta mediante la coordinación de actividades orientadas al logro de objetivos específicos Pallela y Martins (2012)

Paradigma de Investigación

El presente estudio se enmarca en un paradigma positivista con un enfoque cuantitativo; en este sentido, Arias (2016; 59) contempla que, se hace uso de un diseño que permita analizar adecuadamente las distintas conjeturas propuestas en un marco específico o por medio del aporte de evidencias relacionadas a las propuestas del estudio. Por lo tanto, se plantea un estudio cuyo paradigma cuantitativo está relacionado con la perspectiva aplicada para examinar el fenómeno y obtener ciertos resultados.

Este enfoque está caracterizado por dar mayor énfasis a los datos estadísticos que a la esencia sustancial de una evidencia; siendo estos, según Pallela y Martins (2012; 40), “datos, una explicación del escenario real, sosteniendo que, solo aquello que es medible, cuenta con credibilidad”.

Nivel de investigación

Este nivel hace mención de la modalidad implementada en el proceso de análisis de un contexto problemático; el mismo admite el reconocimiento y definición de una serie de pasos a seguir en la ejecución del trabajo; además, expone los rasgos particulares con mayor relevancia durante todo el proceso. De allí que, el estudio actual se orienta hacia un nivel de investigación de tipo descriptivo puesto que, se busca detallar las peculiaridades de un problema de estudio.

Así, la caracterización del hecho o grupo analizado permite conocer la estructura que posee y las conductas que lo rigen, a fin de consolidar resultados investigativos de grado intermedio según la profundidad de los conocimientos referidos Arias, (2016; 24). En consecuencia, mediante de delimitación de las características de la empresa y su gestión de control interno en el manejo de efectivo, se busca comprender los efectos de dicho proceso a fin de plantear oportunidades de mejora significativas.

Al ser el diseño uno de los instrumentos básicos para solventar los problemas estudiados, el presente se enmarca en un nivel no experimental, en el cual las variables son observadas y trabajadas, pero no son transformadas; en palabras de Hernández Sampieri et al. (2014; 145), el diseño no experimental se define como, “un procedimiento en el cual, no hay modificación de los criterios de estudio, permitiendo observar los acontecimientos tal y como se presentan en su ambiente real y durante un lapso específico para su posterior análisis”.

Modalidad de la investigación

Es necesario considerar la modalidad de la investigación realizada, a fin de determinar las acciones necesarias para su proceso metodológico. Esto se relaciona al tipo de estudio que se efectúa con la intención de coleccionar los elementos necesarios. Por lo tanto, se trata de una modalidad orientada al proyecto factible; este se orienta a solventar un inconveniente proyectado para compensar las deficiencias en una institución.

Por lo anterior, un proyecto factible, de acuerdo con Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2016; 21), es la ayuda en la “producción de propuestas de un proceso operativo posible que ayude a corregir un problema o situación dentro de una organización en específico, en este se establecen políticas, programas, tecnologías, métodos y procedimientos aplicables según el problema determinado”.

Diseño de la investigación

En este aspecto, se instituye el diseño a utilizar que, para Arias (2016; 27), “no es más que las acciones generales adoptadas para responder al problema; siendo clasificado el diseño de acuerdo a tres tipos, documental, de campo y experimental”. En este contexto, la investigación actual posee un diseño fundamentado en dos tipos: primero, el diseño de tipo documental, ya que, se realiza una recopilación de documentaciones, teorías, propuestas, definiciones y demás datos relacionados con el tema (Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), 2016). Segundo, un diseño de campo determinado por el uso de información recolectada dentro del lugar o institución donde se presenta el problema (Arias, 2016).

Población y muestra

Ahora bien, para garantizar el reconocimiento de las particularidades específicas de ambiente estudiado, es importante contar con la colaboración de sujetos que conozcan, de primera fuente, todo lo relacionado al problema. Siendo en este aspecto la población que, a razón de Arias, (2016; 81), se entiende como el “un conjunto finito o infinito de elementos con característica comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio”.

Este estudio cuenta con una población finita, misma que reconoce la cantidad de sujetos que la componen Arias, (2016; 82). Al respecto, la población estuvo conformada por un total de siete (7) personas, todos empleados de la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A. siendo de gran importancia ya que, se encuentran de forma constante relacionados no solo con el problema de estudio sino también, con la forma en la que es tratado actualmente.

En cuanto a la selección de la muestra, se considera el muestreo no probabilístico, el cual Arias, (2016b; 85) lo expone como “un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra”. En relación a esto, en este tipo de selección las unidades son definidas partiendo de criterios concretos.

Para fines de este estudio la selección fue intencional en función de la información aportada; la muestra seleccionada estuvo constituida por el personal del área de caja de la empresa objeto de estudio; es decir, cuatro

(4) sujetos que comparten características comunes relacionadas al cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 1 Muestra definida para la investigación

Cargo	Cantidad
Jefe de contabilidad	1
Analista contable	1
Cajeros	2
TOTAL	4

Fuente: Elaboración propia (2022).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos a razón de Pallela Stracuzzi y Martins Pestana (2012; 115), “son las distintas formas o maneras de obtener la información” Estableciendo que existen varios métodos que pueden ser utilizados para la recaudación de fundamentos que ayuden a tener mayor contenido respecto al estudio. En este caso se implementará en uso de cuestionarios como instrumento de recolección de datos mediante la ejecución de encuestas como técnica.

De allí que, las técnicas de acuerdo a lo expuesto por Arias, (2016; 111) “son las distintas maneras de conseguir información”; mientras que, los instrumentos refieren a los medios materiales que se usan. Cabe recalcar que, debido a los continuos avances tecnológicos, se cuenta con mayor cantidad de medios para distribuir los instrumentos que ayuden a recabar información, por lo cual, se hará uso de un formulario digital procesado en la plataforma Google Forms, mismo que podrá ser distribuido mediante aplicaciones de mensajería instantánea tales como correo electrónico y

Whatsapp y se encuentra disponible en el siguiente enlace:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfbC0UG93cE21RJEeT8OxdPTDkudzMqanBc7yl1QhRsGZbSkQ/viewform?usp=sf_link

Validez y confiabilidad del instrumento

En torno a este estudio, la validez estuvo a cargo del juicio de tres expertos de la Universidad de Carabobo en el área de metodología; quienes evaluaron los criterios del mismo y su coherencia con los objetivos del estudio y las variables a indagar para verificar que los mismos sean realmente confiables y de provecho para este estudio. Tomando en cuenta que, Hernández Sampieri et al., (2014; 200) afirman que, “es el grado en que un instrumento en verdad, mide variables que se busca medir”.

Técnicas de análisis de datos

Dada la naturaleza del presente estudio el análisis de los datos, se realizó a partir de la construcción de tablas de frecuencias y gráficos para la interpretación cuantitativa de los datos presentados y la estadística descriptiva que permitieron visualizar la realidad de la empresa sujeto de estudio en cuanto a los procedimientos de control interno aportando una solución al problema planteado. Por ello, (Arias, 2016) plantea lo siguiente:

En investigaciones de campo con un enfoque cuantitativo, cuando el objetivo es describir ciertas características de un grupo mediante la aplicación de un cuestionario, el análisis estadístico más elemental radica en la elaboración de una tabla de distribución de frecuencias absolutas y relativas o porcentajes, para luego generar un gráfico a partir de dicha tabla (p. 31).

En este sentido, se presentarán una serie de procesamientos con los que se busca delimitar mediante la implementación de gráficas, tablas, presentaciones porcentuales y análisis descriptivo los datos recolectados durante la aplicación de la encuesta a los distintos empleados de la Farmacia Vida&Salud 24 C.A., esto con el objetivo de comprender de forma apropiada, las consideraciones que tienen los empleados en relación a las actividades de gestión de procesos de efectivo y cómo estas afectan o no el desempeño empresarial.

