



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DEL
BALANCED SCORECARD PARA EL FLUJO DE EFECTIVO DEL
SECTOR PRODUCTOR DE GASES DEL AIRE DEL ESTADO ARAGUA**

Autora:
Lic. Nancy Almeida

La Morita, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DEL
BALANCED SCORECARD PARA EL FLUJO DE EFECTIVO DEL
SECTOR PRODUCTOR DE GASES DEL AIRE DEL ESTADO ARAGUA**

Autora:
Lic. Nancy Almeira
Tutor: Dr. David Zambrano

Trabajo de Grado Presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Finanzas

La Morita, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DEL
BALANCED SCORECARD PARA EL FLUJO DE EFECTIVO DEL
SECTOR PRODUCTOR DE GASES DEL AIRE DEL ESTADO ARAGUA**

Tutor:
Dr. David Zambrano

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de estudios Post grado
Maestría en Administración de empresas Mención Finanzas
Por: Dr. David Zambrano
C.I. 7.074.631

La Morita, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD PARA EL FLUJO DE EFECTIVO DEL SECTOR PRODUCTOR DE GASES DEL AIRE DEL ESTADO ARAGUA”, presentado por: Almeira, Nancy, cédula de Identidad 14.533.184 para optar al Título de: Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEDICATORIA

Primeramente dedico este trabajo de grado a Dios Todopoderoso, por ayudarme a culminar esta meta.

A mis Padres, por haberme formado, gracias a ellos estoy aquí.

A mi esposo José Manuel y a mis pequeños hijos Fabiana y Diego, por ser mi motor, mi vida, mi luz y por entender la dedicación de tiempo que requirió la culminación de esta investigación.

A todas y cada una de las personas que me ayudaron durante este camino!

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios.

Al Profesor David Zambrano por su gran colaboración y asesorías en cada una de las fases de este trabajo de grado.

Al Profesor Oswaldo Gómez por su valiosa colaboración y sugerencias.

A todos los profesores el área de Postgrado que estuvieron dados a brindar toda la ayuda posible.

Al Área de Postgrado de FACES - Universidad de Carabobo, por la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, ayudando así a mi crecimiento personal.

A mis queridas amigas de postgrado les agradezco la fuerza y el apoyo que nos dimos siempre.

A las empresas del sector estudiado por brindarme la información necesaria para la finalización de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA.....	i
ANTEPORTADA.....	ii
CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN.....	iii
VEREDICTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPÍTULO I.....	 3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	10
 CAPÍTULO II.....	 13
MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas de la Investigación.....	21
Sistema de Variables.....	56
 CAPÍTULO III.....	 58
MARCO METODOLÓGICO.....	58
Diseño, Tipo y Nivel de Investigación.....	59
Método de investigación.....	61
Población.....	62
Muestra.....	63
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	64

Validez y Confiabilidad del instrumento de Recolección de datos	65
Técnicas de Análisis de Datos.....	68
Fases de la Investigación.....	69
CAPÍTULO IV.....	71
ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	71
	Pág.
Resumen de Resultados.....	97
CAPÍTULO V.....	99
LA PROPUESTA.....	99
Presentación de la Propuesta.....	99
Objetivos de la Propuesta.....	99
Justificación de la Propuesta.....	100
Recursos Necesarios para su ejecución.....	101
Beneficios de la Propuesta.....	101
La Propuesta.....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
Conclusiones.....	121
Recomendaciones.....	123
REFERENCIAS.....	125
ANEXOS.....	131

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No		Pág.
1	Operacionalización de Variables.....	57
2	Distribución de la Población.....	62
3	Distribución de la Muestra.....	64
4	Criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento.....	67
5	Análisis de los estados financieros.....	72
6	Análisis ingresos y egresos operacionales.....	73
7	Cálculo de indicadores financieros.....	74
8	Medición de Inventario.....	75
9	Inversiones en títulos valores.....	76
10	Financiamiento privado.....	77
11	Cuentas por cobrar.....	78
12	Cuentas por pagar.....	79
13	Colocación de acciones.....	80
14	Inversiones en activo fijo.....	81
15	Resultados contables y financieros.....	82
16	Factores macroeconómicos.....	83
17	Rentabilidad.....	84
18	Convenios con empresas de transporte.....	85
19	Manuales de normas y procedimientos.....	86
20	Auditoría de procesos.....	87
21	Diagnostico estratégico.....	88
22	Planes de inversión y capital de trabajo.....	89
23	Estrategias de planificación financiera.....	90
24	Proyectos de inversión y capital de trabajo.....	91
25	Retorno de la inversión.....	92
26	Estrategias para Aumentar Producción.....	93
27	Regulación de precios justos.....	94
28	Pronósticos de las ventas.....	95
29	Perspectivas financieras.....	96
30	Matriz FODA del Área de Finanzas de las Organizaciones.....	105
31	Objetivos estratégicos de las perspectivas del Balanced Scorecard.....	107
32	Indicadores Financieros para la Evaluación y Control del logro de los objetivos estratégicos.....	108
33	Posición de Caja.....	111

34	Flujo de Caja.....	112
35	Indicadores que para medición del logro de los objetivos estratégicos y del funcionamiento de la estrategia financiera.....	116
36	Plan de Acción para alcanzar los objetivos propuestos.	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No		Pág.
1	Análisis de los estados financieros.....	72
2	Análisis ingresos y egresos operacionales.....	73
3	Cálculo de indicadores financieros.....	74
4	Medición de Inventario.....	75
5	Inversiones en títulos valores.....	76
6	Financiamiento privado.....	77
7	Cuentas por cobrar.....	78
8	Cuentas por pagar.....	79
9	Colocación de acciones.....	80
10	Inversiones en activo fijo.....	81
11	Resultados contables y financieros.....	82
12	Factores macroeconómicos.....	83
13	Rentabilidad.....	84
14	Convenios con empresas de transporte.....	85
15	Manuales de normas y procedimientos.....	86
16	Auditoría de procesos.....	87
17	Diagnostico estratégico.....	88
18	Planes de inversión y capital de trabajo.....	89
19	Estrategias de planificación financiera.....	90
20	Proyectos de inversión y capital de trabajo.....	91
21	Retorno de la inversión.....	92
22	Estrategias para Aumentar Producción.....	93
23	Regulación de precios justos.....	94
24	Pronósticos de las ventas.....	95
25	Perspectivas financieras.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

GRÁFICO No		Pág.
1	Fases de la Propuesta Estrategias de Control de Gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el Flujo de Efectivo del Sector Productor de Gases del Aire del Estado Aragua.....	103
2	Mapa Estratégico Relación Causa-Efecto.....	120



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD PARA EL FLUJO DE EFECTIVO DEL SECTOR PRODUCTOR DE GASES DEL AIRE DEL ESTADO ARAGUA

Autora: Lic. Nancy Almeida

Tutor: David Zambrano

Año: 2015

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue Diseñar estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del estado Aragua. Metodológicamente, la investigación es un estudio de campo de carácter descriptivo, con apoyo documental y bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por cuatro (04) empresas dedicadas empresas del sector de la producción y comercialización de gases del aire en sus diferentes presentaciones y por el personal de los mismos integrados por cuatro (04) gerentes de finanzas y setenta y cinco (75) empleados. La muestra es no probabilística de carácter intencional, fue de cuatro (4) gerentes y veinte (20) empleados encargados de los diferentes departamentos adscritos a finanzas. Se utilizó como técnica de recolección de información la observación directa y la encuesta y como instrumentos la guía de observación y el cuestionario constituido formulado con veinticinco (25) interrogantes de carácter cerrado con posibilidades de respuesta preestablecidas tipo escala Lickert. La validez del instrumento se estableció a través de la técnica de Juicio de Expertos y la confiabilidad mediante la aplicación del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual fue de 0,97 por lo cual se considera como de muy alta confiabilidad. Este estudio concluye que las compañías del sector productor de gases del aire del estado Aragua, no poseen indicadores de gestión que permitan medir el desempeño, existiendo un vacío de información en materia de reportes financieros y aplicabilidad de los índices de gestión que sustentan los resultados. Se evidencia igualmente la necesidad de establecer estrategias de control que permita a la dirección de finanzas contar con una herramienta útil y eficaz para la toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Flujo de Efectivo, Sector Gases.

INTRODUCCIÓN

El clima competitivo a nivel mundial se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos y breves. Esto plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, por la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión. Para lograr la eficiencia en los procesos de la organización, se hace necesario implementar el control de gestión como herramienta fundamental para la mejora de los procesos entre ellos el flujo de efectivo.

Así, se requiere de la capacidad gerencial para resolver los difíciles problemas que atraviesa el país, tanto en la Administración Pública como en la Privada. Esta situación permite establecer y aplicar planes, conjuntos, estrategias valederas, herramientas financieras, procedimientos lógicos, decisiones analizadas, y todos aquellos fundamentos que le permitan a todas las personas encaminarse a lograr los objetivos planteados para conseguir el éxito financiero.

En bien de esto, la presente investigación estuvo dirigida a proponer estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para las empresas productoras de gases del aire del estado Aragua. Dentro de los objetivos están sus diversos ámbitos financieros, así como también realizar investigaciones que permitan adecuar la propuesta al programa de las necesidades del control de la gestión financiera de las empresas de este sector.

Dentro de este orden de ideas, el presente estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible con un diseño de campo a nivel descriptivo, apoyado en una revisión bibliográfica. El contenido de este estudio se estructuró de la forma que sigue:

Capítulo I: El problema, en él se desarrolló la situación problemática, las razones que justificaran el estudio, y los objetivos (general y específicos) dirigidos a definir especialmente lo que se persigue.

Capítulo II: Marco teórico, referido a los elementos conceptuales que sustentan el estudio, la búsqueda y revisión de los antecedentes de la investigación, así como la operacionalización de las variables.

Capítulo III: Marco Metodológico: integrado por el diseño de la investigación, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, las técnicas de análisis de datos y el procedimiento de la investigación.

Capítulo IV: se presentan los resultados obtenidos en el estudio, así como el análisis de los mismos. Capítulo V: describe la propuesta planteada. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A medida que se avanza por este milenio, los empresarios y ejecutivos de empresas van enfrentando desafíos de enormes dimensiones. Por una parte, la globalización ya está presente en prácticamente todas las actividades significativas de los negocios, acarreando un aumento dramático en la intensidad y diversidad de la competencia. Por otra, las fuerzas invasoras de la tecnología están dando nuevas formas a las industrias, creando un ambiente altamente competitivo, dinámico y cambiante. Lo anterior implica que sea esencial que los gerentes al frente de las organizaciones tengan la capacidad para entregar a sus empresas la administración estratégica que requieren para lograr el mejor destino, llevando a la práctica los planes elaborados con una visión de largo y mediano plazo y acordes con sus potencialidades.

Venezuela no escapa de esta realidad, aún más se agrega un nuevo desafío como es la situación político-económica que atraviesa este país, la alta incertidumbre del ambiente económico, político y social con el cual convivimos, hace necesario implementar herramientas que den resultados a corto y mediano plazo que permitan contrarrestar las consecuencias de este ambiente tan agresivo económicamente hablando para la mayoría de los sectores industriales.

Esta situación exige el diseño de un mecanismo sistemático y metodológico que permita generar un amplio conjunto de razones numéricas expresivas y caracterizadoras de la gestión, a través de indicadores que operacionalicen las principales variables de los diversos procesos que se llevan a cabo en la organización, permitiendo así la toma de decisiones más acertadas y menos costosas, tanto en términos financieros como de aprendizaje.

Dentro de este contexto la visión tradicional del control de gestión ha centrado su significado en el control efectuado a través de presupuestos, principalmente de carácter financiero, que enfatizan la evaluación de las mediciones proyectadas versus la realidad. Si bien esto es importante, también es evidente lo inoficioso que resulta centrar la atención de la administración en resultados que ya se lograron y que ya no es posible revertir. En tal sentido, resulta más atractivo poner toda la energía en intentar influenciar el futuro, de manera que los resultados que más tarde se den sean efectivamente los que las organizaciones quieren que ocurran.

Esta es la visión moderna imperante en las empresas exitosas actuales y que es necesario que los potenciales administradores conozcan y manejen instrumentos adecuados para agregar valor. Por tanto, hablar de control de gestión es hablar de un instrumento de dirección que busca impactar el futuro de la organización para alcanzar sus logros superiores. En pocas palabras, el control de gestión es el instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimiento.

Bajo esta perspectiva, Amat (2007:12), expresa que el control de gestión “es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficientes para transformarlo y eficaz para canalizarlos”. Resulta claro que en las organizaciones, el control de gestión permite controlar el comportamiento de factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto período.

Se puede deducir entonces, que bajo esta perspectiva la responsabilidad de gerenciar es anticipar todos aquellos posibles desequilibrios en la situación financiera de la empresa antes de que sea demasiado tarde para tomar medidas correctivas, garantizando el adecuado flujo de caja que permita financiar en forma sostenible las estrategias de la empresa. La administración debe proyectar la situación financiera de la empresa y diseñar cuidadosamente su portafolio de productos, planear adecuadamente sus inversiones para el crecimiento, de forma tal que no se ponga en riesgo la salud financiera y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Así pues, la pregunta que todos los gerentes deben hacerse y que se pretende responder es la siguiente: ¿Sí los indicadores financieros tradicionales no son adecuados para predecir el comportamiento futuro de la empresa, en qué forma se pueden minorizar los desequilibrios en su situación financiera?

La respuesta debe comprender algún tipo de técnica que permita realizar un análisis de los factores que afectan el desempeño de la

organización. Un modelo conceptual de las etapas que debe seguir una compañía organizada en el proceso de planeación y análisis de gestión para producir los resultados esperados para afectar positivamente su situación financiera a largo plazo, es el Balanced scorecard o cuadro de mando integral, una herramienta financiera y gerencial para el diseño, comunicación e implementación del plan de acción a seguir para la evaluación y medición de la gestión operativa y financiera de cualquier empresa.

En este orden de ideas, Kaplan y Norton (2009:10), señalan que “el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.”

Todo lo cual conlleva a analizar en este estudio el fenómeno de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard para optimizar el flujo de efectivo en las empresas del sector de gases químicos, específicamente en el sector productor de gases del aire con fines industriales y medicinales, con el propósito de brindarles una herramienta de gestión financiera que pueda ayudarles a combatir los problemas que están enfrentando en estos momentos de ardua crisis económica, pues se han visto en la necesidad de convertirse en entes competitivos para subsistir.

Sin embargo, debido a los múltiples desafíos económicos que se encuentra sumergida se hace necesario su análisis por las siguientes razones u observaciones notables, lenta rotación de inventarios que se da entre otras razones por la escasez de divisas para este sector, la tardanza en el pago de proveedores así como retrasos en el cobro de las cuentas por

cobrar, debido tal vez a la poca liquidez en el mercado o apalancamiento de los clientes en las cuentas por pagar, lo que se resume en que no se está dando correctamente el ciclo operativo financiero de la empresa, carencia de una planificación estratégica orientada al logro de los objetivos, endeudamientos financieros con entes bancarios, ausencia de un sistema integrado de control de gestión y/o perfeccionamiento de las herramientas, técnicas, métodos y mecanismos de control existentes, requerimiento de buenas prácticas empresariales en la gestión de las unidades de explotación (capacitación y formación del personal). Toda esta problemática hace que las empresas se enfrenten a problemas de liquidez y de captación del mercado.

Esta situación conlleva al estudio de las causas que han originado la problemática actual financiera en la que están inmersas dichas empresas, dentro de las que se pueden mencionar la ausencia de liquidez producto entre otras cosas de los fuertes controles en materia de divisas que atenta contra el flujo normal de producción y comercialización de productos, marcada ausencia de controles contables y financieros tan necesarios en estos tiempos de crisis económica, pérdida o reducción del flujo de efectivo de la compañía, debilitamiento del capital de trabajo y carencia de manuales y procedimientos, al igual que carencia de planes estratégicos y/o financieros que permitan desarrollar objetivos y trabajar en función de ellos a través de un proceso organizado y sistemático.

De no mejorarse la situación planteada en este análisis, implica que a corto plazo las empresas del sector de gases del aire no podrán garantizar su operatividad trayendo como consecuencia el desconocimiento de los niveles de utilidad o pérdida en un momento determinado, deficiencia en la

administración debido a la carencia de una información administrativa y contable y la ausencia de información administrativa y financiera incide en que no se puede planificar estratégicamente las operaciones de la empresa repercutiendo en el flujo de efectivo de las operaciones para determinar los ingresos y egresos reales de un período, influyendo en la toma de decisiones de la gerencia. De esta misma manera en un mediano plazo, puede ocurrir deterioro de la viabilidad financiera, disminución del capital de trabajo y endeudamiento de la empresa, trayendo como consecuencia cierre técnico de la misma.

En virtud de lo anteriormente planteado, esta investigación tiene como propósito utilizar las bases del Balanced scorecard o cuadro de mando integral y el control de gestión para mejorar u optimizar el flujo de efectivo de las empresas pertenecientes a este sector, pues parte de la importancia del desarrollo y aplicación de indicadores financieros, radica en la necesidad fundamental de mejorar el rendimiento financiero de la empresa, en la misma medida puede mejorar y proyectar sus ganancias, aumentar su producción y mejorar la rentabilidad de la organización, esto porque los índices constituyen medios de información y son altamente efectivos en la identificación de problemas, según la naturaleza y manejo de los mismos.

El resultado de los indicadores financieros en las organizaciones es que proporcionará beneficios en cuanto al nivel y veracidad de información que se puede manejar, mejor toma de decisiones, además del poder de incrementar su posición competitiva y minimizar los riesgos en materia de desarrollo de nuevos negocios. Lo antes descrito lleva a la autora a plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación financiera actual de las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua?

¿Cuál es el sistema de control de gestión usado en el sector de empresas productoras de gases del aire del estado Aragua?

¿Cuáles serían las condiciones necesarias para la implementación de un sistema de control de gestión bajo el enfoque del Balanced scorecard para la optimización del flujo de efectivo?

¿A través de estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard se optimizaría el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del Edo. Aragua?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Proponer estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del estado Aragua.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación financiera actual de las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua
- Identificar el sistema de control de gestión usado en las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua.

- Diseñar estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del Edo. Aragua.

Justificación de la investigación

Toda investigación debe estar sustentada por una justificación, la cual según Méndez (2001:103) son las “razones por las cuales se plantea la investigación”. Bajo esta premisa la investigación propuesta, busca mediante la aplicación de las teorías y los conceptos básicos de finanzas, dar soluciones concretas a problemas de control de gestión financiero.

Por otra parte, este estudio reviste importancia en el sentido que aporta valiosas estrategias y/o modelos que sirven como herramientas de apoyo a las empresas productoras de gases químicos en el estado Aragua, además de dar pautas precisas sobre la relevancia de la función gerencial y administrativa dentro de la organización, para lograr los objetivos y metas establecidas. Los resultados de esta investigación, pueden aplicarse de manera parcial o total al resto de los demás estados en el territorio nacional y pueden ser adaptados a otros sectores empresariales.