Cuadro Técnico Metodológico

También definido como mapa o cuadro de variables; se trata de un proceso metodológico en el cual se descomponen de forma deductiva, las variables que se plantean en el problema de estudio, esto se concibe desde lo general hasta lo específico del tema, dando la posibilidad de clasificar las variables en función de ciertas dimensiones e indicadores que ayuden a su delimitación (*Cuadro de Operacionalización de Variables*, 2018).

En este aspecto, se presentan a continuación el cuadro técnico metodológico definido para el presente estudio, donde se exponen las variables desde la delimitación de cada uno de los objetivos propuestos para dar respuesta a la problemática estudiada.

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo General: Diseñar una propuesta de control interno basados en Balanced Scorecard (BSC) para el área de efectivo de la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A

Objetivos Específicos	Dimensiones	Técnicas	Indicadores	Ítems	Fuente
Describir el proceso de control interno del área de efectivo en la Farmacia Vida&Salud 24, C.A.	Procesos de control interno del área de efectivo en la Farmacia Vida&Salud 24, C.A.	Encuesta	Procesos	1	Área de caja de la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A.
			Control Interno	2	
Diagnosticar la situación actual de la gestión financiera para el manejo del flujo del efectivo en la Farmacia Vida&Salud 24, C.A.	Situación actual de la gestión financiera para el manejo del flujo del efectivo en la Farmacia Vida&Salud 24, C.A.		Gestión Financiera	3	
			Flujo de efectivo	4	
Determinar la aplicabilidad de los elementos de un Balanced Scorecard y del para el control del uso del efectivo para la Farmacia Vida&Salud 24, C.A.	Aplicabilidad de los elementos de un Balanced Scorecard y del para el control del uso del efectivo para la Farmacia Vida&Salud 24, C.A.		Balanced Scorecard	5	
Diseñar una propuesta de control interno basados en Balanced Scorecard (BSC) para el área de efectivo de la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A.	Propuesta de control interno basados en Balanced Scorecard (BSC) para el área de efectivo de la empresa Farmacia Vida&Salud 24, C.A.		Efectivo	6	

Fuente: Elaboración propia (2022).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis de los resultados

El análisis de los resultados obtenidos se plantea como una validación con la cual se pueda estimar las respuestas alcanzadas gracias al instrumento destinado para reconocer ciertas características de la organización; esto a su vez, permite determinar la necesidad que posee la empresa en función de la gestión de efectivo y cómo ven las consecuencias de esta situación diversos trabajadores en el departamento donde se encuentran laborando.

En este contexto, se ha tomado como referente 4 empleados de la Farmacia Vida&Salud 24, C.A., teniendo una recopilación de datos enfocada en distintas consideraciones.

A estas digresiones se despliegan los resultados empleando una serie de tablas y gráficas con la intención de otorgar al lector, una presentación detallada de cada uno de los ítems que componen la encuesta efectuada. Todo este proceso se describe a continuación:

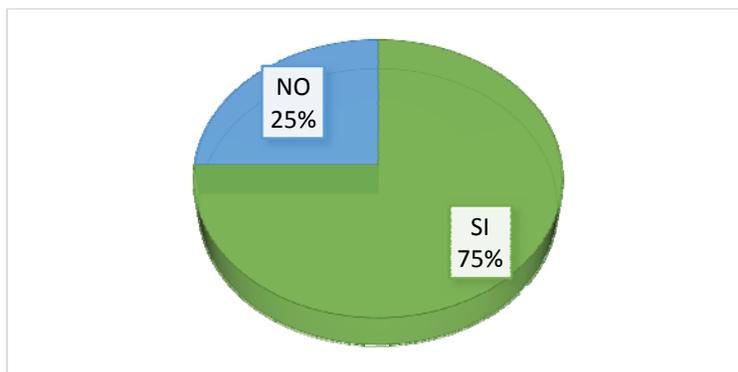
Ítem 1: ¿Conoce cuál es la visión y la misión que tiene la Farmacia VIDA&SALUD 24, C.A.?

Tabla 2 Resultados obtenidos para el ítem n° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75 %
No	1	25 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 1 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 1



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

Para el crecimiento de una organización, se indispensable contar con un equipo de trabajo preparado y enfocado en los objetivos de la misma, por ende, mantener en claro la visión y la misión que tiene la empresa es imperativo para mantener este enfoque. En este sentido, del 100 % de los encuestados, un 75 % indicó conocer la visión y misión manejada por la Farmacia Vida&Salud 24 C.A., en tanto que el 25 % indicó que las desconoce.

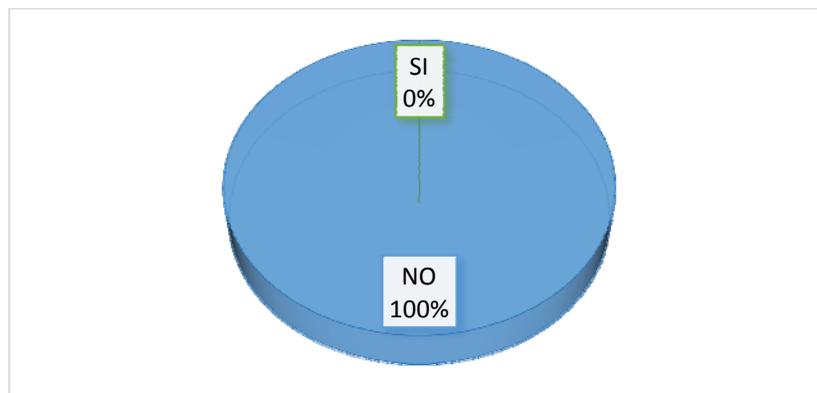
Ítem 2: ¿Considera que en la actualidad la empresa cuenta con una gestión de control interno enfocada en el cumplimiento de metas de crecimiento?

Tabla 3 Resultados obtenidos para el ítem n° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0 %
No	4	100 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 2 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 2



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

Obteniendo un 100 % de respuestas negativas sobre este ítem, se pudo conocer que, los encuestados consideran que actualmente la empresa no posee una adecuada gestión orientada al cumplimiento de metas de crecimiento, lo que supone un déficit en cuanto a procesos de gestión indispensables en toda organización.

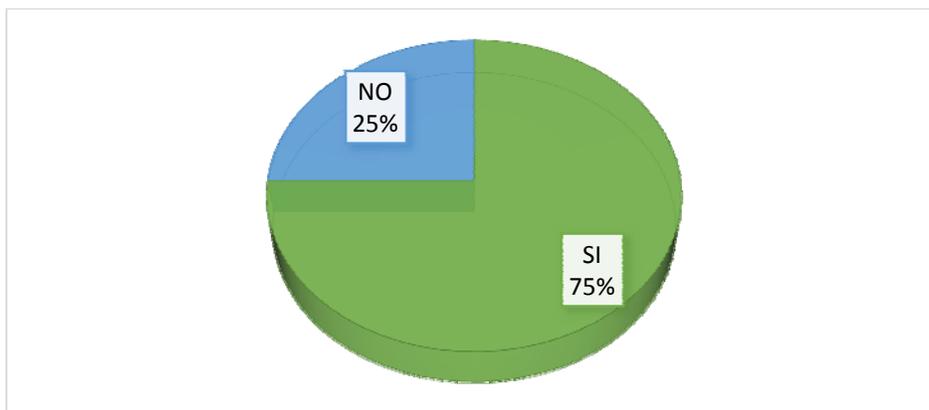
Ítem 3: ¿Se cuenta con acciones que ayuden a realizar las actividades de control de efectivo apropiadas?

Tabla 4 Resultados obtenidos para el ítem n° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75 %
No	1	25 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 3 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 3



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

Al aplicar el instrumento 3 personas de los 4 encuestados, que representan el 75 % de la población, han indicado que la empresa si posee acciones que ayuden a realizar actividades de control de efectivo, en tanto un 25 % de los encuestados considera que no es así. Requiriendo una mayor atención para que todos los empleados manejen el mismo grado de información organizacional.

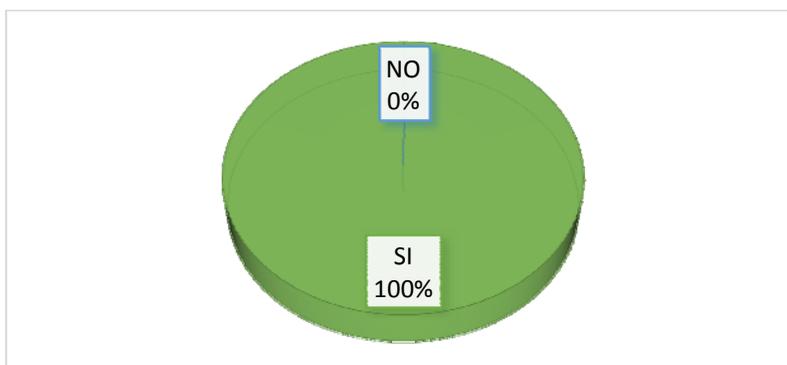
Ítem 4: ¿Cree que sea necesario que el departamento encargado del control de efectivo cuente con estrategias que permitan mejorar y organizar las actividades desempeñadas?

Tabla 5 Resultados obtenidos para el ítem n° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100 %
No	0	0 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 4 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 4



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

Con un 100 % de respuestas afirmativas, se ha podido constatar que, los empleados consideran necesario que el departamento que se encarga del control de efectivo tenga una serie de estrategias que permitan mejorar y organizar las actividades desempeñadas.

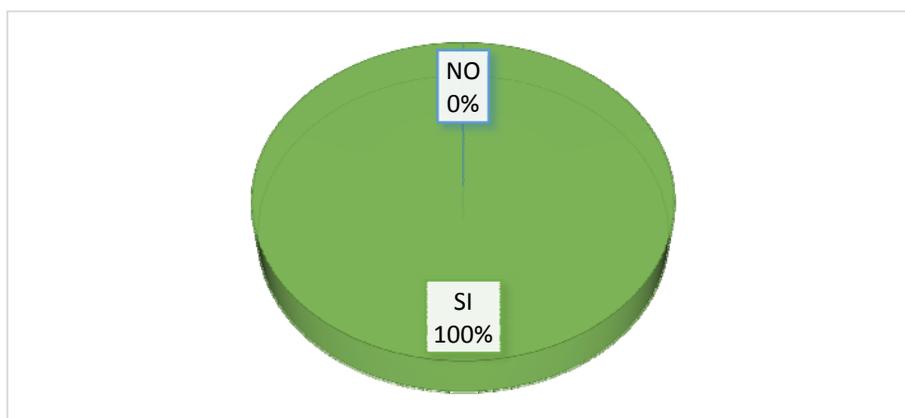
Ítem 5: Con el uso de la metodología Balanced Scorecard se busca crear acciones orientadas al crecimiento tanto de la organización, como de los empleados en sus distintas funciones ¿Piensa que esto ayudaría realmente a todos los involucrados en la empresa Farmacia VIDA&SALUD 24, C.A.?

Tabla 6 Resultados obtenidos para el ítem n° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100 %
No	0	0 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 5 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 5



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

Con el 100 % de respuestas positivas, se ha podido conocer que, los encuestados consideran el uso de la metodología Balanced Scorecard como un elemento que ayude a mejorar el crecimiento tanto de la organización, como de los empleados en sus distintas funciones.

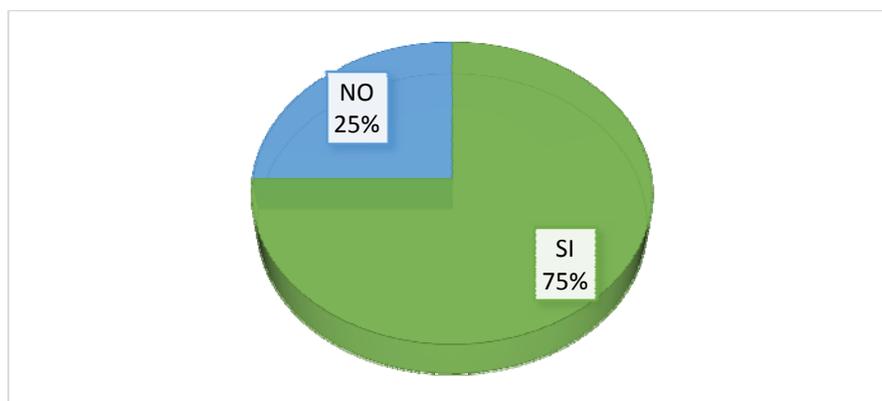
Ítem 6: ¿Participa usted activamente en actividades de gestión en el área donde labora?

Tabla 7 Resultados obtenidos para el ítem n° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75 %
No	1	25 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 6 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 6



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

Para toda empresa es importante contar con empleados que participen de manera activa en las distintas actividades que se realizan con el fin de gestionar las diversas áreas que la componen. De acuerdo con los resultados alcanzados, se pudo observar que, un 75 % de los encuestados participan activamente en estas actividades, en tanto que, un 25 % no lo hacen.

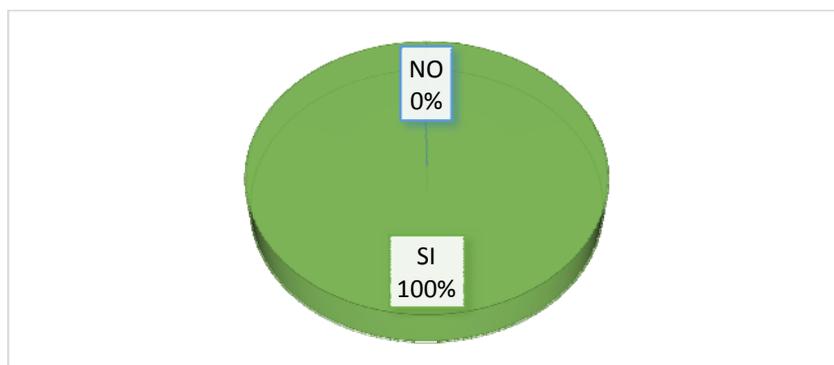
Ítem 7: De implementar nuevas estrategias de gestión en el área de efectivo ¿Participaría usted para apoyar en el proceso de adaptación a estas nuevas acciones?

Tabla 8 Resultados obtenidos para el ítem n° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100 %
No	0	0 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 7 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 7



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

Ya que esta investigación plantea la posibilidad de crear nuevas herramientas que ayuden a mejorar los procesos de gestión de efectivo en la Farmacia Vida&Salud 24 C.A., es importante contar con la participación de los empleados; en función de esto, el 100 % de los encuestados se encuentran dispuestos en colaborar durante estos procesos a fin de adaptar las gestiones según se plantee con la nueva estrategia.

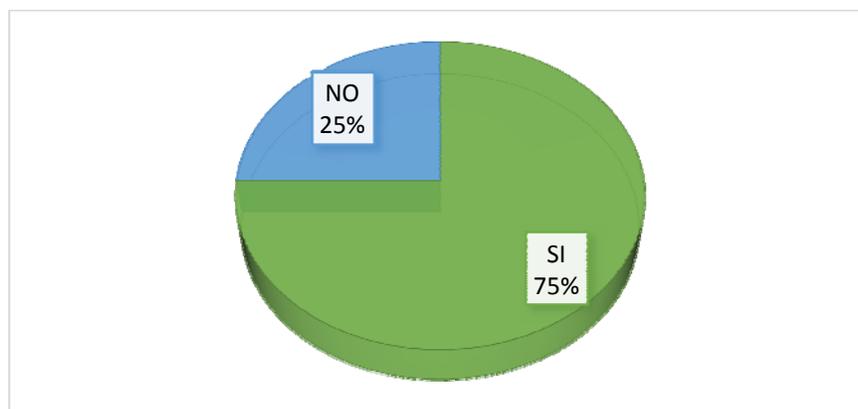
Ítem 8: ¿En la Farmacia VIDA&SALUD 24, C.A. son tomadas en cuenta las ideas y opiniones de los empleados para mejorar las diversas gestiones que se realizan?