Respecto a la contribución científica de la investigación a realizar se plasma en el desarrollo y utilización de las Teorías que dan sustento a la investigación bajo el enfoque de particularización del estudio en Venezuela, razón por lo cual lo hace científicamente distinto a otro país debido a la actual situación que vive el país, implica que los procesos administrativos que se llevan a cabo en las organizaciones se vean inmersos en revisiones, de allí que la presente investigación se justifique desde un punto de vista

práctico, dado que los aportes de las pequeñas y medianas empresas al sector productivo nacional están vinculados con la productividad y la competitividad del país, siendo un aspecto de vital importancia en la proyección del desarrollo sostenible de la nación en el marco histórico actual.

De igual forma, con la realización del presente estudio, se hará un aporte teórico al área de la gerencia en cuanto a que puede decirse que esta investigación puede convertirse en un antecedente válido para otros sectores del conglomerado empresarial local, regional o nacional que afronten circunstancias similares en cuanto a control de gestión, o en su defecto, la realización de actividades relacionadas con los planes de expansión, la inclusión de nuevas líneas de producción o simplemente el sostenimiento de los niveles de calidad y productividad en busca de mantener el posicionamiento en el mercado. Dada esta situación las empresas no cuentan con un sistema de control de gestión que le permita medir el impacto probable de las decisiones que se tomen en el área administrativa, contable y financiera.

Además de representar un aporte metodológico que se reflejará en el diagnóstico de la problemática de la carencia de un control de gestión de las empresas del sector antes mencionado, se llevó a cabo con la finalidad de detectar las causas y consecuencias en lo que se refiere a la organización administrativa, contable y financiera, las cuales pueden incidir en la toma de decisiones y poder estar afectando la rentabilidad y liquidez de la empresa, de igual manera se determinaron las necesidades actuales que presentan la empresa.

Así mismo, el aporte de la investigadora está enmarcado en la experiencia en el área financiera, en los conocimientos de indicadores y control de gestión, la investigadora aporte también la dedicación y el tiempo en analizar y estudiar las distintas variables que engloban el problema, para demostrar sus causas y realizar las correcciones a fin de optimizar procesos.

La propuesta de esta investigación permitirá establecer las bases para posteriores trabajos en el área financiera de organismos similares, tomando en consideración la receptividad que en este campo se produzcan tanto en el ámbito nacional como internacional.

Finalmente, la investigación se enmarca dentro de la línea de investigación de gestión financiera y sistema empresarial venezolano, la cual tiene que ver con las situaciones derivadas de los cambios en las variables macroeconómicas y su influencia en las decisiones de la empresa; donde se incluye la planificación de los recursos tanto operativos como financieros, reflejados en los sistemas de planificación y presupuesto de las empresas, tanto a corto, mediano como largo plazo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para Tamayo y Tamayo (2003:145), el marco teórico de una investigación representa el “conjunto de proposiciones lógicamente articuladas que tienen como fin la explicación y predicción de las conductas de un área determinada de fenómenos”. Palella y Martins (2012:62) por su parte establecen que en este se “amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema”.

De acuerdo con las definiciones previas puede afirmarse que el marco teórico de una investigación contiene las bases conceptuales, investigaciones recientes y de ser el caso la base legal que sustenta la misma, explicando las variables que intervienen y afectan el problema estudiado y la relación existente entre ellas. En el presente estudio el marco teórico está compuesto por los antecedentes y las bases teóricas de la investigación, elementos que se exponen a continuación

Antecedentes de la Investigación

Bavaresco (2006:55) establece que los antecedentes se refieren a “conocimiento previamente elaborado por quienes con anterioridad han

estudiado esa problemática, con variables similares, pero en temporalidad diferente” (p. 55). Para Palella y Martins (2012:63) representan “diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema. Estos antecedentes pueden ser tanto nacionales como internacionales y el título de los trabajos referidos debe estar relacionado con las variables de la investigación propuesta”.

De acuerdo a lo descrito, los antecedentes permiten a la investigadora el análisis de investigaciones actualizadas y debidamente referenciadas sobre el tema en estudio, a fin de profundizar su conocimiento y conocer los aspectos metodológicos utilizados, así como las conclusiones a las que llegaron otros investigadores previamente. Por tal motivo, los antecedentes representan un aporte fundamental en la conducción del estudio, por lo que se describen a continuación una serie de trabajos seleccionados como antecedentes.

Colina, E. (2014), presento un trabajo denominado ***“Modelo de Gestión Estratégica para las Empresas del Sector Público bajo la perspectiva de Cuadro de Mando Integral (CMI). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A.”***, como requisito parcial para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas en la Universidad de Carabobo.

Las empresas públicas, ante los cambios que suceden hoy en día, deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión, con miras a fundamentar la toma de decisiones e implementar acciones correctivas que le permitan optimizar los resultados en general, y promover

la transparencia en la rendición de cuentas. El Objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la perspectiva del cuadro de mando integral (CMI), caso específico de estudio la gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A. El método de la investigación es de índole cuantitativa, de campo.

Se usó como instrumento la encuesta para la recolección de testimonios en el mismo lugar donde ocurren los hechos. Como resultados se concluye que a pesar de utilizar indicadores financieros, estos son muy básicos, lo que imposibilita una adecuada evaluación y control de la gestión con miras a lograr su mejoramiento continuo, impidiendo el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Por lo cual el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como propuesta es un sistema de gestión que se perfila como una herramienta que optimiza la gestión empresarial.

Esta investigación aportó al trabajo a realizar bases conceptuales y análisis significativos sobre el Balanced Scorecard, las estrategias de control de gestión y su implementación en las organizaciones empresariales privadas. Igualmente, permitió profundizar el conocimiento sobre las herramientas metodológicas a aplicar y la posterior codificación y a análisis de los resultados obtenidos.

Martínez, R. (2013) presentó un trabajo titulado “**Sistema de Control de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral para empresas Administradoras de Centros Comerciales**”, en la Universidad del Zulia como Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia de Empresas. Mención: Gerencia Financiera. El objetivo de esta investigación fue diseñar un sistema

de Control de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), partiendo de la definición del plan estratégico, para concluir con la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Metodológicamente es una investigación proyectiva, no experimental-transeccional-descriptiva. La revisión documental se basó en Kaplan y Norton, Olve y col., Anthony y Govindarajan, entre otros. La población está representada por las siete empresas Administradoras de los Centros Sambil de Venezuela: Maracaibo, Paraguaná, San Cristóbal, Barquisimeto, Valencia, Caracas y Margarita. Las unidades de información fueron los gerentes generales de cada uno de los centros comerciales y el gerente de Control de Gestión de Constructora Sambil.

Se encontró que en las empresas administradoras de los centros comerciales Sambil operan bajo una estructura de acuerdo a los parámetros establecidos por el ICSC; cada área administrativa y operativa está organizada, con la finalidad de preservar la inversión de los propietarios, mejorar el entorno de los clientes y arrendatarios. Sin embargo, al caracterizar el plan estratégico se observó que solo cuenta con tres elementos definidos: visión, misión y valores, por lo cual el resto de los elementos se desarrolló de acuerdo a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados.

Las perspectivas desarrolladas dieron cuatro metas estratégicas (Optimizar el uso de recursos físico y financieros, Garantizar la preferencia de los clientes y ser su primera opción, Garantizar el cumplimiento de los estándares de imagen en áreas comunes y locales, y Realizar programas continuos de capacitación y formación al personal). Bajo esas metas, se

desarrolló el CMI, el cual dio como resultado 19 indicadores distribuidos en cada una de las perspectivas. Se concluye que la aplicación del CMI en el consorcio podría elevar tanto la eficacia, como la eficiencia y sobre todo la sostenibilidad organizacional en el mediano plazo.

Este estudio permitió el análisis de conceptos fundamentales como el control de gestión, indicadores y la aplicación de estrategias específicas en función de un diagnóstico previo. Igualmente permitió profundizar en elementos como el control de mando integral y las herramientas metodológicas utilizadas a fin de lograr el análisis adecuado de los datos obtenidos.

Pérez L. (2012), presentó su investigación titulada ***Propuesta de diseño y aplicabilidad de un cuadro de mando integral (Balanced scorecard) en la dirección de finanzas en la empresa corporación inlaca C.A. ubicada en Valencia Edo Carabobo***, como trabajo final de investigación para optar al título de Magister en Gerencia Mención Finanzas, de la Universidad de Carabobo. El presente estudio fue realizado basándose en una necesidad que surgió por parte de la Corporación Inlaca C.A., donde se presenta en vista que los profesionales que actualmente laboran allí están iniciándose en el área de finanzas, trayendo como consecuencia un vacío de información que deja abierto un gran margen de dudas en materia de reportes financieros o herramientas de control de gestión, por lo que se presenta la imperiosa necesidad de enviarlos a un entrenamiento a través de cursos, charlas y diplomados, para que se pueda elaborar la correcta información financiera y la aplicación de la misma y evitar errores.

Además de ello no existe una adecuada aplicabilidad de indicadores de medición de financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro. Es por eso que en el marco teórico de la investigación se plantean un conjunto de conocimientos de manera coherente sistemática, acerca de diversas teorías sobre el Cuadro de Mando Integral los cuales han sido desarrolladas por reconocidos tratadistas del tema los que podemos mencionar como: Robert Kaplan y David Norton (1992) entre otros.

De allí que sea necesario, Proponer un Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Finanzas en la Empresa Corporación Inlaca, C.A. Metodológicamente, la investigación se inserta en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo, pues a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se obtendrá información que permitirá el desarrollo de la propuesta y el desarrollo de los objetivos de la investigación.

Este estudio concluye que actualmente existe un vacío de información que deja abierto un gran margen de dudas en materia de reportes financieros, aplicabilidad de los índices vigentes que sustentan el reporte financiero, y se evidencia la necesidad de establecer un sistema de control que permita a la dirección de finanzas contar con una herramienta útil y eficaz para una labor trascendente como lo es la toma de decisiones, no solo a nivel de finanzas sino a través de otros puntos clave en una organización. Así, el Cuadro de Mando Integral va ayudar a balancear de una forma integrada y estratégica a medir el progreso actual y a suministrar la dirección futura de la Dirección de Finanzas por medio de un conjunto

coherente de indicadores que va a permitir tener una visión en función hacia el logro de sus metas.

La investigación es relevante para este estudio por cuanto suministra información relacionada a la aplicabilidad de un cuadro de mando integral, partiendo de la necesidad de tener controles, así como indicadores financieros en las organizaciones y la elaboración de la propuesta.

Pargas M. (2010), con su trabajo de investigación titulado “***El Balanced Scorecard como modelo de Gestión para las Farmacias Sociales con el fin de una optimización de la perspectiva financiera***”. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas, realizado en la Universidad de Carabobo. La presente investigación se enmarca de acuerdo a las características de las variables en una investigación de diseño no experimental con base descriptiva, apoyada en un estudio de campo.

Asimismo se enmarca en el tipo de investigación de proyecto factible ya que se da la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos como el Balanced Scorecard como modelo de Gestión para las Farmacias Sociales con el fin de una optimización de la perspectiva financiera, caso: FUNDAFARMACIA La Victoria, la cual concluyó que la misma debe aplicar este modelo de gestión.

La investigación precedente aporta al estudio elementos conceptuales que permitieron a la autora profundizar conocimientos en control de gestión, estrategias de control de gestión, herramientas metodológicas y desarrollo de una propuesta basada en el Balanced Scorecard. Igualmente contribuyó con la presente investigación por la proposición del Balanced Scorecard como herramienta gerencial innovadora para lograr un impacto estratégico en la administración y su proyección en el flujo de caja. Así mismo, se tomaron de esta investigación los aportes teóricos y metodológicos como base para justificar su aplicabilidad.

Vidal L. (2010), realizó un trabajo titulado “***Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta de minería***” presentado para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo. En el presente trabajo se abordó el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa evaluada, en base a la metodología del cuadro de mando integral, que permita medir de forma objetiva el desempeño global para centrar sus esfuerzos en la creación. Cabe destacar que esta propuesta reconoce la importancia del capital humano como agente decisivo en dicho proceso.

Esta herramienta de gestión no cambia la estructura de la empresa, pero propone un cambio en la filosofía que orienta sus acciones así como en la forma de verse y gestionarse. Como resultado se obtiene un sistema de control de gestión donde la perspectiva financiera mide la creación de valor de la misma, con soluciones de innovación, rápidas, precisas y que generan alta rentabilidad a la organización.

Así mismo, esta propuesta permitiría importantes avances en la instalación de un proceso de aprendizaje organizacional y mejoramiento continuo en la empresa, al resolver las limitaciones de los indicadores de gestión que se utilizan actualmente, permite rediseñar y desplegar la estrategia de la organización a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para todos sus miembros, de manera que se unen los esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes y todo ello de forma integrada y coherente al tiempo que motivando y adiestrando permanentemente al personal.

La investigación precedente representa un aporte al presente estudio al permitir a la investigadora ahondar en sus conocimientos sobre el cuadro de mando integral y estrategias de control de gestión, el diagnóstico de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de una organización, así como la implementación de correctivos basando las decisiones estratégicas en los recursos disponibles, a fin mejorar el manejo financiero de la empresa evaluada.

Bases Teóricas de la Investigación

De acuerdo con Arias (2012:107) las bases teóricas de una investigación “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Para Bavaresco (2006:51), son las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio”. Puede inferirse entonces que las bases teóricas son aportes y criterios de diversos autores, cuyas concepciones orientan y dan al presente estudio suficiente sustento para su aplicabilidad, enmarcando la revisión documental en conceptos y temas

relacionados con el control de gestión, el Balanced Scorecard, indicadores financieros y el flujo de efectivo, entre otros, y los aspectos que éstos involucran. A continuación se detallan las bases teóricas seleccionadas para este estudio.

Estrategia y Estrategia Empresarial

Parafraseando a Villegas (2014), una *estrategia* puede ser definida como un plan que especifica una serie de pasos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo, derivando el concepto de la disciplina militar aplicada en momentos de contiendas. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso, incluyendo el área empresarial.

Sobre el particular opina Fernández (2012:1) que una *estrategia empresarial* representa la “forma en la que la empresa, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para establecer un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, a fin de asegurar el logro de sus objetivos”. Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas, entendiendo por ventaja competitiva “a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar rendimientos superiores, de manera sostenible en el tiempo” (p. 1).

Para Valda (2014), la estrategia empresarial se sustenta en cuatro (4) pilares fundamentales que son valores, misión, visión y propuesta de valor. A

continuación se resumen las ideas principales del autor sobre cada uno de los aspectos mencionados:

Los *Valores empresariales* representan las creencias básicas que rigen el comportamiento individual y grupal en una organización y definen la forma de hacer las cosas, por lo que de este aspecto se desprenden los objetivos estratégicos de una empresa. Así, cada acción llevada a cabo debe corresponder con los valores empresariales establecidos, radicando el éxito en mantener de forma constante y coherente sus valores, garantizando que el personal los tenga en cuenta en todo momento. La *Misión empresarial* describe las razones de ser de la empresa, de qué se trata el negocio y reafirma su valor agregado, comunicando el propósito de la misma y perdurando en el tiempo y sin modificarse, a menos que se modifiquen las direcciones y propósitos organizacionales.

Por su parte la *Visión empresarial* incluye un plazo de tiempo claro para actuar conforme a los objetivos, otorga un panorama claro de lo que la empresa planea lograr en el futuro, proporcionando una forma de evaluar los avances estratégicos en un periodo de tiempo específico. Igualmente representa una imagen de la organización que ayuda a comprender los medios relacionados a ella y cómo estos pueden apoyarla en el logro de objetivos en un tiempo limitado. La *Propuesta de valor* se refiere al conjunto de beneficios que el cliente encontrará en una empresa y que la diferencia frente a la competencia, basando su propuesta en el análisis de la competencia a fin de ofrecer un plus o un sello distintivo (liderazgo, excelencia y personalización del producto ofrecido), que se gane la preferencia del cliente.

Coincide Fernández (2012: 3), quien afirma adicionalmente que dentro de los componentes de las estrategias empresariales deben necesariamente ser tomados en cuenta elementos de carácter externo e interno. Dentro de los externos están representados los “medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos dirigirse, productos o servicios a ofrecer, acciones en función de las tendencias de la industria, cambios económicos, movimientos políticos y sociales”. En el caso de los elementos internos, indica el autor que estos se refieren a “como las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva” (p. 3).

De lo descrito en los párrafos precedentes se desprende que las estrategias y específicamente las estrategias empresariales, permiten a la gerencia de las organizaciones conocer los elementos tanto internos como externos, determinando las debilidades y fortalezas que poseen, estableciendo planes de acción que permiten optimizar unas y potenciar otras, a fin de maximizar los resultados no solo en producto y rentabilidad, sino en posicionamiento en el mercado, liderazgo y satisfacción al cliente.

En el caso del presente estudio, la determinación de estrategias empresariales adaptadas al sector de gases químicos ubicado en el estado Aragua, permitirá lograr el objetivo arriba planteado, generando una matriz diagnóstica que servirá de base para establecer las acciones correctivas adaptadas a las organizaciones evaluadas y extrapolables a otras empresas del sector, logrando con esto mayor competitividad, presencia en el mercado y rentabilidad.

Bajo esa premisa, resalta la importancia de la implementación de adecuadas estrategias empresariales basadas en la misión, visión y objetivos organizacionales, lo cual a juicio de Cortés (2013) “implica posicionar la para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, creando valor para los compradores”. Lo anterior implica que la organización busque una posición competitiva, favorable, provechosa y sostenible en el sector industrial.

Gestión

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2012: s/n), la palabra gestión “Del lat. *gestiō*, *-ōnis*, significa acción y efecto de administrar”. Según Beltrán (2004:24) la gestión se define como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. Fantova (2005:12) la define como “el ejercicio de responsabilidades sobre un proceso o conjunto de actividades”, lo que incluye la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones y la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

De los conceptos emitidos se desprende que la gestión representa la realización de una serie de pasos, estrategias y acciones que permiten al individuo el logro de un objetivo específico de forma exitosa. Ahora bien, parafraseando a Calderón (2010), la gestión desde el punto de vista empresarial puede definirse como las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente, teniendo en

cuenta factores financieros, económicos, laborales, organizacionales e incluso logísticos, “buscado en optimizar los procesos por cada departamento o área de la organización, mediante la planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales”(p. 1).

Sobre el particular coincide Gómez (2001:121), quien por su parte afirma que la gestión empresarial cuenta con cinco variables que representan su análisis, las cuales son “las personas, la tecnología utilizada, el ambiente laboral en el cual se trabaja, las tareas a desarrollar y la estructura”. Resumiendo el amplio análisis del autor puede afirmarse que esta herramienta fundamental para cualquier empresa, ya que representa un órgano social que se encarga de crear la productividad en los recursos, persiguiendo este objetivo mediante el talento humano disponible.

De acuerdo con el autor mencionado, la gestión empresarial puede considerarse un subsistema que juega un papel clave en el sistema organizacional de una empresa, ya que comprende la totalidad de la organización y representa la fuerza fundamental que sirve de apoyo para los demás subsistemas y posee fines como la coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales, el desempeño de funciones específicas; la relación de la organización conforme al ambiente externo en el cual se desarrolla y fundamentalmente el desempeño de los sistemas de información y de la toma de decisiones.

Sobre lo establecido afirma Zarazúa (2012:22) que la importancia de la gestión empresarial se centra en “ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución fijados en distintos plazos”. También se utiliza para

“mejorar el comportamiento de las personas que forman parte de la organización a fin de lograr que se identifiquen con sus objetivos” (p. 22).

Del análisis de lo anterior se desprende que la gestión y la gestión empresarial específicamente se convierten en herramientas indispensables en la adecuada dirección de una gerencia exitosa, dado que permiten establecer los mecanismos de acción para administrar adecuadamente los recursos disponibles, maximizando su eficiencia. Por otra parte, la gestión empresarial moderna incluye como elemento base el manejo del talento humano y su identificación con la organización como estrategia para lograr bienestar individual, adecuado clima organizacional y mayor productividad en consecuencia. Los elementos mencionados, al ser aplicados a las empresas del sector de gases químicos permitirán realizar un adecuado manejo de los recursos disponibles optimizando el trabajo de las organizaciones involucradas.

Control de Gestión

Antes de comenzar a hablar sobre el control de gestión, es conveniente hacer referencia al término control, definiéndolo Chiavenato (2004:84), como “la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño para asegurar que los planes sean ejecutados de la mejor manera posible”. Expresa igualmente el autor que la tarea del control es “verificar si todo se hace de conformidad con lo que fue planeado y organizado y de acuerdo con las órdenes dadas” (p. 84), a fin de identificar los errores o desviaciones, con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

De acuerdo a esta definición, el control es un elemento de vital importancia dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si éstos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa, siendo sólo a través de esta función que se pueden prevenir los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas, encaminando a la organización al logro exitoso de los objetivos empresariales.

Ahora bien, dentro de este contexto surge el denominado *control de gestión*, definido por Noguera (2012: 1), como un “mecanismo que sirve de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos técnicos, humanos, financieros disponibles”, convirtiéndose en “un proceso de retroalimentación de información del uso eficiente de los recursos utilizables de una empresa para lograr los objetivos planteados” (p. 1). Beltrán (2004), por su parte establece que el control de gestión es:

Un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. (p. 159).

Coincide Noguera (2012), quien igualmente establece que el control de gestión posee fines específicos entre los que se cuentan:

Informar: consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones. *Coordinar*: encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos. *Evaluar*: tomando en cuenta que a consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, donde es su valoración la que pone de manifiesto la satisfacción del logro. *Motivar*: siendo el impulso y la ayuda

a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos (p. 2).

Es decir, a partir de lo anterior puede inferirse que el control de gestión es entendido como el análisis sistemático de los resultados obtenidos en cuanto a la administración y utilización de los recursos aprovechables para el desarrollo de los objetivos empresariales, a través de información tanto externa como interna de tipo contable, comercial, estadística y financiera; información que al ser analizada permite evaluar el cumplimiento de objetivos y metas.

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues en la actualidad, no solo se centra en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios. De este modo se incorporan al proceso mencionado elementos como un balance periódico de las debilidades y fortalezas, un análisis comparativo e interorganizaciones y el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información, entre otros.

No obstante en este modelo actual de desarrollo, aún pueden identificarse un conjunto de limitaciones del Control de Gestión. Parafraseando a Pellicer (2004), dentro de las limitaciones mencionadas pueden mencionarse que la complejidad de la organización y del entorno no se ve reflejada en la complejidad del sistema del control de gestión. Por otra parte, el control, no establece una relación entre la evaluación de planes y presupuesto y a la evaluación de las estrategias que pueden tornarse obsoletas ya que, dada la turbulencia del entorno, el marco de referencia en el cual se inscriben los planes y presupuestos no es inalterable.

Adicionalmente, no tener en cuenta tanto la dimensión estratégica como la financiera puede igualmente limitar el control de gestión. En este sentido, el equilibrio financiero no siempre garantiza competitividad, lo que significa que es necesario tener en cuenta por una parte, que un control volcado hacia los resultados a corto plazo puede comprometer la competitividad a largo plazo. Por otra, que es importante tener un doble presupuesto (estratégico y operativo) y que el enfoque debe ser anticipador, por lo turbulento que es el entorno.

Tomando en cuenta lo descrito en los párrafos precedentes puede inferirse que el control de gestión y las funciones inherentes a su implementación demuestran su importancia en las empresas, razón por la cual debe constituirse en la herramienta principal de toda gerencia efectiva, para el logro eficaz de las metas que, previamente han sido establecidas en todos los niveles de la organización y no solo al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado en todas las fases del proceso administrativo, solucionando de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.

Modelo y Estrategias de Control de Gestión

Para Royero (2012: 1), un modelo integrado de control de gestión es un “conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización”. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de

mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema.

Parafraseando a Palacio (2006) los indicadores de gestión tradicionalmente utilizados son aquellos de naturaleza financiera, análisis de balance y estado de resultados. Sin embargo, en la actualidad, los modernos sistemas de gestión incluyen indicadores específicos relacionados con talento humano, satisfacción del cliente y procesos de transformación internos. En este contexto coincide Royero (2012) quien explica que los sistemas integrados de control de gestión se estructuran en una serie de fases o procesos. Dado lo amplio del tema, a continuación se resumen las ideas principales del autor mencionado sobre las fases mencionadas:

Planeación del Sistema a Controlar: estableciendo objetivos y estrategias cónsonas con las necesidades de la organización y de sus usuarios. Para ello, la organización debe contar con un sistema de planeación acorde a tales necesidades y a sus intereses, en tal sentido, la planeación estratégica constituye el punto de partida del sistema de medición organizacional ya que define claramente los objetivos, las estrategias y las actividades del área.

Definición de Áreas Críticas: procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización y que deben configurarse en el sistema a controlar (administrativo, regulación y adaptación, operativos y los procesos de apoyo (recursos humanos, consultoría jurídica, relaciones públicas, recursos materiales y financieros).

Identificación de los Factores Críticos de éxito para cada Área: después de identificar los objetivos, las estrategias y las áreas críticas, es necesario

establecer qué se pretende controlar en dichas áreas, orientándose a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control.

Diseño de Indicadores: posteriormente a la especificación de las áreas críticas es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es un punto que, en una estadística simple o compuesta, refleja algún rasgo importante de un sistema; debe ser medible, relevante y vinculante y deben partir de los objetivos estratégicos (áreas críticas) y de los factores vitales de éxito.

Diseño del Instrumento de Control: después de diseñar el sistema de indicadores se deberá asignar para cada área crítica un cuadro de mando que permita monitorear los avances del comportamiento de los resultados de gestión, es decir, un indicador con una condición histórica, un estándar o umbral y un rango, definidos estos por cada organización de acuerdo a sus características históricas, reales y potenciales de cada área o factor crítico.

Diseño del Instrumento de Medición: la definición de umbral y del rango del cuadro de mando lleva a una fase importante en el diseño del sistema de control de gestión, como lo es la fase de medición de las variables de cada indicador. Esta tiene como objetivo establecer el registro de la información necesaria, el grado de frecuencia de la medición, la presentación de la misma y los responsables del proceso.

Técnicas de Presentación de la Información: luego de tener definido el comportamiento de cada variable expresada en el cuadro anterior, es

necesario graficar los resultados a fin de visualizar mejor el comportamiento de las áreas críticas del sistema a controlar. Entre los métodos más usados se encuentran las gráficas, las tablas, los gráficos de seguimiento y los gráficos de control.

Implantación del Sistema de Control: Posterior al diseño de las fases anteriores es preciso determinar cómo se implantará, qué recursos se necesitarán y qué cambios condicionarán la aplicación del sistema de control de gestión. El diseño de sistemas de control no es un mero ejercicio técnico, requiere de un apoyo político, financiero y organizativo para que sea implantado con éxito en el sistema universitario actual. Las condiciones para dicho proceso se concentran en tres líneas fundamentales a considerar: a. Los directivos del sistema. b. La adaptación de la estructura. c. El cambio cultural.

De lo descrito hasta el momento se desprende que los sistemas de control de gestión permiten en principio el adecuado diagnóstico de la situación real de las organizaciones. Por otra parte, mediante la aplicación de cada una de las fases descritas puede estructurarse un sistema adaptado a las organizaciones, sus fines y objetivos, así como sus características internas, buscando con esto optimizar la función administrativa, operativa y el manejo del talento humano teniendo esto como último fin mejorar la productividad, eficiencia y rentabilidad empresarial. Dentro de este contexto se maneja el uso de indicadores financieros y no financieros de gestión cuya utilización permite a la gerencia actuar en función de una metodología específica. Como ejemplo de ello se encuentra el denominado Cuadro de mando Integral o Balanced Scorecard, tema principal del presente estudio.

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión

Según Kaplan y Norton (2009:23) señalan que “el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo”. Según estos autores el Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes: financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

De igual forma, el Cuadro de Mando Integral debe contar con los hechos cronológicos de la estrategia, comenzando por los objetivos financieros a largo plazo, y vinculándolo a la secuencia de acciones que deben realizarse con los resultados financieros, clientes, procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo. Parafraseando a Kaplan y Norton (2009), el Balanced Scorecard, más que un sistema de medición es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo, además de utilizar sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

En este sentido, esta herramienta gerencial estratégica que pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la

organización. Y es así como los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus acciones y los altos ejecutivos deben emprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Es de resaltar, que los objetivos y las medidas del Balanced Scorecard son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera que se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

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

De esta manera el Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros. Aporta Kaplan y Norton (2009:25) que los ejecutivos de una empresa pueden ahora “medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar” su actuación futura.

Es así como a través de estos controles periódicos de gestión, la alta dirección puede examinar los resultados financieros, pero lo más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y

motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Estas actividades de gestión, pasan de examinar el pasado a aprender sobre el futuro, dado que los directivos discuten cómo se consiguieron los resultados pasado y además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino. En función de lo anterior, puede entonces concluirse que el Cuadro de Mando Integral es una metodología que permite transformar y traducir la visión en estrategia, a través de objetivos e indicadores estratégicos.

Cuadro de Mando Integral e Indicadores Financieros

Kaplan y Norton (2009) afirman que:

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos, Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro (p. 31).

Por estas razones, el cuadro de mando integral, transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro de mando integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Al articular los resultados que la empresa desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las

capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. Es así como el Cuadro de mando integral, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. Según Kaplan y Norton (2009), confirma que para cada una de las tres fases estratégicas por las que pasa una organización, existen temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

Crecimiento y diversificación de los ingresos: implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido. El indicador más común, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado regional y de clientes seleccionados.

Nuevos Productos: los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos.

Nuevas Aplicaciones: los ejecutivos de negocios en fase de sostenimiento creen que es más fácil y más económico aumentar los ingresos gracias a productos existentes a lo que se les encuentran nuevas aplicaciones.

Nuevos clientes y Mercados: hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos.

Nueva estrategia de precios: puede que las organizaciones maduras se encuentren en la necesidad de subir los precios cuando los ingresos no

cubren los costos. Una ayuda a esta decisión sería un buen indicador que permita conocer cuándo deben incrementarse los precios.

Reducción de costos/mejora de la productividad: el objetivo de esta acción supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

Aumento de la productividad de los ingresos: el objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el crecimiento de los ingresos (ingresos por empleado), para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido y para aumentar las capacidades de personal y físicos de la empresa.

Reducción de los costos unitarios: Los negocios en fase de sostenimiento lograrán mayor rentabilidad y rendimiento sobre las inversiones, al alcanzar costos competitivos, mejorando los niveles de gastos indirectos y de apoyo.

Indicadores: Costo por unidad producida o servicio.

Reducción de gastos de explotación: se refiere a la reducción de gastos de ventas, generales y administrativos, en comparación con los costos o ingresos totales.

Utilización de los activos/estrategias de inversión: en este caso los ejecutivos para aumentar los rendimientos obtenidos de sus activos físicos y financieros, se esfuerzan por reducir los niveles de capital circulantes que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad de actividades del negocio, también tratan de darle un mayor aprovechamiento a sus activos

poco utilizados en su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos y vendiendo los activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados.

Ciclo de Caja: el capital circulante, especialmente las cuentas por cobrar, las existencias y las cuentas a pagar, es un elemento importante para muchas empresas. Así pues, el ciclo de caja representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores de inputs, en cobros a los clientes.

Mejorar la utilización de los activos: otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos en dinero procedentes de estas inversiones se realicen más rápido.

Tomando en cuenta lo anterior, puede inferirse que el cuadro de Mando Integral, como sistema integrado de gestión, permite a la gerencia empresarial transformar su misión, visión y objetivos en estrategias y metas alcanzables en el corto y largo plazo, utilizando para ello estrategias de acción basadas en la información y resultados aportados por indicadores financieros. Estos últimos, convenientemente analizados, permiten a las empresas, incluyendo aquellas pertenecientes al sector gases químicos en el país, trazar líneas de acción a fin de minimizar costos, maximizar ganancias y optimizar rentabilidad.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral están consideradas como el instrumento destinado a expresar la estrategia, que en el caso del

este modelo en el proceso de planificación estratégica, se origina con la visión y estrategias de funcionamiento de la directriz empresarial, existiendo cuatro perspectivas que se pueden delimitar de la siguiente manera: del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y financiera.

Perspectiva del Cliente (Usuarios)

La perspectiva del cliente está determinada por los resultados (positivos o negativos) obtenidos con la puesta en práctica del proceso de producción mediante la inversión de los recursos financieros destinados a tal fin. En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes, dependiendo la generación de ingresos del logro de los objetivos que se plantean en ésta, así como la “generación del valor” ya reflejado en las perspectivas financieras. Los indicadores para ella serían los siguientes: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

Perspectiva de Procesos internos

Esta perspectiva que define la forma en que la gerencia toma decisiones pertinentes a la asignación de recursos financieros determinantes para el éxito de una estrategia destinada a satisfacer los requerimientos del mercado. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Los objetivos e indicadores del CMI para la perspectiva del proceso interno se deben ligar con las estrategias para satisfacer a los accionistas y clientes seleccionados. El mismo, es un proceso secuencial y vertical, siendo la forma de trabajo en equipos integrados para lograr la excelencia en los procesos-servicios y rentabilidad.

Aprendizaje y crecimiento Organizacional

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios, los siguientes son algunos indicadores relacionados a esta perspectiva: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave, Disponibilidad y Uso de

Información Estratégica, Progreso en Sistemas de Información Estratégica, Satisfacción del Personal, Clima Organizacional.

Perspectiva Financiera

Kaplan y Norton (2009: 34), establecen que la perspectiva financiera mostrada en el cuadro de mando integral “permite definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios” para conseguir la visión empresarial, “definiéndose estrategias financieras y de crecimiento cuyo objetivo es impulsar los resultados financieros” (p. 34).

La *estrategia financiera de crecimiento* tiene como base aumentar los ingresos de la organización mediante el aumento de los ingresos vía nuevas fuentes (construir franquicia) o por incrementar el valor de los clientes. La estrategia de construir franquicia consiste en la obtención de nuevas fuentes de ingresos mediante la venta del producto en nuevos mercados, el desarrollo y creación de nuevos productos o la obtención de nuevos clientes. La estrategia de incrementar el valor de los clientes consiste en obtener nuevos ingresos profundizando las relaciones con los clientes, a fin de conocer sus necesidades con el efecto de poder ofrecerles productos y soluciones altamente especializadas para ellos, existiendo la posibilidad de realizar ventas cruzadas, definir, monitorizar, gestionar y conseguir esta estrategia basada en la relación con el cliente.

La *estrategia financiera de productividad* tiene como base el aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costos de toda la organización y mejorando la utilización de los activos. La estrategia de reducción de costos consiste en mejorar la estructura de costos de toda la organización, tanto los

costos directos de productos y servicios, así como los costos indirectos. La *estrategia de mejora de la utilización de activos* por su parte consiste en reducir el capital circulante y el capital fijo que se necesitan como apoyo para la actividad de la organización.

La *perspectiva financiera* representa los objetivos con que cuenta la empresa en materia de finanzas para orientar en forma eficaz y eficiente las estrategias hacia logros futuros. Ésta tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas y está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Bajo esta perspectiva se requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno y uso del capital.

Parafraseando a Molina (2012), puede afirmarse que la perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa, estableciendo los indicadores necesarios a incluir para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor. Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Igualmente, la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital, siendo algunos indicadores típicos de esta perspectiva el Valor Económico Agregado (EVA), el Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), el Margen de

Operación, Ingresos, Rotación de Activos, Retorno de la Inversión (ROI), Relación Deuda/Patrimonio e Inversión como porcentaje de las ventas.

Sobre el particular opina Espinosa (2013) que en general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. De acuerdo con el autor, adicionalmente a los ya mencionados, algunos indicadores frecuentemente utilizados son el *Índice de liquidez*, *Índice de endeudamiento*, *Metodología DuPont* e *Índice de rendimiento del capital invertido* (en la mayoría de los casos).

Tomando en consideración lo descrito y la importancia de los indicadores dentro del desarrollo de la perspectiva financiera del sistema de gestión analizado, a continuación se detallan aspectos fundamentales relacionados con cada uno de ellos:

Valor Económico Agregado (EVA): Para Acuña (2013), EVA resume las iniciales en inglés de las palabras Economic Value Added o Valor Económico Agregado. Es también llamado EP (Economic Profit) o utilidad económica y supone que el éxito empresarial está relacionado directamente con la generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades. El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.

Retorno sobre Capital Empleado (ROCE): De acuerdo con López (2008), representa la rentabilidad exigida a los capitales empleados en un negocio. Las siglas vienen del inglés Return On Capital Employed. El ROCE es un indicador de rentabilidad que pretende expresar el retorno que el inversor obtiene sobre los capitales empleados en un negocio. Formula: $ROCE = \text{Beneficio anual obtenido} / \text{Capitales empleados}$.

Margen de Operación: de acuerdo con Kennan (2013), mide la rentabilidad de la empresa como una parte de sus ventas totales, permitiendo una visión amplia del desempeño de la empresa. Para determinar el porcentaje del margen operativo, se dividen los ingresos de explotación entre las ventas netas y se multiplica el resultado por 100. Las ventas netas equivalen al total de ventas menos cualquier devolución.