Tabla 9 Resultados obtenidos para el ítem n° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75 %
No	1	25 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 8 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 8



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

Para toda organización es necesario tomar en cuenta ideas y opiniones presentadas por los empleados. De acuerdo con el 75 % de los encuestados, la Farmacia Vida&Salud 24 C.A. si toma en consideración estas ideas; no obstante, un 25 % ha respondido de forma negativa.

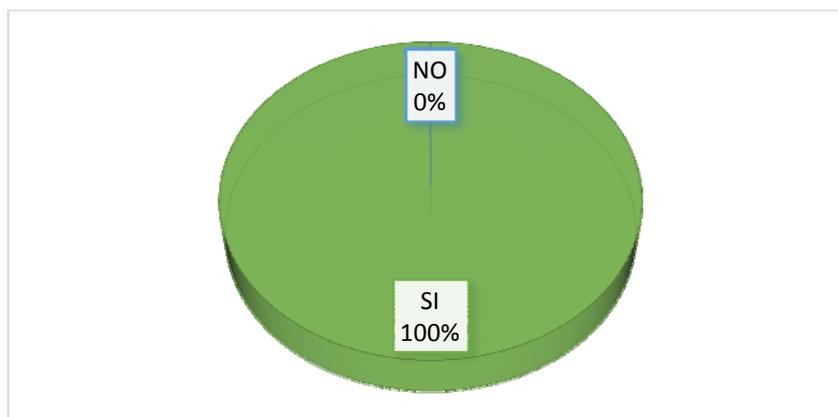
Ítem 9: ¿Cree que los objetivos de la empresa son indispensables para saber de qué forma realizar las actividades de gestión en las distintas áreas que la componen?

Tabla 10 Resultados obtenidos para el ítem n° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100 %
No	0	0 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 9 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 9



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

El 100 % de los encuestados ha afirmado que los objetivos de la farmacia Vida&Salud 24 C.A. son indispensables para saber de qué forma realizar las actividades de gestión en las distintas áreas que la componen.

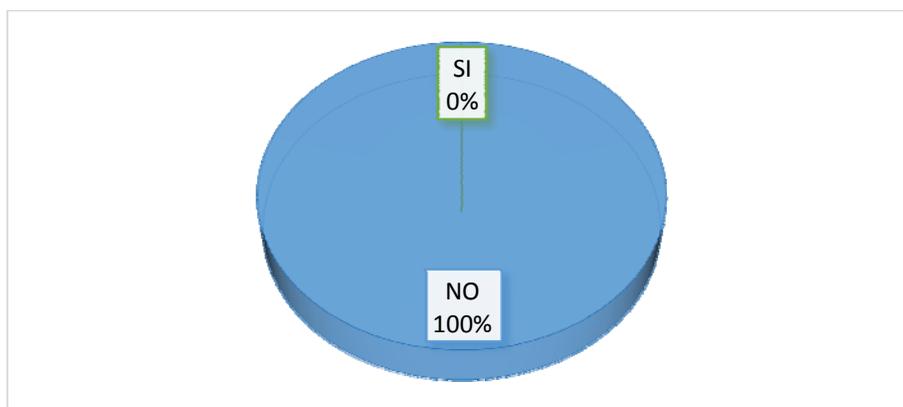
Ítem 10: En su opinión personal ¿la empresa tiene una gestión apropiada para motivar a los empleados a realizar sus labores de manera eficiente?

Tabla 11 Resultados obtenidos para el ítem n° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0 %
No	4	100 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 10 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 10



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

Este ítem plantea un 100 % de respuestas negativas, demostrando que, la Farmacia Vida&Salud 24 C.A. no cuenta con una gestión apropiada que motive a los empleados para realizar sus labores de manera eficiente.

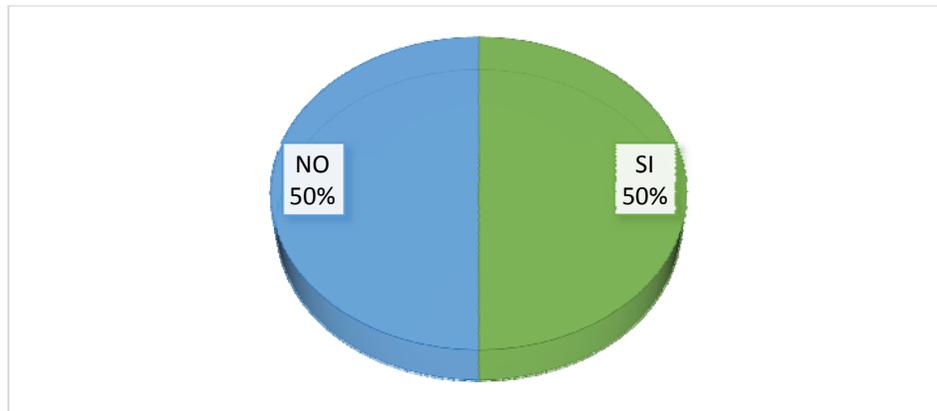
Ítem 11: ¿La empresa cumple con los criterios de visión y misión que tiene?

Tabla 12 Resultados obtenidos para el ítem n° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50 %
No	2	50 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 11 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 11



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados

Con un 50 % de respuestas afirmativas y un 50 % de respuestas negativas, es necesario que la organización delimite de forma apropiada, aquellos criterios plasmados en la visión y la misión a fin de obtener mejores resultados y una participación colectiva en el crecimiento progresivo.

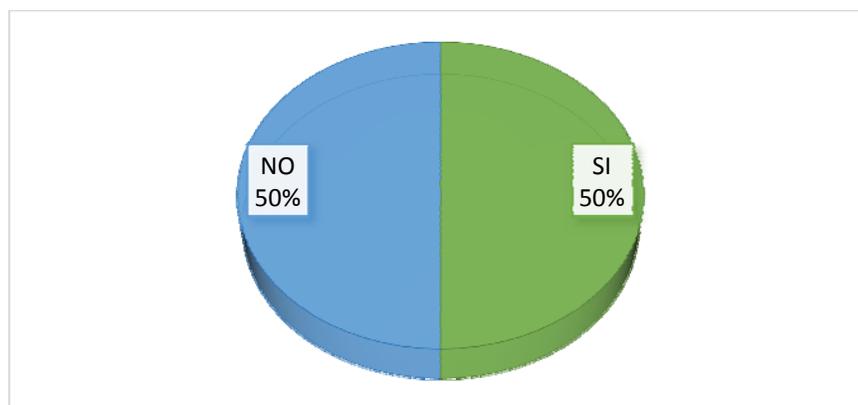
Ítem 12: ¿Cree que la empresa se encuentra bien organizada en función del mercado financiero al que pertenece?

Tabla 13 Resultados obtenidos para el ítem n° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50 %
No	2	50 %
Total	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfica 12 Presentación de los resultados obtenidos para el ítem n° 12



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación de los resultados.

La organización requiere una organización de acuerdo al mercado financiero donde se ubique, esto con el fin de mantenerse a flote aún en medio de la amplia competencia que existe. Sin embargo, de 100 % los encuestados pertenecientes a la Farmacia Vida&Salud 24 C.A., un 50 % piensa que, si existe una buena organización, mientras que el otro 50 % no lo considera de esta forma.

Exegesis de los resultados obtenidos

Una vez analizados los 12 ítems correspondientes a la encuesta, se ha podido conocer las apreciaciones de los empleados pertenecientes a la Farmacia Vida&Salud 24 C.A. en relación a los procesos de gestión que se vienen desempeñando de forma cotidiana. Esta recopilación de información ha sido de vital importancia para el presente estudio ya que, ha brindado una nueva perspectiva respecto a la forma en la cual se realiza la gestión de efectivo de la organización.

Además, ha planteado la motivación de los empleados en participar de forma colectiva en la aplicación de nuevas estrategias de gestión; dando un aporte desde la opinión individual y el trabajo colaborativo del equipo que allí labora. En concordancia, estas apreciaciones son de valor para desarrollar posteriormente, un procedimiento enfocado en la metodología del Balanced Scorecard donde se tomen en cuenta, diversos criterios realistas que los empleados puedan adaptar progresivamente en sus labores diarias. Todo ello hace que esta propuesta pueda ser desarrollada de forma gradual dentro de cada uno de los departamentos existentes en la empresa y su posible adaptación a otros departamentos de gestión.

Ahora bien, gracias al análisis de los resultados alcanzados con la aplicación del instrumento se han establecido los siguientes hallazgos según cada uno de los ítems que componen el instrumento:

Ítem n°	Hallazgos
1	Conocimiento de la misión y visión empresarial, esencial para los empleados.
2	Deficiencia en el cumplimiento de metas por falta de una adecuada gestión.
3	Existencia de acciones que regulen actividades de gestión de efectivo.
4	Necesidad de nuevas estrategias en el área de efectivo.
5	Los empleados apoyan acciones de gestión empresarial para el crecimiento de esta.
6	Participación desequilibrada en actividades de gestión en distintas áreas.
7	Equipo de trabajo participativo y motivado a nuevas estrategias.
8	Empresa que considera los empleados por igual.
9	Es indispensable considerar los objetivos y metas propuestos.
10	Fallas en la calidad de las gestiones de motivación al equipo de trabajo.
11	Criterios de visión y misión que requieren atención para su cumplimiento.
12	Mercado empresarial competitivo que requiere mejor manejo de la organización.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En este apartado se procede a presentar la propuesta de un procedimiento orientado principalmente por la metodología del Balanced Scorecard, mismo que establece las gestiones empresariales mediante la determinación de criterios de crecimiento y funcionamiento en las distintas áreas que componen una empresa.

Además, se define detalladamente la propuesta, sus objetivos, beneficiarios y diversos conceptos que hacen de esta, una propuesta factible a nivel empresarial y educativo. Aplicando mediante un esquema de procedimientos, cada una de las acciones, conceptualizaciones y estructuras necesarias para lograr un apropiado procedimiento para gestionar de forma más eficiente, el control interno de efectivo de la Farmacia Vida&Salud 24 C.A.

Presentación de la propuesta

Esta propuesta surge debido a la necesidad observada en la Farmacia Vida&Salud 24 C.A., donde se pudo conocer que existe una deficiencia en cuanto a los procesos de gestión de efectivo, generando esto una ineficiencia en la ejecución de las acciones realizadas por el personal que allí labora. Dado a la importancia que tiene para una organización, contar con gestiones enfocadas en el desarrollo económico y social de la misma, se plantea la creación de un procedimiento con el cual se gestiones actividades mediante la consideración de los objetivos, misión y visión correspondientes a la empresa.

En este sentido, se presenta esta propuesta orientada al desarrollo de actividades donde, por medio de la delimitación de un conjunto de criterios, sea posible evaluar el nivel de desempeño del departamento de gestión de efectivo y a su vez, generar medidas para garantizar un alto nivel donde los empleados cuenten con las herramientas necesarias para cumplir con su labor y la empresa pueda alcanzar las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.

Todo ello se considera mediante la implementación de la metodología del Balanced Scorecard, diseñada para abordar las gestiones empresariales a través del valor humano y el trabajo participativo de todos para obtener un fin común.

Objetivos de la propuesta

Ahora bien, para lograr una apropiada presentación de la propuesta, es indispensable delimitar aquellos objetivos que se esperan lograr; mismos que se exponen a continuación:

Objetivo General

Mejorar los procesos de gestión en el departamento de efectivo de la Farmacia Vida&Salud 24 C.A. mediante estrategias de Balanced Scorecard.

Objetivos Específico

Definir las características que tienen actualmente las acciones realizadas por el departamento de gestión de efectivo para la optimización del flujo de efectivo en la Farmacia Vida&Salud 24 C.A.

Establecer los criterios aplicables al departamento de control de efectivo según el Balanced Scorecard.

Determinar las estrategias a seguir para el mejoramiento de los procesos de gestión de efectivo de la Farmacia Vida&Salud 24 C.A.

Beneficiarios

El presente se encuentra desarrollado con el fin de beneficiar directamente al departamento de gestión de efectivo de la Farmacia Vida&Salud 24 C.A., e indirectamente, beneficiará al equipo de trabajo de forma general; consecuentemente, contribuirá a mejorar las acciones enfocadas en los usuarios de la organización.

Factibilidad de la propuesta

Ya que la propuesta está pensada para abordar una problemática observada en la Farmacia Vida&Salud 24 C.A. es necesario definir su factibilidad desde diversos ángulos, mismos que se definen a continuación:

Factibilidad Económica

Se trata de la posibilidad que tiene la empresa de financiar cada una de las gestiones realizadas. En el caso de la propuesta actual, requiere un financiamiento de bajo coste, siendo factible su aplicación en la Farmacia Vida&Salud 24 C.A donde se ha desarrollado.

Factibilidad Técnica

En cuanto a los recursos de tipo técnico, es una propuesta factible puesto que la Farmacia Vida&Salud 24 C.A. se encuentra equipada con herramientas apropiadas para realizar cada una de las acciones necesarias.

Factibilidad Humana

Al hablar de la factibilidad humana se han de considerar de forma equilibrada, la participación tanto del personal que labora en el departamento de control de efectivo, como los empleados en general, considerando que estos recursos humanos son los principales involucrados en el proceso de gestión en la organización. Además, se ha de considerar que, el directivo de la empresa también participará de las acciones, haciendo que la propuesta pueda ser realizada con el aporte de todos.

Basamento Teóricos

Con la intención de realizar una propuesta adecuada, se toman en cuenta fundamentos de tipo teórico que han de sustentar las acciones elaboradas, para ello se plantean definiciones de Balanced Scorecard, gestión de efectivo y crecimiento empresarial, tres conceptualizaciones que permiten analizar desde el ámbito referencial, la propuesta diseñada. Estos se describen de la siguiente forma:

Balanced Scorecard:

De acuerdo con, Alonso (2020; párr. 2), los fundadores del concepto BSC, Robert Kaplan y David Norton, lo definen como “un sistema de administración o

sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con a que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa”.

Gestión de efectivo:

Refiere a todas las medidas que una empresa efectúa para gestionar las entradas y salidas de dinero con el objetivo de mantener un estado financiero óptimo. Para lograr esta meta, la organización ha de llevar un exhaustivo control de la liquidez que tiene en cada momento, los pagos que debe efectuar, así como las posibilidades de financiación que puede obtener por parte de los bancos (Hernández, 2020)

Crecimiento empresarial:

Se trata de una serie de procesos que consiguen que una compañía mejore continuamente e impulse el logro de objetivos o hitos de éxito planificados con anterioridad. De acuerdo con Orellana Nirian (2020; parr.1), el crecimiento empresarial “suele producirse a través de una estrategia empresarial orientada a potenciar los distintos campos de la organización para alcanzar metas inmediatas y futuras”.



PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE EFECTIVO DE LA FARMACIA VIDA&SALUD 24 C.A.

Modelo estratégico enfocado en la metodología Balanced Scorecard

JULIO 2022

FARMACIA VIDA&SALUD 24 C.A.

Contenido

Introducción	
Visión de la Farmacia	
Misión de la Farmacia	
Valores de la Farmacia	
Objetivos que se desean alcanzar con este procedimiento	
Metas propuestas	
Matriz FODA de la Organización	
Matriz FODA del departamento de efectivo	
Organigrama del departamento de control de efectivo	
Metodología Balanced Scorecard	
Criterios definidos para la estrategia de control interno	
Mapa estratégico	
Acciones a considerar para mejorar la gestión de flujo de efectivo	
Tiempo de ejecución del plan estratégico	

Introducción

El presente procedimiento está enfocado en el mejoramiento de las gestiones de efectivo ejecutadas por la Farmacia Vida&Salud 24 C.A.; basado en la metodología del Balanced Scorecard, se plantean cuatro criterios necesarios para aumentar la efectividad de los procesos realizados actualmente.