Rotación de Activos: de acuerdo con Bodie (2004), es un ratio financiero que mide el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas. Las empresas con bajos márgenes de beneficio suelen tener un elevado grado de rotación, mientras que aquellas con márgenes altos lo tienen bajo. Las empresas del comercio minorista tienden a tener ratios de rotación muy elevados por motivo de la fuerte competencia en precios. Su fórmula:

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total Neto Medio}}$$

Donde *Ventas* es el valor de las ventas netas y el *Activo total neto* medio es el promedio del valor de los activos totales del balance de la empresa entre comienzo y el final del período fiscal. En términos generales muestra las veces en que el activo es capaz de generar ventas

Retorno de la Inversión (ROI): Según Franklin (2007), razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero. Para su cálculo, en el numerador se pueden admitir diferentes definiciones de beneficios, como por ejemplo el beneficio neto después de impuestos, el BAI (antes de impuestos) o el BAI (antes de intereses e impuestos), mientras que en el denominador se debe indicar los medios para obtener dicho beneficio. Su fórmula: ROA (Return on Assets) = beneficios / activos medios Este ratio también se puede expresar como la suma de dos de manera que:

ROA o ROI = margen sobre ventas x rotación del activo

Margen sobre ventas = Beneficio / ventas

Rotación del activo = ventas / activo total promedio

Relación Deuda/Patrimonio: Esta razón es importante para medir la solvencia, ya que un alto nivel de deuda en la estructura de capital, puede dificultarle a la compañía pagar los cargos principales y por intereses a su vencimiento. Además, con una posición de deuda alta se corre el riesgo de quedarse sin efectivo bajo condiciones adversas. También el exceso de deuda resultará en una menor flexibilidad financiera, ya que la compañía tendrá mayor dificultad para obtener capital durante una restricción en el mercado de dinero.

La razón de deuda/patrimonio se calcula así:

$$\text{Razón deuda / patrimonio} = \frac{\text{Financiamiento Ajeno}}{\text{Financiamiento Propio}}$$

Inversión como porcentaje de las ventas: de acuerdo con Lanzagorta (2013), es una estrategia de inversión que podemos utilizar para tratar de optimizar nuestros rendimientos esperados aplicada principalmente cuando se tiene un horizonte de inversión de varios años. Este método se debe utilizar únicamente con la porción del ahorro que se tiene destinada al largo plazo, no con el patrimonio total. De lo contrario, se corre el riesgo de tener una crisis de liquidez o de romper con los porcentajes establecidos.

Índice de liquidez: para Martínez (2011), la liquidez es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, atendiendo al grado de liquidez del activo circulante. Pueden obtenerse varios índices según el grado de las partidas que se tomen para su confección. Se utiliza para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo.

Índice de endeudamiento: Gutiérrez (2010), establece la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la empresa a esa estructura de financiamiento dada. Vale decir, que establece la proporción de los Activos Totales financiados con fondos ajenos (Pasivo Total). Se calcula como: $IE = Pasivo\ Total / Activo\ Total$. Su magnitud varía según el tamaño de la empresa. Para empresas grandes, este valor puede oscilar hasta en un 60 o 70%. En el caso de PYMES no debería superar el 40 o 50 %.

Metodología DuPont: integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital

(Apalancamiento financiero). En principio, el sistema reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones. Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende del margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles. Formula: $SD = (\text{Utilidad neta/ventas}) * (\text{ventas/activo total}) * (\text{Multiplicador del capital})$.

Índice de rendimiento del capital invertido: Para Lira (2013), es la relación que permite determinar la rentabilidad de todos los capitales invertidos en una empresa. Fórmula:

$$\text{Rendimiento del Capital Invertido} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales invertidos}}$$

De lo descrito en los párrafos precedentes se desprende que la perspectiva financiera del cuadro de mando integral, tema central del presente estudio, se basa en el uso, cálculo de indicadores de gestión financiera que permiten, al ser convenientemente analizados, establecer cuál es la real situación de la organización en el aspecto contable y financiero, incluyendo elementos como el flujo de efectivo, capital de trabajo, las inversiones y la eficiencia de las mismas, los resultados individuales y la

rentabilidad empresarial. El uso de estas estrategias del Balanced Scorecard permitiría a las organizaciones que trabajan con gases químicos optimizar su manejo financiero y su rentabilidad, al poder tomar decisiones e implementar estrategias que permitan realizar ajustes en el momento adecuado y basados en un diagnóstico confiable y adaptado a las condiciones reales del mercado y de la economía nacional.

Relación Causa-Efecto de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Cabe destacar, que dentro del sistema metodológico gerencial-administrativo, las cuatro perspectivas están consideradas en forma cohesionada: combinadas en una relación causa-efecto que permite a la dirección tomar decisiones en circunstancias específicas a cada nivel o unidad o departamento y en tal sentido, el Cuadro de Mando Integral como elemento de relación causa-efecto del conjunto de perspectiva, debe asumir el rol de comunicador del significado de la estrategia de la organización, tomando en cuenta además la visión y los objetivos designados como conceptos básicos en el proceso de planificación.

La interconexión objetivo-perspectivas permite a la dirección de la empresa conocer en forma sistemática los resultados obtenidos, combinándola a realizar ajustes y corregir errores dentro del funcionamiento de la cadena de producción. Asegurando tanto la normalidad de las actividades como el cumplimiento de las metas. De esta manera, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relación causa-efecto, que comunique el significado de la

estrategia de la organización, y a su vez traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas.

Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

De lo anteriormente expuesto, se infiere que las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan, así como la especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes.

Estado de Flujo de Efectivo

Emery *et al.* (2000:60), señalan que “el Estado de Flujo del Efectivo es el estado financiero que muestra las recepciones y pagos de efectivo, y la forma en que ha cambiado la posición del efectivo de la compañía durante un período específico, digamos un año”. Parafraseando a los autores se puede afirmar que, el flujo de efectivo es el que indica cómo ha sido el movimiento del efectivo de la compañía durante el período cubierto por el estado de resultado. Los cambios en la posición de efectivo de una compañía pueden ser el resultado de cualquiera de las múltiples

transacciones que realiza diariamente y por esta razón es de vital importancia llevar este informe al día.

De acuerdo con la Normas Internacional de Contabilidad (NIC 7) (2005), la información acerca de los flujos de efectivo es útil ya que suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

Siguiendo con lo establecido por Emery *et al.* (2000), puede afirmarse que el propósito general de un Estado de Flujo del Efectivo es suministrar información relevante sobre los ingresos y desembolsos de efectivo o equivalentes de efectivo de una entidad durante un período determinado, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales a los propósitos por los otros estados financieros para, entre otros evaluar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los ingresos y desembolsos de efectivo relacionados, evaluar los efectos sobre la situación financiera de una entidad y las transacciones de inversión y financiamiento que utilizaron efectivo y equivalentes de efectivo durante el período.

Es así como el estado de flujo de efectivo o cash flow, muestra el movimiento del dinero efectivo, o sea: los Ingresos y los Egresos de caja, durante un período; por lo cual suministra una buena base para predecir las

eventuales faltas de numerario y sus posibles fuentes y aplicaciones, complementando los otros estados financieros conociéndose también como estado de variaciones en la caja. Puede prepararse para darse a conocer la corriente de efectivo por un período, esto es, mostrar las causas o razones para los aumentos y las disminuciones en el efectivo.

Con respecto a la *estructura* del estado de resultados puede afirmarse que los recursos generales y utilizados durante el período, para efectos de este estado, deben clasificarse en derivados de las actividades de operación, derivados de las actividades de inversión, derivados de las actividades de financiamiento. Por su parte, Emery *et al.* (2000), señalan que:

El Estado de Flujo del Efectivo desglosa las fuentes y usos del efectivo en tres componentes. Estos son los flujos de efectivo por actividad (1) de Operación, (2) de Inversión y (3) de Financiamiento. Los flujos de fondos entre una compañía y sus inversionistas, acreedores, trabajadores, clientes y otros depositarios, sirven como punto de partida fundamental para el análisis de la compañía, sus proyectos de inversión de capital y adquisiciones corporativas, así como el análisis en que se apoyan muchas otras decisiones (p.60).

Reyes (2012) por su parte, coincide con lo establecido previamente e indica que las *Actividades de operación* hacen referencia básicamente a las acciones relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, esto es a la producción o comercialización de sus bienes, o la prestación de servicios. Entre los elementos a considerar están la venta y compra de mercancías, pagos de servicios públicos, nómina, impuestos. En este grupo se encuentran las cuentas de inventarios, cuantas por cobrar y por pagar, los pasivos relacionados con la nómina y los impuestos.

Señalan Emery *et al.* (2000), que el flujo del efectivo proveniente de las actividades de operación incluyen la utilidad neta relacionada en el estado de resultado, de la cual se deducen varias partidas de las ventas, incluidas algunas que no son gastos de efectivo como la depreciación, la amortización, las provisiones, entre otras. Puesto que estas partidas no son flujo de efectivo, se deben volver a sumar para determinar dicho flujo. Los dividendos no se restan de las actividades de operación; más bien, son una parte sujeta a discreción de las actividades de financiamiento. Las otras partidas representan cambios en varias cuentas del capital de trabajo, que forman parte de las actividades de operación. Las reducciones en las cuentas de activos y los aumentos en las cuentas de pasivo, son flujos de efectivo positivos (flujos de entrada). Los opuestos son flujos de efectivos negativos (flujos de salida).

Para Reyes (2012), las *Actividades de inversión* hacen referencia a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos valores y se incluyen todas las compras que la empresa haga diferentes a los inventarios y a gastos, destinadas al mantenimiento o incremento de la capacidad productiva de la empresa. Hacen parte de este grupo las cuentas correspondientes a la propiedad, planta y equipo, intangibles y las de inversiones.

Las *Actividades de financiación* por su parte, hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de terceros (pasivos) o de sus socios (patrimonio). En este punto deben excluirse los pasivos que corresponden a las actividades de operación, eso es proveedores, pasivos laborales, impuestos. Básicamente corresponde a obligaciones financieras y a colocación de bonos. Es una actividad de

financiación la capitalización de empresa ya sea mediante nuevos aportes de los socios o mediante la incorporación de nuevos socios mediante la venta de acciones.

Emery *et al.* (2000), afirman por su parte que los Flujos de Efectivo de las actividades de inversión incluyen los relacionados con comprar o vender activos a largo plazo, adquirir otras compañías y vender subsidiarias, mientras que los Flujos de Efectivo de las actividades de financiamiento incluyen los relacionados con la venta o compra de acciones comunes y preferentes, la emisión o retiro de deuda a largo plazo, la emisión y pago de documentos a corto plazo, y el pago de dividendos de acciones comunes o preferentes.

El aumento (disminución), neto del efectivo y equivalentes de efectivo es la suma de los flujos de operación, de inversión y de financiamiento. Los montos totales de efectivo y equivalentes de efectivo al principio y al final del período presentados en el estado deben ser los mismos que se muestren en el balance general a esas fechas, bien sea en una línea o en un subtotal.

Ahora bien, con respecto a la Importancia del estado del flujo del efectivo, Álvarez *et al.* (2008), establecen que este estado financiero ayuda a los usuarios, administradores, accionistas, inversionistas potenciales y acreedores en general en la evaluación de factores tales como capacidad de la empresa de generar flujos de efectivo positivos en períodos futuros, capacidad de la empresa de cumplir con sus compromisos y obligaciones por pagar y en el pago de dividendos, necesidad de la empresa de obtener financiamiento externo, razones para explicar las diferencias entre el monto de la utilidad neta y el flujo neto relacionado, provenientes de la actividad de

operación, aspectos de las transacciones de inversión y financiamiento de la empresa que hacen uso de efectivo y que no hacen uso de éste durante el período, causas del cambio de efectivo y equivalentes de efectivo entre el comienzo y el final del período contable. Dentro del contexto analizado destaca la importancia del estado de flujo de efectivo como elemento dentro de la perspectiva financiera constituyente del *Cuadro de Mando Integral*. Con esta afirmación coincide Rosero (2006:15), quien afirma que “esta perspectiva determina el rendimiento del capital invertido”. Es así como el Cuadro de Mando Integral:

Utiliza los objetivos financieros en relación con el aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Con el tiempo todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del CMI para las empresas con ánimo de lucro, deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Su vinculación con los objetivos financieros permite reconocer que el objetivo del negocio es generar rendimientos financieros para los inversionistas (p. 15).

De acuerdo con el autor mencionado, las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una organización, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable, siendo los objetivos financieros la meta a largo plazo de la organización. Bajo este esquema de funcionamiento, la utilización del cuadro de mando integral como sistema de gestión, integra los elementos mencionados y no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad el CMI puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos y que se adapten a la medida del negocio, en las diferentes fases del crecimiento y ciclo de vida.

De lo planteado se desprende que el Cuadro de Mando Integral, y particularmente su perspectiva financiera, incluye la determinación,

evaluación y control de indicadores financieros dentro de un sistema integrado que busca optimizar la rentabilidad empresarial haciendo énfasis en el adecuado manejo contable y financiero. Es aquí donde el estado de flujo de efectivo, entre otros elementos, toma importancia fundamental, enlazando las estrategias de gestión administrativa con las herramientas contables en la búsqueda de un mismo fin, el cual no es otro que la disminución significativa de los costos, la optimización de áreas específicas de acción y la maximización de la eficiencia y rentabilidad.

Sistema de Variables

Parafraseando lo establecido por Hernández *et al.* (2010), las variables expresan sus características, atributos o aspectos que se desean conocer, explicar, dimensionar, y estudiar con el objetivo investigado, representando todos aquellos elementos que pueden ser observados, medidos, cuantificados y analizados. Arias (2012), define la operacionalización de las variables como el proceso que transforma la variable de un concepto abstracto a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p. 62).

Puede inferirse entonces que la operacionalización de las variables en una investigación se realiza con la finalidad de convertir un concepto en un elemento real, que puede ser llevado a la práctica y cuantificado, través de la aplicación de un instrumento, lo cual permite al investigador evitar errores en la ejecución de la investigación, aumentando la validez y precisión de la misma. A continuación se muestra la operacionalización de las variables para el presente estudio (Cuadro 1)

Cuadro 1.Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del Edo. Aragua.

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítem
Diagnosticar la situación financiera actual de las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua.	Gestión Financiera	Flujo de Efectivo	-Estados financieros -Ingresos y Egresos operacionales -Indicadores financieros -Inventarios -Inversión en títulos valores -Financiamiento -Cuentas por cobrar -Cuentas por pagar -Colocación de acciones -Inversión en activo fijo -Resultados -Toma de decisiones	C U E S T I O N A R I O	1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
					9
					10
					11
					12
Identificar el proceso de control de gestión utilizado en las empresas de gases del aire del Estado Aragua.	Control de Gestión	Indicadores de Gestión	-Rentabilidad		13
			-Costos de Transporte		14
			-Manuales y procedimientos		15
			-Auditoría de procesos		16
			-Diagnostico estratégico		17
			-Plan de inversión y capital trabajo		18
			-Planificación financiera		19
			-Proyectos de inversión		20
			-Retorno de inversión		21
			-Estrategias financieras		22
			-Entorno económico		23
			-Proyecciones comerciales		24
			-Proyecciones financieras		25
Diseñar estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del estado Aragua.	Estrtegas de Control de Gestión y Balanced Scorecard	Propuesta	No se Operacionaliza		

Fuente: La Investigadora (2015).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología de una investigación se refiere a los pasos y procedimientos que se llevan a cabo para ejecutar y poner en práctica la misma, En este sentido Arias (2012), indica que, “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”. Es el cómo se realizara la investigación para responder al problema planteado.

Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación

Se define ésta investigación como un diseño no experimental. Tal como lo señalan Palella y Martins (2012:81) el diseño no experimental se refiere al “...que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no varía intencionalmente las variables independientes, es decir se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”. El tipo de investigación está basada en un estudio de campo de carácter descriptivo, con apoyo documental y bajo la modalidad de proyecto factible.

Se define como un *estudio de campo*, debido a la necesidad de recolectar datos directamente de la realidad, con el objeto de conocer las distintas opiniones, para poder así identificar elementos y características del problema planteado, las cuales permitirán describir, evaluar, interpretar y entender la naturaleza y los factores que lo constituyen, de manera de poder

determinar sus causas y efectos. En este sentido, Sabino (2003), menciona que:

Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos utilizados para recolectar los datos de interés en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”, también establece que “estos datos son obtenidos directamente de la experiencia empírica, los cuales nos indican que son datos que son datos de fuentes primarias, producto de una investigación en curso, sin intermediación de ninguna naturaleza (p. 142).

Por su parte, Tamayo y Tamayo (2006:54), definen la investigación de campo como aquella que “comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”. El enfoque se hace “sobre conclusiones dominantes de cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta” (p. 54).

Con respecto al carácter descriptivo de una investigación para Busot (2002:25), “está dirigido hacia el conocimiento del presente, a encontrar respuestas a los problemas teóricos y prácticos que tejen la trama en estudio”. En este sentido, se describieron y se analizaron resultados a fin de producir conclusiones que contribuirán al avance del conocimiento y fortalecimiento de los planes y/o propuestas como alternativas viables para mejorar cualquier proceso social u organizativo.

Por otra parte, éste trabajo requiere estar apoyado sobre una revisión *documental* que permite la obtención de datos e información de fuentes secundarias, requerida para el respaldo teórico necesario en la investigación de campo y en su evaluación. En atención a este aspecto, Sabino (2003:78),

plantea que la revisión documental “posibilita al investigador cubrir una amplia gama de fenómenos, ya que no sólo debe basarse en los hechos a los cuales él mismo tiene acceso, sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor”.

Por tal razón, se justifica la revisión documental que para ésta investigación se basó en la consulta de una serie de publicaciones, textos, revistas especializadas, manuales de procedimientos, páginas de Internet, entre otras. De esta manera, el nivel de la investigación es descriptivo y de revisión documental porque la misma permite detallar de manera específica los elementos que forman parte de la investigación. Por lo tanto se observa que la investigación descriptiva consiste en caracterizar y analizar las características de los hechos, situaciones y todo tipo de información pertinente al estudio.

Asimismo, el manual de Trabajos de grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2012) plantea que *el proyecto factible* consiste en:

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

Además estuvo basada en la modalidad de proyecto factible ya que su objetivo es diseñar un sistema de control de gestión bajo el enfoque del Balance Scorecard para optimizar el flujo de efectivo de las empresas del sector de gases del aire del Edo. Aragua

Método de investigación

Para la delimitación del objeto de estudio, se llevó a cabo un conjunto de etapas o procedimientos que permitieron obtener las respuestas necesarias, describieron y explicaron el problema planteado en esta investigación. Por consiguiente, se empleó primeramente la observación como procedimiento de investigación, la cual se define, según Méndez (2008:133) como “el procedimiento mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base a ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.

También se aplicó el análisis como otra herramienta del método científico, al respecto Méndez (2008:137) señala que el análisis “inicia su procesos de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa – efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

Finalmente se empleó la síntesis, como elemento del método científico, como otro recurso para esta investigación, este método permitió interrelacionar los efectos considerados en el análisis con el propósito de construir explicaciones a la situación planteada. De acuerdo a Méndez (2008:137) “la síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada una de ellas pueda relacionarse con el conjunto, en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación”.

Población

En esta fase de la investigación, se procedió a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, por consiguiente, la población que conforma esta investigación es de tipo finita. Al respecto Acevedo (2002:273) explica que “una población es finita cuando está constituida por un determinado o limitado número de elementos, es decir un universo o población consistente en una serie definida de unidades”. Una población según Tamayo y Tamayo (2006:92) es definida como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Para el logro de esta investigación, la población estuvo representada por la totalidad de las empresas del sector de la producción y comercialización de gases del aire en sus diferentes presentaciones, conformada por cuatro (04) empresas dedicadas a este rubro de químicos y por el personal de los mismos integrados por cuatro (04) gerentes de finanzas y setenta y cinco (75) empleados de las áreas estrechamente vinculadas en las diferentes empresas (Cuadro 2).