Este procedimiento no presenta acciones estrictas que deben seguirse de forma mecánica, sino que, plasma una perspectiva donde la participación debe ser colectiva y las oportunidades de crecimiento estén orientadas a nivel financiero y humano, garantizando acciones donde se tomen en cuenta los usuarios y el equipo de trabajo que se dispone. Dando la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en los diversos departamentos que componen la organización.

Visión de la Farmacia

Nuestra visión está enfocada tanto en los usuarios como en nuestro equipo de trabajo.

Con relación a nuestros **usuarios**, el compromiso es, facilitar un rápido acceso a los productos que precisen, primando los servicios profesionales, para que saquen el máximo beneficio a sus medicamentos.

Sobre nuestro **equipo**, es necesario responsabilizarse, respetar y cumplir el trabajo de forma individual, siendo conscientes de la importancia que tiene el trabajo de cada uno para conseguir un equipo eficaz y dinámico.

Misión de la Farmacia

Nuestra empresa se fundamenta en la realidad social de la comunidad donde nos ubicamos, es por ello que tenemos la visión de ofrecer una asistencia sanitaria de calidad, para alcanzar y mantener la salud, ofreciendo servicios farmacéuticos y productos, de forma profesional, servicial y cercana.

Valores de la Farmacia

Para lograr que nuestro equipo de trabajo y usuarios tengan el mejor servicio posible, contamos con valores orientados a nuestra comunidad. Nuestros valores principales son:

- Compromiso, con nuestros usuarios, equipo de trabajo y sociedad en general, brindando servicios de calidad y de forma continua.
- Responsabilidad de forma global, donde podamos trabajar en conjunto para ayudar al desarrollo económico de la nación.
- Seguridad en cada una de nuestras acciones, demostrando a todos los usuarios y población en general, amplia atención a cada detalle, resguardando su salud y bienestar.

- Humanidad, siendo indispensable debido a nuestro compromiso social, mostrando en todo momento empatía y apoyo a la comunidad, en aras de contribuir a la protección de todos.
- Honestidad, en cada una de las acciones realizadas, dando el mayor respaldo a la población.
- Respeto por todos nuestros usuarios, equipo de trabajo y comunidad en general; protegiendo las diferencias y multiculturalidad que nos caracteriza.
- Calidad en nuestros productos, servicios y atención, tanto para usuarios recurrentes, nuevos, potenciales y empleados.
- Resolución de situaciones problemáticas que se pudiesen presentar, apoyando en cada paso necesario para ello.
- Eficiencia y eficacia en nuestra atención.
- Profesionalidad, caracterizada por contar con un amplio equipo de trabajo cuyo compromiso es brindar apoyo ético y con amplios conocimientos en el área.

Objetivos que se desean alcanzar con este procedimiento

- Mejorar el ambiente de trabajo.
- Promover una actitud optimista entre tu equipo y tu clientela.
- Optimizar los recursos de tu farmacia.
- Mejorar el margen medio de beneficio.
- Aumentar la rotación de los productos paralizados.
- Especializar tu farmacia en algún sector.
- Mejorar la organización y la planificación.

Metas propuestas

- Crear un plan estratégico que ayude a organizar mejor los procesos de gestión de efectivo en la Farmacia Vida&Salud 24 C.A.
- Establecer los criterios necesarios para el plan estratégico de acuerdo a las características definidas en la matriz FODA de la organización y el departamento de control de efectivo.
- Definir los pasos a seguir para el plan estratégico
- Hacer uso del modelo Balanced Scorecard en función de los rasgos planteados por la empresa.

Matriz FODA de la Organización

Una matriz FODA (acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) consiste en una evaluación de la capacidad interna de una organización para definir su estrategia y también todos los factores que podrían afectar el logro de sus objetivos. Nuestra farmacia Vida&Salud 24 C.A. cuenta con la siguiente matriz FODA:

Matriz FODA de la Organización



Fuente: Elaboración propia (2022).

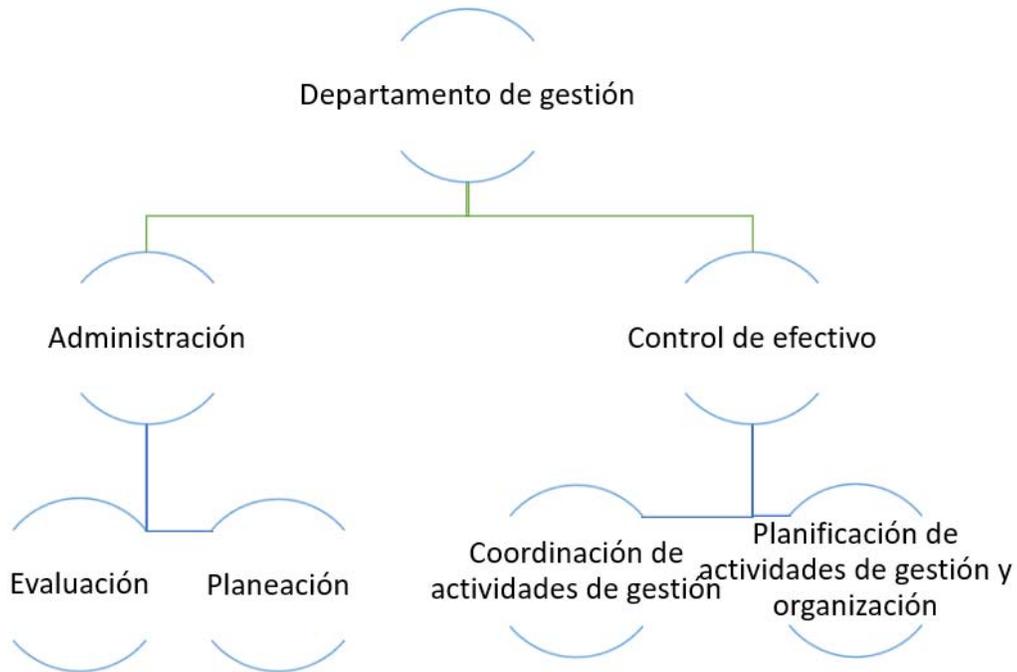
Matriz FODA del departamento de efectivo

Ahora bien, como el procedimiento que presentamos actualmente se enfoca en el departamento de efectivo, procederemos a establecer la matriz FODA de este, a fin de concebir las distintas características que esencialmente requieren ser transformadas con la intención de cumplir las metas de crecimiento propuestas por la organización.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Diagrama del departamento de control de efectivo



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Farmacia Vida&Salud 24 C.A.

Metodología Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

Los propósitos con los que se construye un Balanced Scorecard son:

1. Describir y comunicar su estrategia.
2. Medir su estrategia.
3. Hacer un seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar sus resultados (Roncancio, 2022).

Criterios definidos para la estrategia de control interno

- 1. Financieros:** Donde se tomen en cuenta aspectos de crecimiento económico empresarial. Haciendo uso de acciones conscientes sobre el modelo estratégico presentado y forjando modelos de venta digitales, aplicando la tecnología como fuente de ingreso adicional, llegando a mayor cantidad de usuarios potenciales en el territorio.

- 2. De clientes:** En función del criterio anterior, el uso de tecnología y redes sociales (RRSS) es considerablemente importante para alcanzar otros usuarios. Además, con acciones que motiven a los empleados, se garantiza una atención de calidad donde los usuarios frecuentes se mantengan en continua adquisición de los productos disponibles.

- 3. Procesos internos:** Enfocando primordialmente los procesos de control interno de efectivo se pretende alcanzar nuevas metas de crecimiento tanto para la organización como para los empleados que allí se encuentran.