Cuadro 2

Distribución de la Población

Estrato	Número de Personas
Gerentes	04
Empleados	75
Total	79

Fuente: Gerencia de R.R.H.H de las empresas del sector de gases del aire (2015).

Muestra

Sabino (2003: 104), define la muestra como:

Una parte de un todo que llamamos universo y que sirve para representarlo, es decir consiste en un numero de sujetos que reúnen las mismas características de la población estudiada y por lo tanto representativa de la misma. Cuando una muestra cumple las condiciones anteriores es decir, cuando nos refleja en sus necesidades lo que ocurre en el universo la llamamos muestra representativa.

En el presente estudio, la muestra fue no probabilística de carácter intencional. En este caso, según Hernández *et al.* (2010:25) “la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”.

Arias expresa por su parte que en este tipo de muestreo (2012) no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios y procurando que la muestra sea representativa. En este estudio los integrantes de la muestra se seleccionaron en función de la posibilidad real de acceso a la organización, la disponibilidad de dar respuesta al instrumento y el conocimiento de los funcionarios sobre el tema en estudio.

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado, basado en el criterio de la investigadora la muestra de estudio quedó conformada por cuatro (4) empresas, a saber: cuatro (4) gerentes en el área de administración, finanzas y/o gerencia y veinte (20) empleados encargados de los diferentes departamentos adscritos a finanzas en estas empresas ubicadas en el

estado Aragua, los cuales son representativos de acuerdo a los objetivos perseguidos en la presente investigación (Cuadro 3).

Cuadro 3

Distribución de la Muestra

Estrato	Número de Personas
Gerentes	04
Empleados	20
Total	24

Fuente: La autora (2015).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En función de los objetivos definidos en la presente investigación, se aplicaron como técnicas, la observación directa y la encuesta utilizando como instrumento de recolección de la información la guía de observación y de un cuestionario de preguntas cerradas, orientadas de manera esencial para alcanzar los fines propuestos, respectivamente. Según Tamayo y Tamayo (2003:99), plantea que la observación directa "... es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación".

Este medio para obtener información se basó en que la investigadora por si misma podrá observar y obtener los datos requeridos a través de la percepción haciendo uso de sus sentidos, para ello, adicionalmente uso de una guía de observación que le permitió registrar sus observaciones en el área objeto de estudio. Según Arias (2012:100), define la encuesta como "... el método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario)". La

encuesta permitió a la investigadora obtener información relevante de personas estrechamente vinculadas al área objeto de estudio.

Según Tamayo y Tamayo (2002:102), el cuestionario es "... una técnica de investigación que se aplica en el trabajo por medio de una serie de preguntas, con la finalidad de obtener observaciones internas y colectivas que sirvan de base a una investigación, ajustándose a una disciplina". Según Sabino (2003:277), "... Las preguntas cerradas simplemente contienen alternativas o categorías de respuestas que han sido delimitadas, es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas". El cuestionario fue diseñado y formulado con veinticinco (25) interrogantes de carácter cerrado con posibilidades de respuesta preestablecidas tipo escala Lickert (policotómicas) (Anexo A).

Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

La *validez* se realizó a través de la técnica de Juicio de tres (3) expertos, quienes estudiaron el contenido del cuestionario por cada ítem y su relación con los objetivos y tema objeto de estudio. Esto se hizo debido a que todo instrumento debe ser sometido a una validez de expertos, definida por Hernández *et al.* (2010:236), como "el logro en que un instrumento refleja un dominio específico de lo que se desea medir".

En el caso del presente trabajo se tomaron tres expertos, un metodólogo y dos expertos en Finanzas, los cuales procedieron a valorar los ítems de acuerdo a los siguientes criterios: pertinencia, redacción, y contenido. Una vez entregadas las matrices se procedió a mejorar las preguntas y a corregir el contenido en los casos que se consideraron necesarios (Anexo B).

En relación a la *confiabilidad*, Hernández *et al.* (2003:131), sostienen que “se refiere a la consistencia interior de la misma, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro”. Esta se calcula luego de establecer la validez, hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento, la cual se conoce al producir el coeficiente de confiabilidad, cuyos valores oscilan entre cero (0) y uno (1), es decir de confiabilidad nula a confiabilidad total.

La confiabilidad del instrumento será calculada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, dado que no existen respuestas correctas e incorrectas, sino que cada sujeto marca la respuesta que mejor represente la apreciación sobre lo planteado, permitiendo verificar que los resultados obtenidos sean confiables. La fórmula del coeficiente mencionado es la siguiente:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Donde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

k = Número de preguntas

V_i = Sumatoria de la varianza por ítems

V_t = varianza total del instrumento

Al sustituir en la fórmula:

$\alpha =$	$\left[\frac{25}{(25-1)} \right]$	$*$	$\left[\frac{1- 0.07667}{1.17424} \right]$
$\alpha =$	$\left[\frac{25}{24} \right]$	$*$	$\left[1- 0.0652 \right]$
$\alpha =$	$[1.0416]$	$*$	$[0.93470]$
$\alpha =$	0.97359		
$\alpha =$	0.97		

En opinión de Palella y Martins (2012), el resultado “debe encontrarse entre los parámetros que determinan un valor óptimo, es decir, cuando este es igual o superior a 0,60 (categoría Alta)” (p. 162). (Cuadro 4). En este estudio el coeficiente mencionado fue de 0, 97, por lo cual se considera de muy alta confiabilidad (Anexo C).

Cuadro 4.

Criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento.

Rango	Confiabilidad
0,81-1	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy Baja

Fuente: Palella y Martins (2012).

Técnicas de Análisis de Datos

Una vez que los datos han sido recolectados, referente al objeto de estudio planteado, a través de los instrumentos antes mencionados (cuestionario, observación, revisión bibliográfica, es necesario definir claramente algunas técnicas a utilizar para el procesamiento y análisis de la información obtenida. Visto de esta forma Acevedo (2002:355), expone que el análisis de los datos: consiste, efectivamente en “resumir las observaciones hechas” en tal sentido, es dar algunos pasos: separar la información de tipo numérico de la tipo verbal, una vez hecho esto puede procesarse efectivamente la información. En atención a lo expresado por el autor se requiere analizar bajo dos aspectos claves: cuantitativo y cualitativo.

A este respecto, Sabino (2002:188), explica que el análisis cuantitativo:

Se efectúa naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se la habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente.

Considerando esta información se describen las distintas operaciones a las cuales fueron sometidos los datos obtenidos a través de las técnicas de recolección, tales como: clasificación, registro, tabulación y codificación según sea el caso. A través de esta técnica de análisis se representaron en forma de tablas de frecuencia y porcentaje, y gráficos circulares, los datos arrojados de las respuestas del cuestionario a ser aplicado.

Adicionalmente, para la presente investigación se empleó el análisis

cualitativo de los datos, este tipo de análisis, según Sabino (2002), permite procesar toda la información con relación a sus características y cualidades. Por lo tanto, todos los resultados de la investigación fueron analizados e interpretados de una manera más fácil por la investigadora.

Fases de la investigación

Para el logro de los objetivos propuestos, este trabajo de investigación se estructuró en cuatro fases, las cuales se explican a continuación:

Fase I: En esta fase se realizó una consulta bibliográfica especializada sobre el tema a estudiar, con la finalidad de obtener, elaborar y organizar la información relacionada referente al Problema, su Contexto Empírico y descripción del proyecto.

Fase II: En esta fase se elaboró el Contexto Teórico, el cual se apoyó y sustentará en las fuentes bibliográficas y antecedentes de la investigación.

Fase III: En esta fase se definió el tipo de investigación y todos los aspectos que conforman el Contexto Metodológico, tales como la población, muestra, técnicas de análisis y de recolección de datos. De igual forma, se procedió a la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, así como la validación de expertos.

Fase IV: En esta fase se realizó el diagnóstico de los resultados obtenidos, después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, elaboración del sistema de control de gestión bajo el enfoque del Balance Scorecard para optimizar el flujo de efectivo de las empresas del sector de la producción de gases del aire del estado Aragua y redacción final del trabajo

final de grado. Por último, la manifestación de las Conclusiones y las Recomendaciones respectivas a la implementación del Sistema de control de gestión como alternativas a la optimización del Flujo de Efectivo, rentabilidad y retorno de la inversión de estas empresas en estudio.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

Para el desarrollo de este Capítulo, fueron analizados los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos diseñados con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes planteadas para dar cumplimiento con los objetivos de la investigación, permitiendo de esta manera establecer conclusiones que reflejen la realidad de la situación actual, las cuales se derivan de la realización de un trabajo de campo cuya orientación principal fue diseñar las estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard en las empresas productoras de gases del aire del Estado Aragua.

Dentro de esta perspectiva se destaca el análisis de los resultados tomando en cuenta los ítems presentados en los instrumentos diseñados; a fin de alcanzar los objetivos de la investigación. Para tal efecto, los resultados serán presentados y organizados de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación y representados en cuadros y gráficos; para efectos de análisis se recurrió a la práctica del tratamiento estadístico descriptivo.

A continuación se presentan los resultados y sus respectivos análisis; para lo cual se elaboraron tablas y gráficos de torta expresado de manera porcentual manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de información, esto con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores.

Objetivo 1. Diagnosticar la situación financiera actual de las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua.

Dimensión: Flujo de Efectivo.

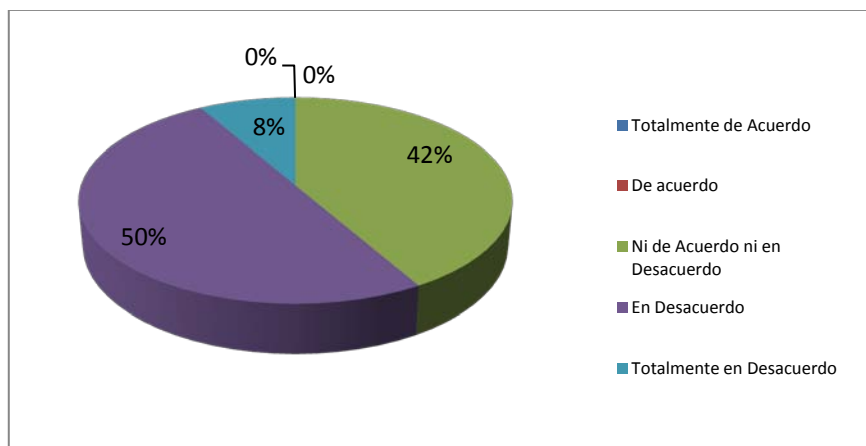
Indicadores: Estados financieros, Ingresos y Egresos operacionales, Indicadores financieros, Inventarios, Inversión en títulos valores, Financiamiento, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Colocación de acciones, Inversión en activo fijo, Resultados, Toma de decisiones.

Ítem 1: El análisis de los estados financieros forma parte del modelo de gestión aplicado.

Cuadro 5. Análisis de los estados financieros.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	42
En Desacuerdo	12	50
Totalmente en Desacuerdo	2	8
Total	24	100%

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Grafico 1. Análisis de los estados financieros.

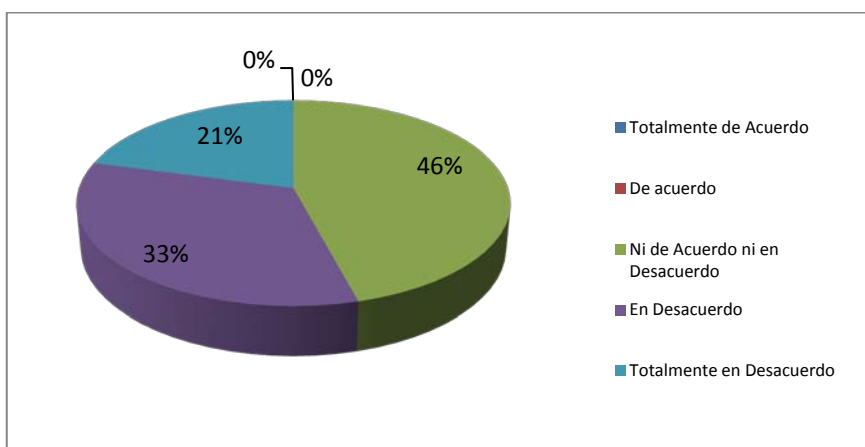
Análisis: el 58% de la muestra indica que está en desacuerdo a la afirmación, por lo cual el sector estudiado no tiene como práctica común el análisis de estados financieros, lo cual trae como consecuencia malas decisiones financieras ya que no analizan a fondo los resultados de sus estados financieros durante un determinado tiempo.

Ítem 2: Se analizan los ingresos y egresos operacionales propios de la operación.

Cuadro 6. Análisis ingresos y egresos operacionales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	46
En Desacuerdo	8	33
Totalmente en Desacuerdo	6	21
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 2. Análisis ingresos y egresos operacionales

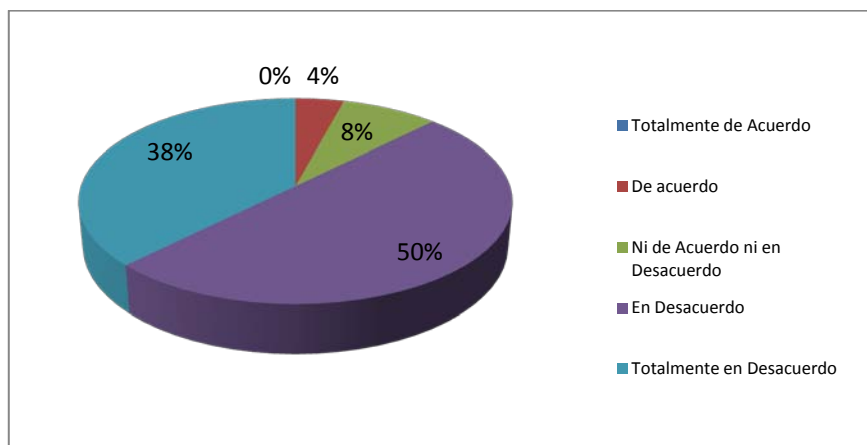
Análisis: El 46% de la muestra indica no estar en desacuerdo ni de acuerdo. Esto abre la posibilidad de que realmente los empleados seleccionados desconocen si los ingresos y egresos normales y propios de la operación del sector son analizados como debería ser para tomar correcciones en caso de que sean necesarias o afianzar los resultados obtenidos durante la vida operacional de las compañías. Del mismo análisis del gráfico se desprende que el 54% de la muestra consultada afirma que en la organización no se analizan los ingresos y egresos operacionales propios de la operación.

Ítem 3: El cálculo de indicadores financieros forma parte del manejo administrativo y contable de la empresa.

Cuadro 7. Cálculo de indicadores financieros.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	1	4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	8
En Desacuerdo	12	50
Totalmente en Desacuerdo	9	38
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 3. Cálculo de indicadores financieros.

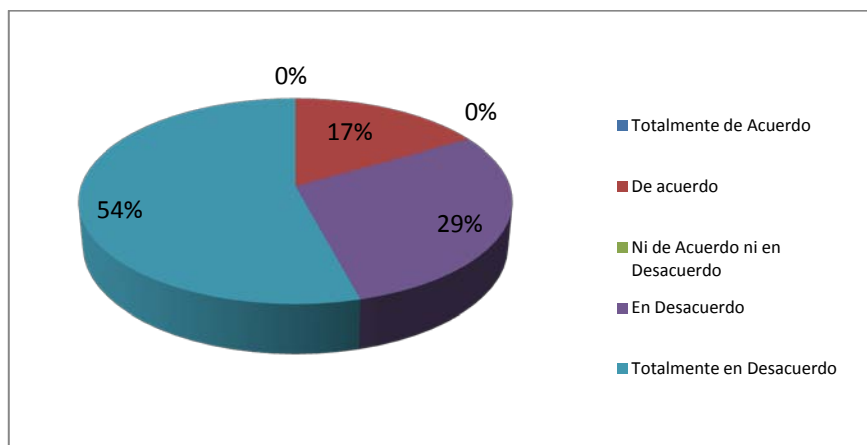
Análisis: Los resultados indican que 88% de la muestra niega que se utilicen indicadores de gestión como parte del correcto manejo contable, para analizar los resultados de distintas áreas así como para evaluar las condiciones generales financieras de la compañía. En la actualidad Venezuela está atravesando una ardua crisis a nivel económico lo que hace más difícil el panorama para los inversionistas que apuestan por el país, de manera que es de vital importancia contar con indicadores que permitan evaluar los resultados financieros y tener en cuenta los pro y contra que se derivan de las operaciones financieras normales de las empresas, por ello es sumamente necesaria la información que se desprende de los distintos indicadores que forman parte del Balanced Scorecard.

Ítem 4: Se mide el inventario a través de algún indicador, para conocer si la rotación de los mismos es efectiva.

Cuadro 8. Medición de Inventario.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	4	17
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	7	29
Totalmente en Desacuerdo	13	54
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 4. Medición de Inventario.

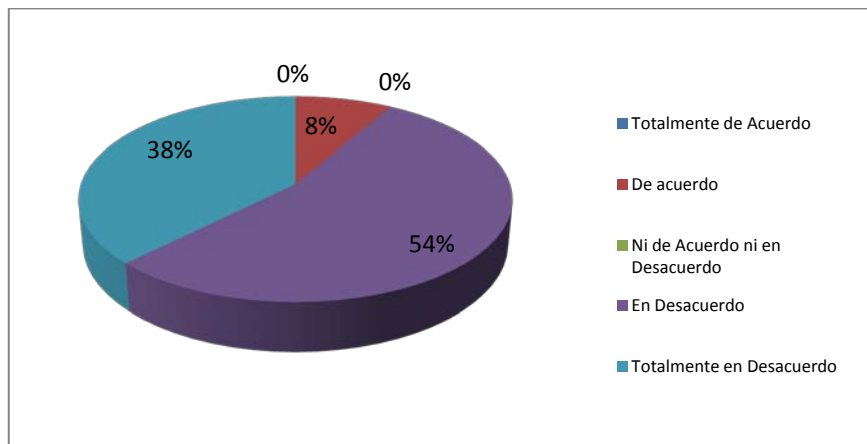
Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, es notable la negación de la muestra analizada en cuanto a que no se mide la rotación de los inventarios a través de un indicador financiero. En total un 83% afirma estar en desacuerdo y en total desacuerdo a la afirmación antes descrita y solo el 17% de la muestra indica que si miden los inventarios. Es de hacer notar que la rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación, las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, menor es el tiempo de estancia en bodega y menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios. Estos elementos a juicio de los resultados no se están tomando en cuenta por parte de las empresas evaluadas.

Ítem 5: La organización realiza inversiones en títulos valores, proyectos de inversión.

Cuadro 9. Inversiones en títulos valores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	2	8
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	13	54
Totalmente en Desacuerdo	9	38
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 5. Inversiones en títulos valores.