- 4. Aprendizaje y crecimiento:** este criterio es indispensable para lograr los anteriores, gracias al desarrollo del aprendizaje de los empleados y el implemento de acciones de participación colectiva, se puede alcanzar una mejora significativa en las perspectivas financieras, de clientes y de procesos internos.

Mapa estratégico

A continuación, se definen los indicadores, metas e iniciativas determinadas con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos desde la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esto con la intención de detallar de manera individual, los distintos enfoques aplicados a la propuesta.

	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
PERSPECTIVAS	Financieras: Aumentar la rentabilidad	Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Estados mercantiles.	Aplicación de actividades donde las ventas se acrecienten esto por medio de la implementación de medios tecnológicos que permitan llegar a mayor número de usuarios.
	Del cliente: Tener una tienda más atractiva para los clientes	Aumento del promedio de visitas diarias a la tienda.	Conteo de usuarios frecuentes y nuevos.	Mejorar la exposición de los productos disponibles tanto a nivel presencial como virtual (uso de RRSS o página web empresarial).
PERSPECTIVAS	Procesos internos: Mejorar los procesos de gestión de efectivo en el departamento correspondiente	Optimizar las gestiones realizadas en el departamento de efectivo.	Análisis cualitativo y cuantitativo de las gestiones realizadas.	Rediseñar el proceso de gestión y uso de efectivo.
	Aprendizaje y crecimiento: Fomentar el aprendizaje colectivo respecto a los procesos de manejo de efectivo	Desarrollar los conocimientos respecto al manejo de efectivo para todos los empleados que laboran en el departamento de gestión.	Aplicación de talleres de formación sobre los temas relacionados al manejo eficiente de efectivo.	Generar espacios de desarrollo del conocimiento para los empleados, aumentando así la satisfacción laboral y en consecuencia, la satisfacción de los usuarios por medio de una atención profesional.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Acciones a considerar para mejorar la gestión de flujo de efectivo

- **Perfeccionar el sistema de cobro.**

Iniciando con una metodología de cobro ampliamente variada, donde el usuario tenga la posibilidad de gestionar sus pagos de forma rápida y sencilla. Contar con personas capacitadas en el área de cobros para agilizar este proceso y brindar a los usuarios una atención de calidad. Además, utilizar activamente programas específicos que permitan mantener una organización de las ventas realizadas y los pagos efectuados.

- **Administrar adecuadamente el inventario.**

Tomar en cuenta periódicamente los productos de mayor salida, mantener una variedad de artículos y un stock amplio de los más vendidos con el fin de mantener disponibles para los usuarios. Realizar continuamente revisión de inventarios y fechas de caducidad para prevenir pérdida de estos productos.

- **Controlar los gastos.**

Es necesario mantener una planificación estricta sobre los presupuestos de las entradas y salidas de efectivo, en ellos se incluirá una programación del capital de trabajo, inventarios, cuentas por pagar y cobrar, así como obligaciones de corto plazo que tiene la empresa.

- **Contar con un presupuesto.**

Ya que la empresa amerita realizar distintos pagos y contar con ciertos recursos que ayuden a mantener un ambiente laboral adecuado, es indispensable realizar, mensualmente, una definición de los gastos

necesarios para el próximo mes laboral, esto mediante un presupuesto estricto que garantice contar con los diversos elementos que ayuden a realizar continuamente las actividades en la farmacia.

Tiempo de ejecución del plan estratégico

Como se trata de un plan que debe aplicarse progresivamente, se presenta un cronograma en función de cada uno de los criterios establecidos, mismo que puede variar de acuerdo a la capacidad de adaptación que tenga la organización y su equipo de trabajo.

Criterio a abordar	Acciones	Semana								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Financieras	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un presupuesto de gastos - Revisar el inventario de los productos - Controlar los gastos realizados 									
Del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los sistemas de cobro - Capacitar los empleados para realizar actividades de atención y cobro de productos eficiente - Actualizar las herramientas de cobro disponibles. 									
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Administras los gastos - Aplicar acciones de organización de los ingresos de la empresa. - Implementar un presupuesto sobre los gastos indispensables 									
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar continuamente a los empleados para realizar distintas actividades relacionadas a su puesto. - Brindar herramientas de aprendizaje que ayuden a los empleados a crecer dentro de la organización y optar a nuevos cargos - Tomar en cuenta el talento humano disponible para cargos superiores de acuerdo a su grado de conocimiento y compromiso con la empresa. 									

Fuente: Elaboración propia (2022).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Todo el proceso investigativo ha permitido no solo fomentar el uso de la metodología del Balanced Scorecard dentro de una organización, sino que, ha generado una nueva forma de canalizar las gestiones empresariales en la actualidad. Esto gracias a su posibilidad de ser aplicado en distintas áreas de una empresa.

En torno a la elaboración de una propuesta orientada a esta metodología, se pudo determinar la forma en la que la misión, visión y valores de una empresa, son cruciales para garantizar un apropiado procesamiento no solo de los recursos disponibles sino también, de las ideas y percepciones que pueden tener empleados, usuarios y afines a la organización, siendo estos indispensables para el adecuado crecimiento financiero.

Aunado a ello, se ha podido conocer de primera fuente, la manera en la que una empresa procesa distintas actividades con la intención de cumplir ciertas metas propuestas y, como estas metas pueden no ser alcanzadas por una mala gestión u organización de las acciones básicas en cada departamento.

Por consiguiente, esta investigación no se limitó solo a analizar desde una perspectiva bibliográfica, la importancia de hacer un correcto uso de gestiones innovadoras, sino que, se planteó desde una realidad vivida, la manera en la que se ejecutan ciertos procesos y como estos afectan drásticamente el crecimiento financiero y, por ende, la competitividad con otras organizaciones que existen en el mercado actualmente.

En este sentido, la presente, estuvo pensada desde un procesamiento amplio de datos, dando origen a una nueva modalidad en la cual, las empresas gestionen de forma consciente, cada una de las estrategias necesarias en función de los objetivos definidos y la misión con la cual ha sido concebida dicha empresa.

Recomendaciones

Por lo anterior, es importante recalcar que, todo estudio busca generar nuevos conocimientos, al mismo tiempo que aborda ciertas problemáticas sociales que afectan de manera directa o indirecta el desarrollo económico de una nación. Por ello, se presentan las siguientes recomendaciones:

Primero, a la empresa se solicita mantener el enfoque de trabajo colaborativo donde cada empleado sea tomado en cuenta. Además, es importante adoptar nuevas medidas que ayuden al verdadero desarrollo empresarial, haciendo uso de nuevas estrategias, recursos, herramientas y demás que sean de valor institucional y brinden una mejor aplicación de estas estrategias.

Segundo, a futuros investigadores, se invita a estudiar más profundamente no solo sobre el Balanced Scorecard sino sobre diversas metodologías que día con día emergen y que facilitan las gestiones en múltiples departamentos; al mismo tiempo, se solicita mantener el análisis de estos contenidos con la finalidad de, conocer los distintos avances en materia de gestión de efectivo. Generando de esta manera, nuevas investigaciones y nuevas propuestas que sean de utilidad para otras empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, M. (2020). *¿Qué es el control interno y por qué es importante?* Marsh. Disponible: <https://www.marsh.com/ve/es/services/risk-consulting/insights/what-is-internal-control-and-why-is-it-important.html>
Consulta: 2022, junio 8
- Alan Aldana & Abogados. (2022). *5 Pasos para realizar los manuales de cumplimiento de tu empresa*. Alan Aldana & Abogados. Disponible: <https://aldanayabogados.com/5-pasos-realizar-manuales-cumplimiento-empresa/> Consulta: 2022, junio 8
- Alonso, C. (2020). *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral*. Global Suite. Disponible: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/> Consulta: 2022, junio 7
- Arias, F. (2016a). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica* (Editorial Episteme (Ed.)).
- Arias, F. (2016b). *Proyecto-De-Investigación-Fidias-Arias*. In Proyecto de Investigación (Issue 3era, p. 98). Disponible: <http://loquesea.com> Consulta: 2022, junio, 3
- AUDICAS. (2018). *Supervisión contable permanente, ¿En qué consiste?* AUDICAS Auditoría - Consultoría. Disponible: <https://www.audicas.es/supervision-contable-permanente-en-que-consiste/#:~:text=Funciones de la supervisión contable permanente&text=Conocer legislaciones y normativas contables,entrega ante el registro mercantil.> Consulta: 2022, junio 7
- Betancourt Proaño, M. P., Castro Giler, K. J., Rodríguez Martínez, O. A., & Ruano Zaldumbide, S. I. (2020). Aplicación Del Balanced Scorecard Como Herramienta Estratégica Y De Mejora En La Competitividad De Las Pymes Ecuatorianas: Una Revisión Del Año 2009 Al 2019. *Revista Electrónica TAMBARA*, 11(66), 921–941. Disponible: <http://tambara.org/wp->