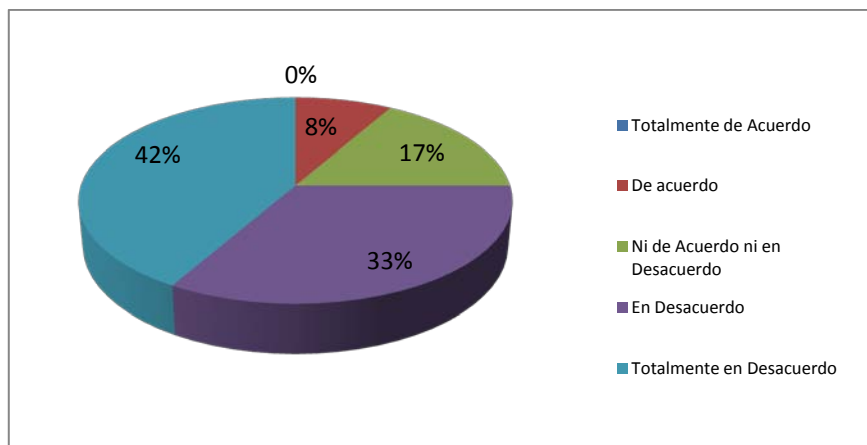
Análisis: El 92% de la muestra respondió que la compañía no realiza inversiones en títulos valores o acciones. Es de notar también que en Venezuela son pocas las inversiones que se pueden hacer en materia de cotización de inversiones y casas de bolsas. Sin embargo, este es uno de los aspectos que se estudian al tomar en cuenta la estructura del flujo de caja de una compañía y la efectiva operación de la misma.

Ítem 6: Se aplica alguna fuente de financiamiento privado.

Cuadro 10. Financiamiento privado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	2	8
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	17
En Desacuerdo	8	33
Totalmente en Desacuerdo	10	42
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 6. Financiamiento privado.

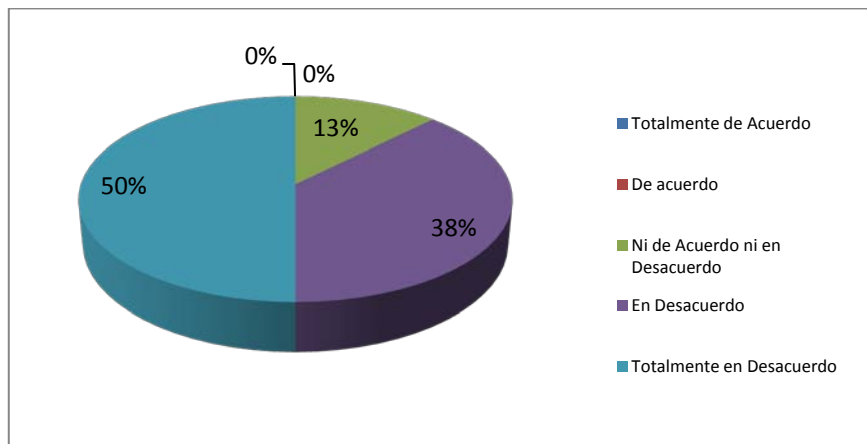
Análisis: De acuerdo a la respuesta ofrecida por la muestra en estudio, es posible inferir que el 75% niega que se esté usando financiamiento privado, mientras que solo el 8% afirma que si se está usando este tipo de financiamiento. En la actualidad con la fuerte inflación que atraviesa el país es conveniente endeudarse de una manera inteligente para la adquisición de activos que generen beneficios a corto plazo.

Ítem 7: La empresa utiliza indicadores de gestión para medir las cuentas por cobrar.

Cuadro 11. Cuentas por cobrar.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	13
En Desacuerdo	9	38
Totalmente en Desacuerdo	12	50
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 7. Cuentas por cobrar.

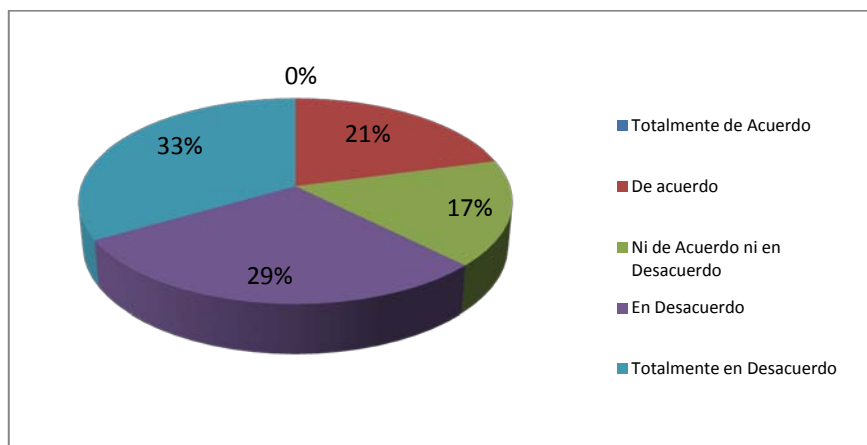
Análisis: Con respecto al análisis de la información presentada en el cuadro anterior, el 88% está en totalmente en desacuerdo y en desacuerdo a la afirmación, por lo cual la empresa no utiliza indicadores de gestión para medir las cuentas por cobrar, desconociendo este aspecto necesario para que las compañías midan sus resultados, conozcan su gestión y apliquen correctivos según cada caso. Así podrían medir la rotación de las mismas, es decir, cada cuanto se cobran las cuentas y se reciben ingresos bajo este concepto, lo cual a juicio de los resultados no es un elemento tomado en cuenta por parte de las empresas evaluadas.

Ítem 8: La empresa utiliza indicadores de gestión para medir las cuentas por pagar.

Cuadro 12. Cuentas por pagar.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	5	21
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	17
En Desacuerdo	7	29
Totalmente en Desacuerdo	8	33
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 8. Cuentas por pagar.

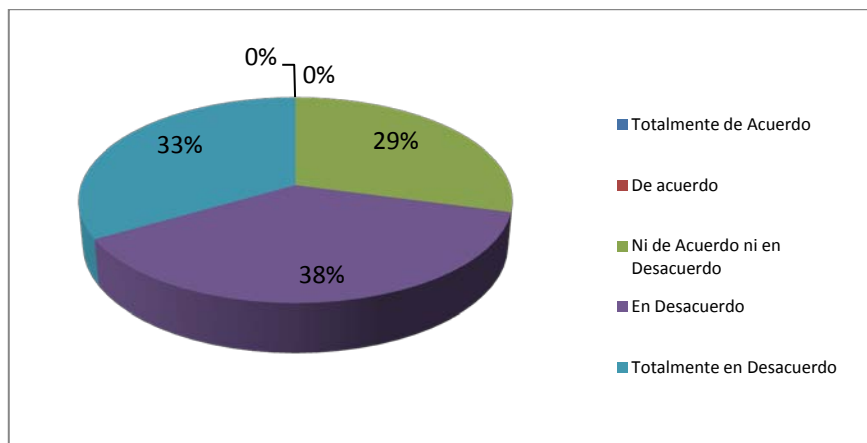
Análisis: Los resultados indican que el 62% está en desacuerdo en cuanto a la afirmación, por lo cual la empresa no utiliza este indicador de gestión para medir las cuentas por pagar de forma cotidiana. Es necesario que las compañías conozcan su gestión y la midan y eso no está ocurriendo para la mayoría de las empresas de este sector, donde apenas un 21% afirma que se usa los indicadores pero no tan frecuentemente como es necesario. Por su parte este indicador mide el número de veces que la empresa debe dedicar su efectivo a pagar las deudas que tiene con otras organizaciones, formando parte del estado de flujo de caja.

Ítem 9: Se realiza colocación de acciones.

Cuadro 13. Colocación de acciones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	29
En Desacuerdo	9	38
Totalmente en Desacuerdo	8	33
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 9. Colocación de acciones.

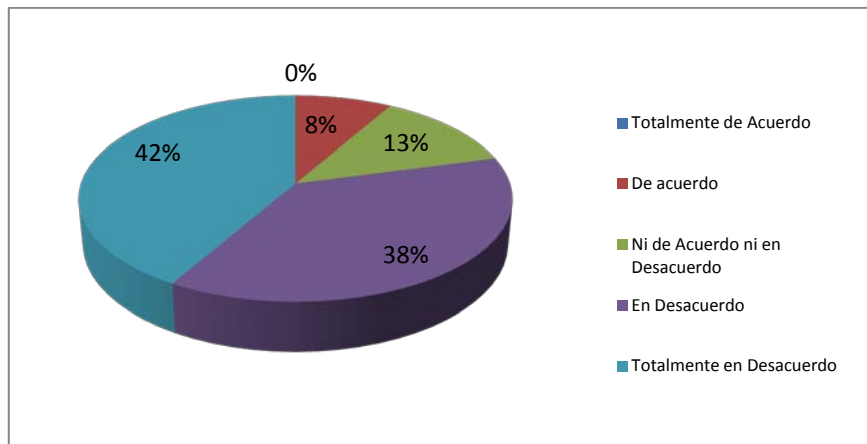
Análisis: El 71% de la muestra indica que no se realizan colocación de acciones en las organizaciones evaluadas, elemento este que forma parte de un adecuado estado del flujo de efectivo de una organización. En otros tipos de economías sanas se ve con mayor frecuencia la figura de invertir en acciones que a lo largo del tiempo le va a dar a las empresas rentabilidad al poseer una acción específica, elemento que no está siendo utilizado por las empresas evaluadas.

Ítem 10: La empresa planifica inversiones en activo fijo.

Cuadro 14. Inversiones en activo fijo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	2	8
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	13
En Desacuerdo	9	38
Totalmente en Desacuerdo	10	42
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 10. Inversiones en activo fijo.

Análisis: El 88% de la muestra expresa estar en desacuerdo o total desacuerdo con la planificación de inversiones en activo fijo, obviando este elemento fundamental para el éxito de cualquier organización moderna y conveniente en tiempos de alta inflación, donde al pasar de los meses los precios van aumentando de una forma acelerada. Las inversiones en activo fijo no son nada fáciles desde el punto de vista económico por la alta disponibilidad de dinero que debe poseer una empresa, sin embargo, para realizarlas es necesario planificarlas en el tiempo para destinar de manera efectiva los recursos de las compañías.

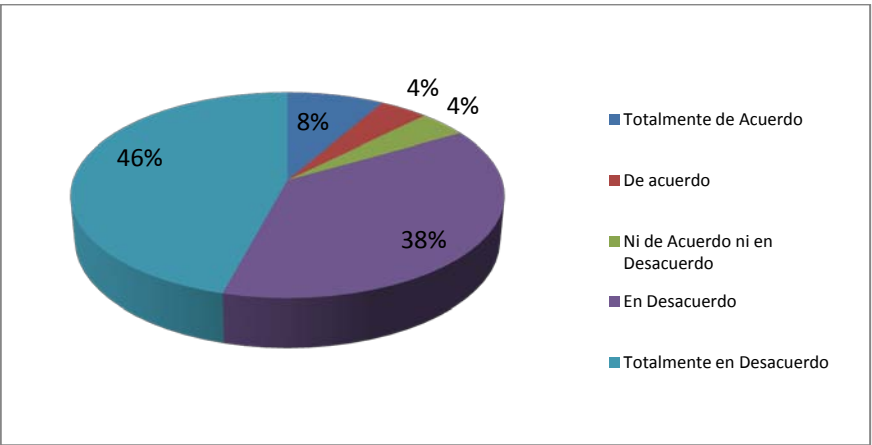
Ítem 11: En la organización se conocen los resultados contables y financieros actualizados.

Cuadro 15. Resultados contables y financieros.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	2	8
De acuerdo	1	4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	4
En Desacuerdo	9	38
Totalmente en Desacuerdo	11	46
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 11. Resultados contables y financieros.



Fuente: La Investigadora (2015).

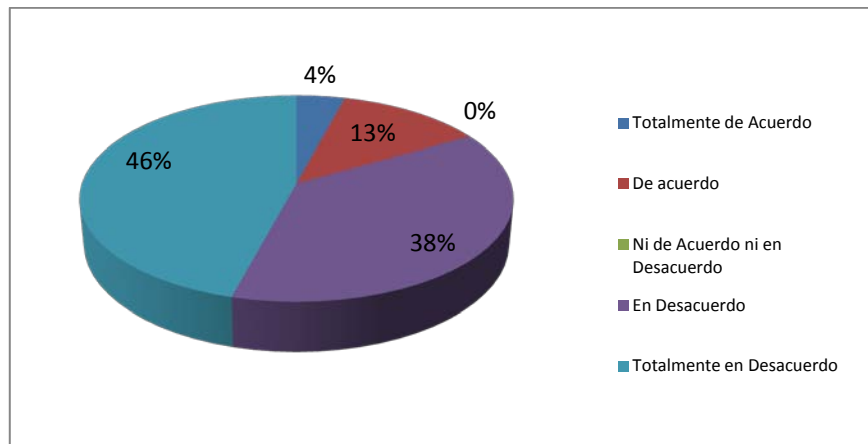
Análisis: Solo el 12% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que el 84% indicó que en la organización no se conocen los resultados contables y financieros actualizados. El conocimiento de la información es sumamente valioso, hace que los funcionarios se integren hacia la búsqueda de un objetivo en común.

Ítem 12: Se consideran factores macroeconómicos (inflación, devaluación, control cambiario, control de precios) al momento de tomar decisiones.

Cuadro 16. Factores macroeconómicos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	1	4
De acuerdo	3	13
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	9	38
Totalmente en Desacuerdo	11	46
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 12. Factores macroeconómicos.

Análisis: El 84% de la muestra dice que no se consideran los factores macroeconómicos a la hora de tomar decisiones en la organización, a pesar que en Venezuela se hace indispensable tomar en cuenta todas las variables macroeconómicas (inflación, desempleo, aumentos salario mínimo, devaluación, tipo de cambio) debido a la alta incertidumbre que hay en el mercado político-económico a causa de una economía altamente dinámica e inestable que hace que continuamente las organizaciones tomen decisiones que impactan los estados financieros.

Objetivo 2. Identificar el proceso de control de gestión utilizado en las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua.

Dimensión: Indicadores de Gestión.

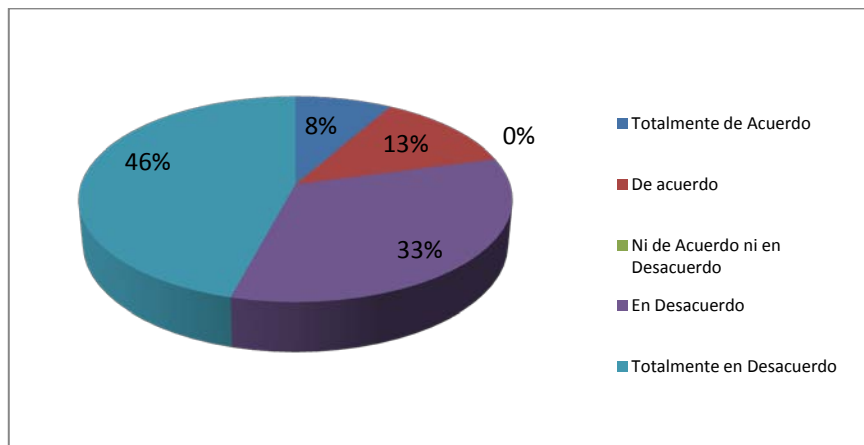
Indicadores: Rentabilidad, Costos de Transporte, Manuales y procedimientos, Auditoría de procesos, Diagnostico estratégico, Plan de inversión y capital de trabajo, Planificación financiera, Proyectos de inversión, Retorno de inversión, Estrategias financieras, Entorno económico, Proyecciones comerciales, Proyecciones financieras.

Ítem 13: Se calcula la rentabilidad en cada operación comercial.

Cuadro 17. Rentabilidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	2	8
De acuerdo	3	13
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		0
En Desacuerdo	8	33
Totalmente en Desacuerdo	11	46
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 13. Rentabilidad.

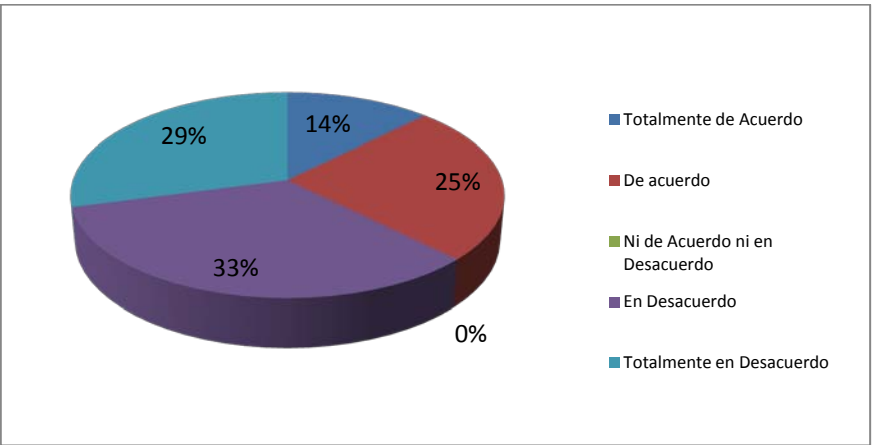
Análisis: El 79% afirma que no se calcula la rentabilidad en cada operación, sin embargo, el 21% respondió que sí, aunque tal vez no de la forma más adecuada o con la frecuencia requerida, lo cual impide a las organizaciones conocer su desempeño y la utilidad que deja cada operación con el cliente.

Ítem 14: Se realizan convenios con empresas de transporte para reducir el costo.

Cuadro 18. Convenios con empresas de transporte.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	3	13
De acuerdo	6	25
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	8	33
Totalmente en Desacuerdo	7	29
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 14. Convenios con empresas de transporte.

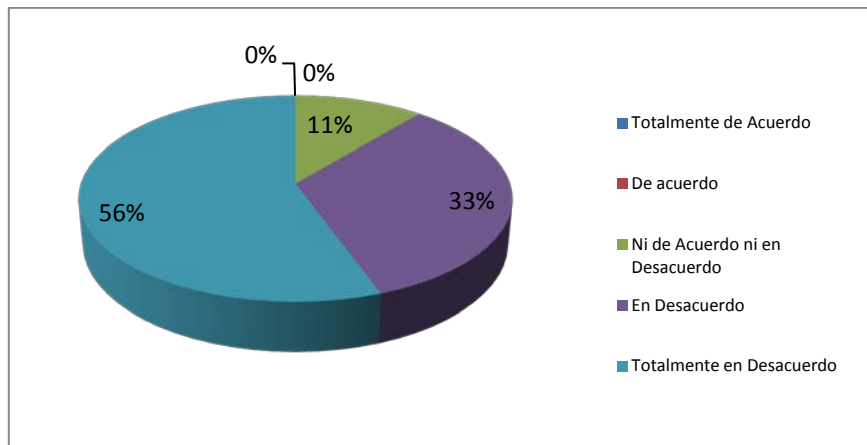
Análisis: El 62% de la muestra indica que la empresa no realiza convenios con transportistas para reducir el costo, mientras que el 38% restante confirma la existencia de estos convenios. Sin embargo resalta que estos no se realizan de la forma más adecuada, por escrito, por un tiempo determinado y mediante contrato. Al no realizar estas acciones, se genera inestabilidad en los precios de fletes que repercuten en el costo del producto terminado, así como en el margen de rentabilidad del mismo.