- content/uploads/2020/04/BSC_en-PYMEs_ecuatorianas_Betancourt-et-al.pdf Consulta: 2022, junio 17
- Conexión ESÁN. (2017). ¿Qué buscan las organizaciones con el control interno? *Esan BUSINESS*. Disponible: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-buscan-las-organizaciones-con-el-control-interno#:~:text=El control interno es un,las leyes y normas aplicables>. Consulta: 2022, junio 15
- Correa García, J. A., & Correa Mejía, D. A. (2022). Importancia del estado de flujos de efectivo para la gestión financiera sostenible. *Cuadernos de Contabilidad*, 22. Disponible: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc22.iefef> Consulta: 2022, junio 15
- Cuadro de operacionalización de variables*. (2018). Asesoría, Tesis y Proyectos. Disponible: <http://www.darwinduran.automatisoft.pe/2018/03/29/cuadro-de-operacionalizacion-de-variables/#:~:text=La operacionalización de variables es,dimensiones%2C sub dimensiones%2C indicadores%2C> Consulta: 2022, junio 16
- Cuartin, A. (2020). ¿Qué son indicadores? Ejemplos, características y tipos. Lemontech. Disponible: <https://blog.lemontech.com/que-son-indicadores-ejemplos-caracteristicas-y-tipos/> Consulta: 2022, junio 14
- Díaz, R. Q., & Huanambal, M. G. (2020). *Sistema de control interno y flujo de efectivo en el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020*. Universidad César Vallejo.
- Echarte Fernández, M. Á., Martínez Hernández, M., & Zambrano, O. (2018). Un análisis de la crisis económica de Venezuela desde los postulados de la Escuela Austríaca de Economía. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 68–82. Disponible: <https://doi.org/10.22507/rli.v15n2a5> Consulta: 2022, junio 15
- economipedia. (2017). *Desfalco*. Economipedia. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/desfalco.html> Consulta: 2022, junio 12

- Fundación Integralia. (2020). *Ventajas y desventajas del Balanced Scorecard*. Fundación Integralia DKV.
- García, E., & Goncalves, M. (2022). Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del Balanced Scorecard. *Revista TEKHNE*, 2(25), 96–114. Disponible: <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/5516> Consulta: 2022, junio 11
- Global Suite. (2002). *Balanced Scorecard ¿Qué es y cuál es su potencial?* Global Suite. Disponible: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/> Consulta: 2022, junio 11
- Gómez, G. (2001). *Control interno en la organización empresarial*. Gestipolis. Disponible: <https://www.gestipolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/> Consulta: 2022, junio 15
- Hernández, L. M.-C. (2020). *Administración del efectivo: qué es y cómo se aplica en la empresa*. Psicología y Mente. Disponible: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/administracion-del-efectivo> Consulta: 2022, junio 20
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES (Ed.); 6ta ed.). Disponible: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf> Consulta: 2022, junio 20
- Herrera, J., Serrano, P., Señalín, L., & Vega, F. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(2), 30. Disponible: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf> Consulta: 2022, junio 23
- ISO Tools. (2020). *Desglosando las 4 perspectivas del BSC*. ISO Tools Excellence.

- Iza, K. J., & Erazo, J. C. (2021). Gestión del flujo de efectivo en organizaciones del sector no financiero popular y solidario. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(2), 307–336. Disponible: <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.512> Consulta: 2022, junio 22
- Lenis, A. (2021). *¿Qué es un sistema de control interno y cómo implementarlo?* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/sistema-control-interno> Consulta: 2022, junio 22
- Llorente Jaime, J. (2014). *Activo*. Economipedia. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/activo.html> Consulta: 2022, junio 22
- Martínez Argudo, J. (2017). *¿Por qué son tan importantes las empresas, los empresarios y los emprendedores?* ECONOSUBLIME. Disponible: <http://www.econosublime.com/2017/11/funciones-empresa-importancia-emprendedores.html> Consulta: 2022, junio 22
- Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de Las Ciencias*, 4(4), 206–240. Disponible: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835/html> Consulta: 2022, junio 24
- Orellana Nirian, P. (2020). *Crecimiento empresarial*. Economipedia.Com. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-empresarial.html> Consulta: 2022, junio 24
- Orellana, P. (2020). *Control interno*. Economipedia. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/control-interno.html> Consulta: 2022, junio 14
- Pallela Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología De La Investigación Cuantitativa* (FEDUPEL (Ed.); FEDUPEL). Disponible: <https://en.calameo.com/read/000628576f51732890350> Consulta: 2022, junio 19

- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2012). *Definición de flujo de efectivo*. Definicion.De. Disponible: <https://definicion.de/flujo-de-efectivo/> Consulta: 2022, junio 19
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2015). *Definición de rentabilidad*. Definicion.De. Disponible: <https://definicion.de/rentabilidad/> Consulta: 2022, junio 19
- Roldán, P. N. (2016). *Marca*. Economipedia. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/marca.html> Consulta: 2022, junio 11
- Roncancio, G. (2022). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen*. PENSEMOS. Disponible: <https://gestion.pensem.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen> Consulta: 2022, junio 11
- SAP Concur. (2021). *Gestión empresarial: ¿en qué consiste y cómo optimizarla?* SAP Concur. Disponible: <https://www.concur.co/news-center/gestion-empresarial-en-que-consiste> Consulta: 2022, junio 16
- Savkín, A. (2019a). *10 ventajas y 9 Desventajas del Esquema de Cuadro de Mando Integral*. BSC Designer.
- Savkín, A. (2019b). *“Cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral”*. BSC Designer. Disponible: <https://bscdesigner.com/es/cuatro-perspectivas-cmi.htm>. Consulta: 2022, junio 15
- Sayago, M. (2016). *Propuesta de un sistema de gestión basado en indicadores para la evaluación del desempeño y la calidad de servicio de una empresa aseguradora de automóviles* [Universidad Católica Andrés Bello]. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT4117.pdf> Consulta: 2022, junio 4
- Stevens, R. (2020). *¿Qué es el sistema de control interno?* Rankia. Disponible: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3625005-que-sistema-control-interno> Consulta: 2022, junio 3

- Tamayo, T., & Tamayo, M. (2012). *Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (NORIEGA (Ed.); 4ta ed.). LIMUSA. Disponible: <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2> Consulta: 2022, junio 6
- Terreros, D. (2021). *Control interno empresarial: sus elementos, objetivos e importancia*. HubSpot. Disponible: <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno> Consulta: 2022, junio 5
- The OD Consulting Group. (n.d.). *¿Cuándo es necesaria una transformación organizacional?* Consulting. Disponible: <https://theodcg.com/cultura-organizacional/transformacion-organizacional/#:~:text=Una transformación organizacional se traduce, dónde se mueven las cosas.> Consulta: 2022, junio 5
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2016). *Manual de Trabajos de Grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (FEDUPEL (Ed.); 5ta ed.). Disponible: <https://vdocuments.mx/manual-upel-2016-1pdf.html> Consulta: 2022, junio 3