Ítem 15: Poseen manuales de normas y procedimientos.

Cuadro 19. Manuales de normas y procedimientos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	11
En Desacuerdo	9	33
Totalmente en Desacuerdo	15	56
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 15. Manuales de normas y procedimientos.

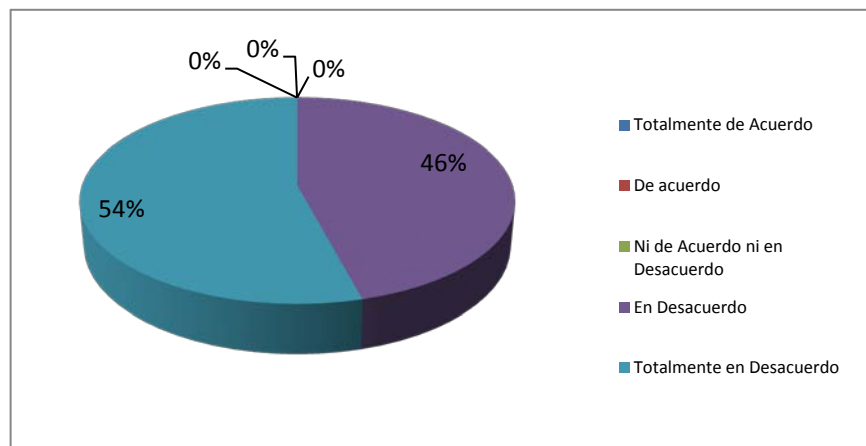
Análisis: El 89% de la muestra indicó que la empresa posee manuales de normas y procedimientos, por lo cual carecen de una importante herramienta para conocer y realizar adecuadamente cualquier operación de cualquier cargo en la organización. Limitando el conocimiento de los empleados en cada departamento y dificultando así los pasos a seguir en la operación cuando la persona que esté a cargo de la misma no se encuentre disponible, afectando sensiblemente el desenvolvimiento de las operaciones.

Ítem 16: Se realizan en la organización auditoría de procesos.

Cuadro 20. Auditoría de procesos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	11	46
Totalmente en Desacuerdo	13	54
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 16. Auditoría de procesos

Análisis: La muestra indica que el 100% de la muestra indica que no se realizan auditorías de procesos como herramienta del control interno, verificación de información y análisis de la misma, por lo cual no se verifica la eficacia del sistema de la calidad implantado en un proceso particular para asegurar la calidad del producto.

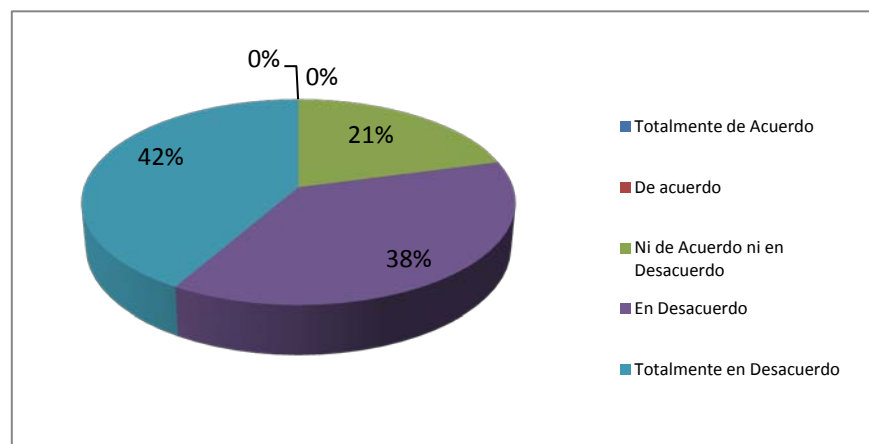
Ítem 17: Se realiza un diagnostico estratégico como medida de control de gestión.

Cuadro 21. Diagnostico estratégico.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	21
En Desacuerdo	9	38
Totalmente en Desacuerdo	10	42
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 17. Diagnostico estratégico.



Fuente: La Investigadora (2015).

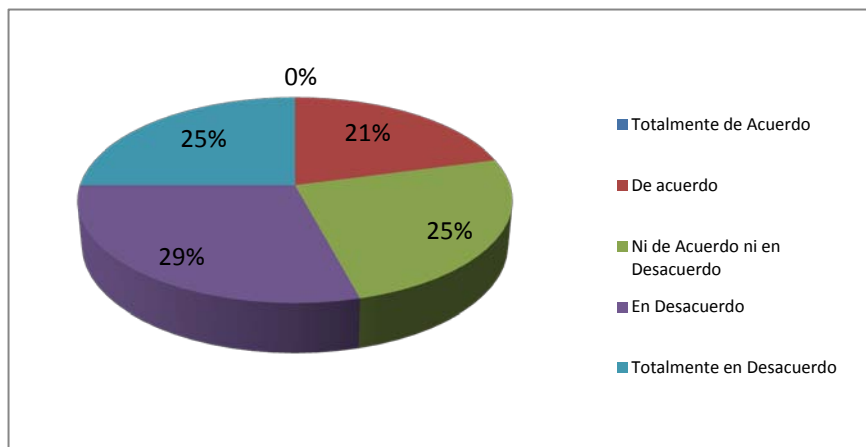
Análisis: El 80% de los encuestados afirma que en las organizaciones evaluadas no se realiza el diagnostico estratégico como medida de control de gestión, limitándose así el análisis de la situación interna, la planificación estratégica para el mejoramiento competitivo y la identificación del estado actual de la organización tanto en su interior (debilidades y fortalezas) como en el entorno (oportunidades y amenazas) con el propósito de descubrir aspectos susceptibles de mejoramiento a fin de incrementar la competitividad actual de la cadena productiva y proyectar los cambios a futuro.

Ítem 18: Se conocen los planes de inversión y capital de trabajo a corto plazo.

Cuadro 22. Planes de inversión y capital de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	5	21
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	25
En Desacuerdo	7	29
Totalmente en Desacuerdo	6	25
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 18. Planes de inversión y capital de trabajo.

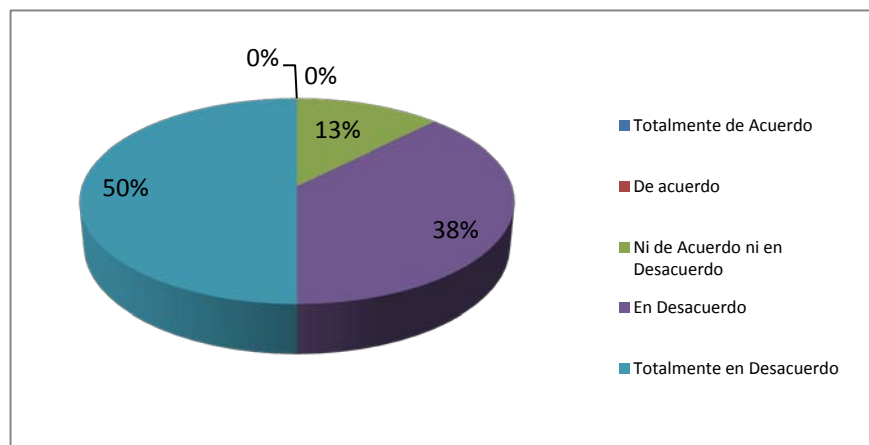
Análisis: El 54% de la muestra afirma que no se realizan planes de inversión y capital de trabajo, mientras que el 46% restante opina lo contrario. Lo anterior da a entender que en las organizaciones parecieran no estar definido los planes de inversión a corto plazo ni tampoco inversión en cuanto a capital de trabajo ni la adecuada difusión de la información entre los empleados de las áreas responsables.

Ítem 19: Se utilizan estrategias de planificación financiera.

Cuadro 23. Estrategias de planificación financiera.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	13
En Desacuerdo	9	38
Totalmente en Desacuerdo	12	50
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 19. Estrategias de planificación financiera.

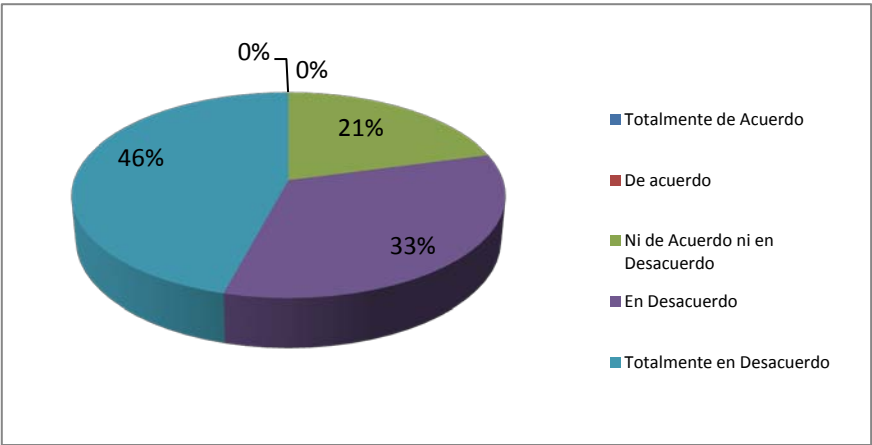
Análisis: El 88% de la muestra dice que en las organizaciones no se utilizan estrategias de planificación estratégica para el desarrollo de los objetivos de la organización, por lo cual se limita la planeación estratégica y el éxito de las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

Ítem 20: Se calculan y analizan los proyectos de inversión y capital de trabajo.

Cuadro 24. Proyectos de inversión y capital de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	21
En Desacuerdo	8	33
Totalmente en Desacuerdo	11	46
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 20. Proyectos de inversión y capital de trabajo.

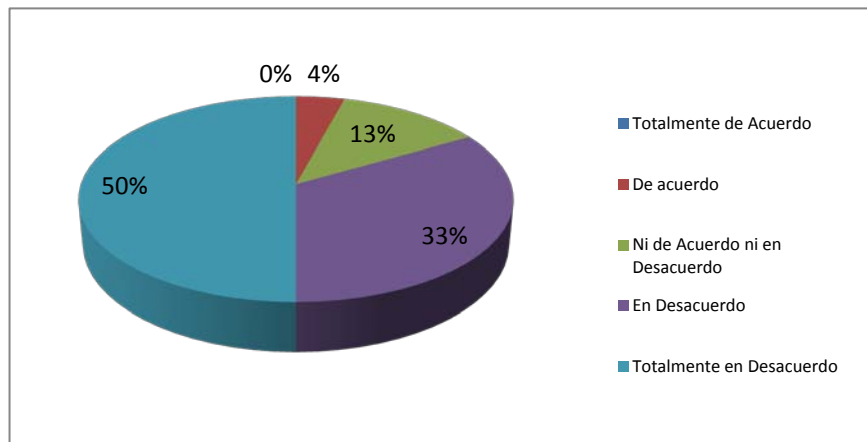
Análisis: El 79% de los encuestados afirma que en las organizaciones no se calculan y analizan los proyectos de inversión y capital de trabajo, que no es más que la asignación de recursos para efectuar iniciativas de inversión, analizando un conjunto de variables económicas que permitan calificar las ventajas y desventajas de establecer recursos a una determinada iniciativa o proyecto.

Ítem 21: Se manejan indicadores que permitan conocer el retorno de la inversión.

Cuadro 25. Retorno de la inversión.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	1	4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	13
En Desacuerdo	8	33
Totalmente en Desacuerdo	12	50
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 21. Retorno de la inversión.

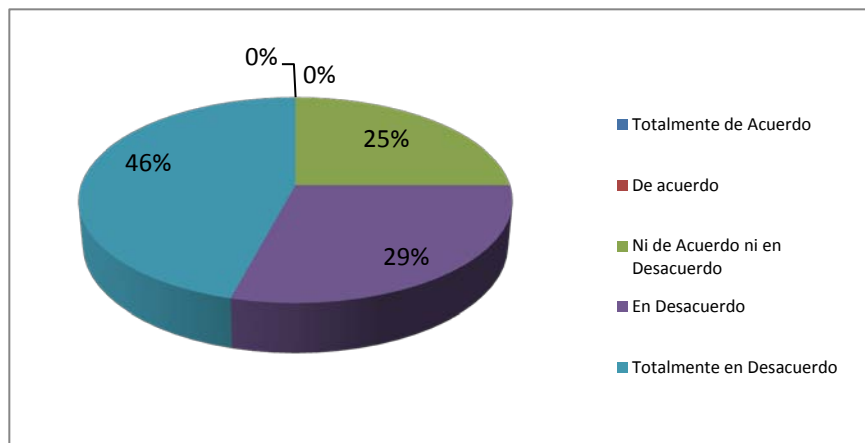
Análisis: 83% de la muestra dice no se manejan indicadores que permitan conocer el retorno de la inversión, lo que se traduce en que las empresas no tienen como práctica común trabajar con estos indicadores. Lo anterior limita el análisis del rendimiento que la empresa desde el punto de vista financiero, es decir, la comparación entre el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Este indicador podría ser usado en las compañías del sector productor de gases del aire para conocer si es rentable o no la instalación de tanques de producto en clientes específicos, dados los gastos de instalación y entrega de productos que esto conlleva.

Ítem 22: Se manejan estrategias en la organización que permitan aumentar la producción.

Cuadro 26. Estrategias para Aumentar Producción.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	25
En Desacuerdo	7	29
Totalmente en Desacuerdo	11	46
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 22. Estrategias para Aumentar Producción.

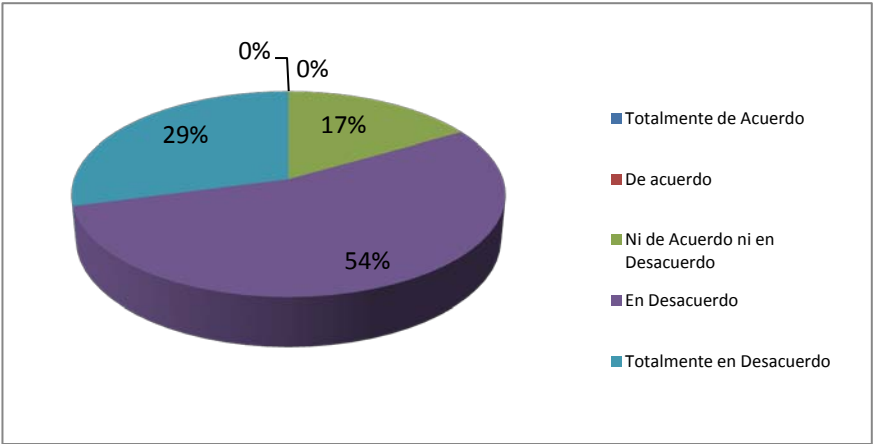
Análisis: El 75% de los encuestados afirman que en la organización no se manejan estrategias que permitan aumentar la producción, sin embargo un 25% de la muestra pareciera no estar informado si esto ocurre o no en la compañía. Lo anterior es indicativo de la limitante existen en el proceso de planificación estratégica con proyecciones financieras, comerciales. Las reuniones gerenciales deben incluir no solo a los componentes de finanzas sino también a los actores de producción, para compaginar cada decisión que allí sea tomada.

Ítem 23: El sistema de regulación de precios justos incide en los resultados ya proyectados.

Cuadro 27. Regulación de precios justos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	17
En Desacuerdo	13	54
Totalmente en Desacuerdo	7	29
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 23. Regulación de precios justos.

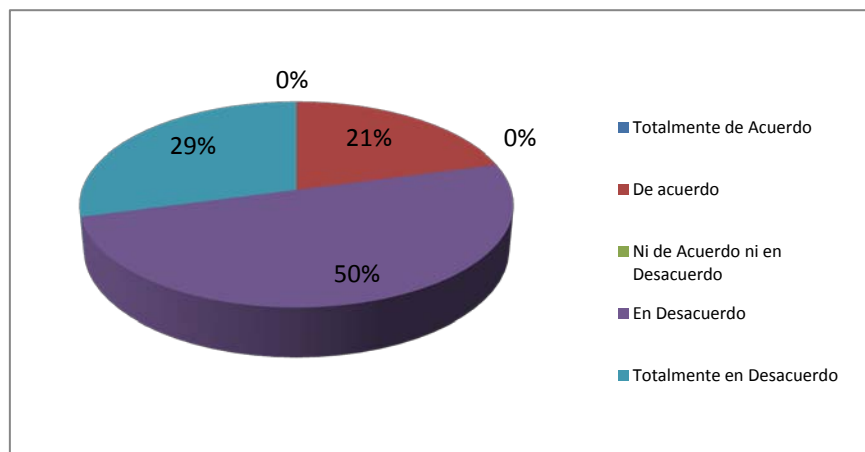
Análisis: El 83% de la muestra refiere que el sistema de regulación de precios justos no incide en los resultados ya proyectados, mientras que el 17% restante desconoce este aspecto. En una compañía con un sistema financiero blindado, los planes de crecimiento, estratégicos y de ventas deben tomar en consideración los factores externos y políticos del país sobre todo en medio de tan alta incertidumbre económica y política a fin de aminorar el impacto de los mismos en los costos y rentabilidad. Sin embargo, en el caso de las empresas del sector en estudio no se ha presentado ninguna eventualidad con los precios justos por no pertenecer al sector industrial y medicinal y no a consumo masivo.

Ítem 24: Se realizan los pronósticos de las ventas como base para proyectar los costos gastos e inversiones.

Cuadro 28. Pronósticos de las ventas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	5	21
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	12	50
Totalmente en Desacuerdo	7	29
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 24. Pronósticos de las ventas.

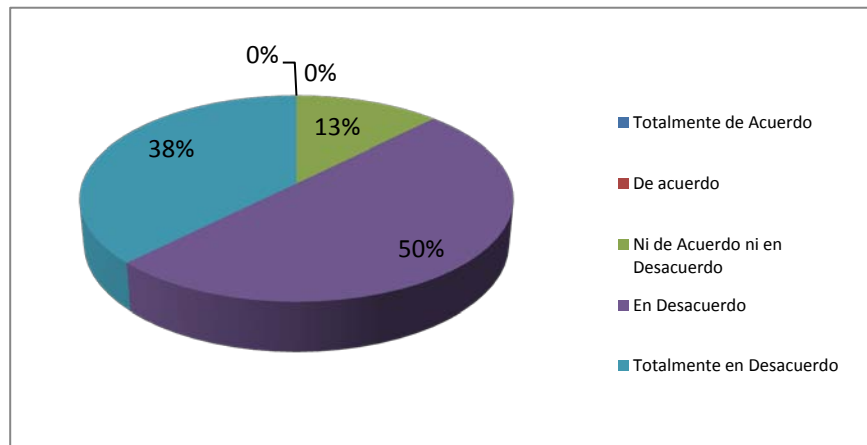
Análisis: El 79% de la muestra respondió que las empresas no elaboran pronósticos de ventas de manera correcta o eficiente, definido este pronóstico como la estimación de las ventas de un producto durante determinado período futuro,

Ítem 25: Se conoce las perspectivas financieras en el corto y mediano plazo.

Cuadro 29. Perspectivas financieras.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	13
En Desacuerdo	12	50
Totalmente en Desacuerdo	9	38
Total	24	100

Fuente: La Investigadora (2015).



Fuente: La Investigadora (2015).

Gráfico 25. Perspectivas financieras.

Análisis: El 88% de la muestra opinó que las compañías de este sector no dan a conocer las perspectivas financieras en el corto y mediano plazo, información fundamental para alcanzar meta y objetivos empresariales. Una organización que no comparta su información financiera con sus empleados no está valorando su capital humano, lo que, a juicio de los resultados obtenidos, refleja la situación actual de las empresas del sector evaluado en la actualidad.

Resumen de Resultados

Los resultados obtenidos en este estudio indican que por lo menos en el 50% de las empresas evaluadas no se evidencia como práctica común el análisis de estados financieros, planes de inversión y capital de trabajo ni se analizan los ingresos y egresos operacionales. Por otra parte, más del 60% de las organizaciones no utiliza indicadores de gestión para medir las cuentas por pagar de forma rutinaria, ni realiza convenios con transportistas para reducir costos. No se realizan de la forma más adecuada, por escrito, por un tiempo determinado y mediante contrato. Al no realizar estas acciones, se genera inestabilidad en los precios de fletes que repercuten en el costo del producto terminado, así como en el margen de rentabilidad del mismo.

Los resultados igualmente indican que más del 75% de la muestra expresa que en sus organizaciones no se calculan ni analizan los proyectos de inversión y capital de trabajo ni se manejan indicadores que permitan conocer el retorno de la inversión. Por otra parte, expresan que en las empresas evaluadas no se realiza colocación de acciones, no elaboran pronósticos de ventas, no se recurre al financiamiento privado, no se manejan estrategias que permitan aumentar la producción ni se calcula la rentabilidad en cada operación.

Por otra parte, por lo menos en el 80% de las organizaciones no se conocen los resultados contables y financieros actualizados, no se mide la rotación de los inventarios, no se manejan indicadores que permitan conocer el retorno de la inversión, no se consideran los factores macroeconómicos (inflación, desempleo, aumentos salario mínimo, devaluación, tipo de cambio) a la hora de tomar decisiones y no se realiza el diagnostico estratégico como

medida de control de gestión. Igualmente indican que el sistema de regulación de precios justos no incide en los resultados ya proyectados, mientras que el 17% restante desconoce este aspecto.

Ahora bien, el 88% de la muestra afirma de igual forma que la empresa no utiliza indicadores de gestión para medir las cuentas por cobrar ni como parte del correcto manejo contable planificación de inversiones en activo fijo, no posee manuales de normas y procedimientos limitando el conocimiento de los empleados de las funciones y responsabilidades de cada departamento, no se utilizan planificación estratégica para el desarrollo de los objetivos ni dan a conocer las perspectivas financieras en el corto y mediano plazo. Igualmente, el 92% no realiza inversiones en títulos valores o acciones, mientras que en la totalidad de las empresas no se realizan auditorias de procesos como herramienta del control interno, verificación de información y análisis de la misma.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

Hoy en día la gestión empresarial es importante para manejar dentro de parámetros ajustados a la eficiencia administrativa, los constantes cambios que rodean a las empresas. Por ello es fundamental que la gerencia busque apoyo en todas las herramientas que estén a su alcance y que considere estratégicas para tomar decisiones correctas y que le permitan mantener un control objetivo y fidedigno sobre las acciones empresariales.

Bajo este contexto, el control de gestión involucra grandes ventajas ya que precisa el comportamiento de los sectores de la estructura organizacional, donde se aplique en el cuadro de mando integral de la compañía indicadores de comportamiento y gestión empresarial, a medida que en cada nivel de la empresa se vaya implementando la aplicación de indicadores, mayores datos poseerá la organización, para poder acondicionar y orientar su funcionamiento y /o operación hacia la calidad y la excelencia.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General.

- ✓ Diseñar estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard que permitan optimizar el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del estado Aragua.

Objetivos Específicos.

- ✓ Establecer los indicadores de gestión bajo la premisa del Balanced Scorecard, necesarios para la optimización del flujo de efectivo de las empresas productoras de gases del aire del Edo Aragua.
- ✓ Describir las perspectivas del Balanced Scorecard que conforman las estrategias de control de gestión propuestas.
- ✓ Proponer el plan de acción para llevar a cabo las estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para las empresas productoras de gases del aire del Edo Aragua.

Justificación de la Propuesta.

La justificación de la propuesta está fundamentada en la necesidad que tiene la institución de aplicar o diseñar lineamientos que permitan optimizar el flujo de efectivo. La misma se asienta en la información recabada, la cual una vez analizada permitió detectar de manera concreta la naturaleza del problema existente. Tomando en consideración los aspectos señalados surge la necesidad de proponer estrategias de control de gestión bajo el enfoque de las perspectivas del balanced scorecard, lo cual traerá como resultado el mejor desarrollo de las actividades y mejorar resultados en la organización, aumentará la capacidad, conocimiento y desenvolvimiento de los trabajadores involucrados.

Recursos Necesarios para su ejecución

Para la implementación a corto plazo de la propuesta planteada es necesario que las organizaciones capaciten a los empleados de finanzas en

el estudio de las perspectivas del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard y control de gestión, de manera que cada empleado conozca el objetivo que se quiere alcanzar, en cuanto a requerimientos a nivel de tecnología y nivel de infraestructura no habrá mayor inversión dado que ya estos recursos se encuentran disponibles dentro de la organización.

Beneficios de la Propuesta

Uno de los principales beneficios que entrega el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es que obliga a las organizaciones a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos trascendentales para obtener beneficios en el largo plazo.

Permite a los directivos saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un empeoramiento en la gestión de otra área. El Balanced Scorecard ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explícita la estrategia y traducirla en indicadores facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante.

El concepto de estrategias bajo las premisas del Balanced Scorecard proporciona un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD PARA EL FLUJO DE EFECTIVO DEL SECTOR PRODUCTOR DE GASES DEL AIRE DEL ESTADO ARAGUA

Esta propuesta esta estructurada en base a la elaboración de estrategias e indicadores de gestión del Balanced Scorecard como respuesta a las necesidades detectadas en los procedimientos administrativos, contables y financieros que realiza el personal del área de finanzas del sector productor de gases en la Región. Está constituida por lineamientos con sus respectivos análisis para evaluar la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos en un periodo determinado.

Se pretende suministrar estrategias de control de gestión tomando en consideración las perspectivas del Balanced Scorecard para optimizar el flujo de efectivo de las organizaciones estudiadas, analizando los indicadores aplicables para este sector.

La presente propuesta está conformada por cuatro (04) Fases, las cuales contienen una serie de pasos metodológicos, que tienen como propósito guiar al Departamento para la implementación de las estrategias de control de gestión bajo las perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. A continuación se esquematiza el contenido global de la misma para posteriormente describir cada una de las etapas planteadas.

Figura 1. Fases de la Propuesta Estrategias de Control de Gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el Flujo de Efectivo del Sector Productor de Gases del Aire del Estado Aragua.



Fuente: La Investigadora (2015).

Fase I: Análisis de los aspectos internos y externos que deben tomarse en cuenta para el diseño de las Estrategias de control de Gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para mejorar u optimizar el flujo de efectivo.

Esta fase comprende el análisis situacional de las organizaciones, donde se evalúan factores tanto internos como externos, por lo que conviene

tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder razonadamente establecer los objetivos estratégicos mediante el desarrollo de la Técnica de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Es decir, el FODA está compuesto por cuatro elementos de los cuales dos tratan sobre la parte interna de la empresa y puede tener control sobre ellas como son las fortalezas y las debilidades, mientras que las externas como son las oportunidades y amenazas, y éstas son variables en las cuales no se pueden tener control sobre ellas, ya que son regidas por el entorno externo como por ejemplo: la competencia, la inflación, reformas fiscales, entre otros.

Esta propuesta recomienda que el análisis FODA se lleve a cabo anualmente, para así conocer la situación en que se encuentra en un momento determinado; tomando decisiones adecuadas a la situación que demuestra dicha técnica. El análisis situacional se estructura de la siguiente manera para facilitar su entendimiento:

Cuadro 30. Matriz FODA del Área de Finanzas de las Organizaciones.

	Fortalezas	Debilidades
Aspectos Internos	Profesionales en la Organización con altos conocimientos administrativos y dispuestos a aplicar estrategias para el logro de los objetivos. Conocimiento sobre las actividades que realizan. Sistemas de computación y personal especializado en IT. Conocimiento en la ejecución de Estados Financieros.	Falta de integración dentro del personal del área de finanzas con el resto de la organización. Fallas comunicacionales, inexistentes los manuales y procedimientos. Falta de equidad en la distribución de cargos de la organización (descripción de cargo). Falta de análisis a través de indicadores de gestión por área de negocios Poco análisis al Estado de Flujo de efectivo.
	Oportunidades	Amenazas
Aspectos Externos	Aprovechamiento de recursos de tecnología avanzada. Innovación al alcance de todos. Alto nivel de compañías asesoras en el país.	Calendario corporativo para la entrega de resultados muy cerrado en cuanto a fechas de cierre contable. Volátil entorno económico. Situación inflacionaria del país.

Fuente: La Investigadora (2015)

Fase II: Objetivos estratégicos por cada perspectiva del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, de procesos internos, y de desarrollo y aprendizaje, cada una de ellas debe responder a la siguiente pregunta:

1. Perspectiva financiera (como ven la empresa los accionistas)
2. Perspectiva del cliente (como ven los clientes a la empresa)
3. Perspectiva interna (Como se manejan los procesos operativos en la empresa)
4. Perspectiva de la innovación y aprendizaje (La empresa puede seguir mejorando y avanzando)

Es así, como se definieron los objetivos estratégicos y se identificaron según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, los elementos por perspectiva deben desarrollarse a través de una implementación, detallando todas las acciones a realizar para llevar a cabo la formulación de estrategias de control de gestión basadas en el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard a un corto plazo, identificando el área a ser evaluada, donde se definirán los objetivos y estrategias, así como los recursos mínimos que debe poseer la empresa para implementar dicho modelo. Entre las cuales se destacan:

Cuadro 31. Objetivos estratégicos de las perspectivas del Balanced Scorecard.

CLIENTES	PROCESOS INTERNOS
• Mayor participación en el mercado. • Mejorar el grado de satisfacción del cliente.	• Incrementar la capacidad de producción con la adquisición de maquinaria nueva (Capex) • Efectuar paradas de mantenimiento de plantas, para evitar paradas inesperadas y pérdida de producto. • Lograr satisfacer a los clientes en la prestación de servicio.
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	FINANCIERA
• Aplicar planes de capacitación al personal e incentivo y motivación • Aplicar seguridad en el trabajo.	• Reducir los gastos operativos de la empresa. • Diversificar las oportunidades de ingreso. • Aumentar los ingresos.

Fuente: La Investigadora (2015).

Para cada una de las cuatro perspectivas, es necesario identificar las estrategias que van a ser focalizadas para lograr los objetivos estratégicos que se mostraron anteriormente, así mismo es necesario estudiar los indicadores que permitirán medir el desempeño en las empresas del sector estudiado.

Una vez definidos los objetivos estratégicos de la empresa en la cuadro anterior, se establecieron los indicadores que aseguran la buena medición sobre el logro de los objetivos estratégicos y del funcionamiento de la estrategia financiera, los indicadores más usados para cada perspectiva son los siguientes.

Cuadro 32. Indicadores Financieros para la Evaluación y Control del logro de los objetivos estratégicos.

Perspectiva	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
CLIENTES	Cartera de clientes Gestión de mercado Satisfacción clientes Calidad de servicio Visitas princ clientes Capacidad rpt a reclamos	Clientes nuevos/clientes visitados*100 N° activ realiz/N° activ programadas*100 Altamente satis, medianamente, insatisfec N° clientes insatisfechos*100 N° clientes visitados/clientes program*100 Reclamos procesados/programados*100	Anual Trimestral Anual Anual Anual Trimestral	50% 100% 100% 100% 100% 100%
PROCESOS INTERNOS	Plan calidad total Sistema evaluac proveedores Sistema ind de gestión	N° activ realizadas/N°activ program*100 N° de reclamos *100 N° activ realizadas/N°activ program*100	3 años Trimestral 3 años	100% 100% 100%
DESAR Y CRECIMIENTO	Nueva Sede Plan de adiestramiento Sistema eval al personal	N° activ realizadas/N°activ program*100 N° cursos realizad/N° cursos program*100 N° activ realizadas/N°activ program*100	2 años Anual 2 años	100% 100% 100%
FINANCIERA	Red. gastos operativos Cobranza Rentabilidad Convenios con servicio Convenios con proveedores	Bs gastados/Bs presupuestados*100 Bs cobrados/Bs total facturado*100 Bs gtos netos/Bs total facturado*100 N° de convenios con empresas de serv N° de convenios con proveedores	Anual Mensual Anual Anual Anual	Red10% 100% 30% 5 conv 5 conv

Fuente: La Investigadora (2015).

Para esta propuesta se hace necesario conocer al detalle las acciones a tomar para llevar a cabo los objetivos estratégicos planteados anteriormente.

Estrategias dirigidas al Cliente

- ✓ Ampliar los beneficios de las negociaciones con los clientes del sector industrial para satisfacer captar nuevos clientes industriales.

- ✓ Segmentar el mercado, para proponer y diseñar productos y servicios para clientes específicos, no todos los clientes pueden ser tratados de la misma forma, el sector estudiado posee clientes industriales y medicinales que pertenecen a entes públicos y privados.
- ✓ Lograr cercanía con el cliente, anticipando sus necesidades, enfatizar en la comunicación con los mismos.
- ✓ Dar a conocer las ventajas que tiene el cliente de realizar contratos de instalación a nivel industrial.
- ✓ Crear alianzas estratégicas con proveedores, clientes o competidores para complementar su oferta de servicios.

Estrategia para Procesos Internos

- ✓ Contar con un Departamento de Control Interno, para que monitoree los procesos de respuesta entre los departamentos.
- ✓ Analizar las fallas internas de la organización y atacarlas.
- ✓ Realizar auditorías de proceso periódicamente.

Estrategia de Crecimiento y Desarrollo

- ✓ Realizar proyectos de inversión en activos fijos.
- ✓ Crecer, mejorar e invertir en una nueva planta, para aumentar la producción y por ende las ventas.

- ✓ Crecer, mejorar e invertir en una nueva planta, para aumentar la producción y por ende las ventas.
- ✓ Invertir en el mejor recurso que poseen, sus trabajadores, capacitarlos para que ejecuten estas estrategias y puedan formular otras en pro de los objetivos de la organización.

Estrategia para la Perspectiva Financiera

- ✓ Establecer todos los elementos que pueden contribuir a generar valor para la empresa.
- ✓ Crear, desarrollar y mantener alianzas estratégicas con empresas que mejoran la oferta de los servicios.
- ✓ Análisis financiero mensual de los resultados obtenidos.
- ✓ Elaboración y seguimiento a los indicadores de gestión.
- ✓ Revisión del uso del presupuesto asignado a cada departamento.
- ✓ Análisis mensuales de indicadores de gestión que forman parte de la estructura de flujo de efectivo.
- ✓ Elaboración semanal del flujo de efectivo de la compañía para analizar los ingresos y egresos de caja y poder corregir posibles desviaciones.
- ✓ Utilizar el flujo de efectivo para disminuir los niveles de endeudamiento e incrementar los ingresos, aprovechar este estado financiero para estudiar mejor los costos y ser más competitivos.

- ✓ Realizar análisis predictivos con el flujo de caja para minimizar el impacto inflacionario.
- ✓ Realizar planes de entrenamiento al personal involucrado en finanzas con relación a la preparación y uso del flujo de efectivo.

La base fundamental para el análisis del Estado del Flujo de Efectivo radica tanto en la evaluación y comparación de periodos, así como en la utilización que se le da a las cifras, y como deben emplearse, en pro de mejorar, aumentar y no desviar los beneficios de las organizaciones.

A continuación se muestra un ejemplo de un formato de Posición de Caja, con el cual la organización puede medir las entradas y salidas de efectivos que ocurren semanalmente.

Cuadro 33. Posición de Caja.

<u>CASH POSITION</u>	
Pais	VENEZUELA
Fecha	
Expresado en Bs F	
Saldo caja inicio	
Ingresos	
Presupuestado	
Real Recibido	
No Recibido	-
Egresos	
Presupuestado	
Real Pagado	
No Pagado	-
Saldo Final	-
El saldo final deberá ser igual a la suma del saldo final de todas las ctas bancarias	

Fuente: La Investigadora (2015).

En este formato la empresa deberá llenar la información allí solicitada y realizarlo semanalmente, de esta manera se puede controlar los ingresos y egresos de la compañía, el saldo al final corresponderá al saldo de las cuentas bancarias que posee la compañía. Así mismo se adjunta un modelo del flujo de caja que la empresa puede poner en práctica.

Cuadro 34. Flujo de Caja.

MODELO FLUJO DE CAJA	
MAYO	
Expresado en Moneda Nacional	
Bsf	
Al 30.03.15	
CAJA Y BANCOS	200
INGRESOS	
COBRANZA	2.000
CHEQUES TRANSITO	
COMISIONES	
TRANS. ENTRE CUENTAS (L/Sobregiro)	
OTRO INGRESOS	1.000
CHEQUES RECHAZADOS	
TOTAL INGRESOS	3.000
EGRESOS	
GTOS.COM.DIREC.	-
MATERIAS PRIMAS	500
MERCADERIA DE REVENTA	-
IMPORTACIONES	-
IMPUESTOS (IVA)	200
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	950
SERVICIOS DIVERSOS	
COMISIONES URC	
ARRIENDO CASA MATRIZ, SUC. Y URC	
TECNOLOGIA	
FLETES	100
IMPOSTOS (Contribuciones)	
PROVEEDORES VARIOS	600
PROVEEDORES EXTERIOR	
ENERGIA	
ADUANA	
NO PLANIFICADOS	
GASTOS DE OPERACIÓN	-
PAGOS NO RETIRADOS	-
ITF OPERACIONES	-
TOTAL EGRESOS	2.350
RESULTADO OPERATIVO	650
FINANCIAMIENTO	
NUEVOS PRESTAMOS	
PRESTAMOS INTER-COMPANY	
COMPRA DE PLAZO FIJO	
TOTAL OTROS INGRESOS	0
EGRESOS FINANCIEROS E INVERSIONES	
PAGO DE PRESTAMO	
INVERSIONES NACIONALES	
INVERSIONES EXTRANJERAS	
SERV.DEUDA LARGO PLAZO	
INTERESES	
ROYALTIES	0
CONTRIBUCIONES	
PAGO INTERESES LINEA DE CREDITO	
TOTAL OTROS EGRESOS	0
SUPERAVIT - (DEFICIT)	850

Fuente: La Investigadora (2015).

El anterior es un modelo propuesto para el sector estudiado, mediante el Estado de flujo de efectivo, se puede observar la capacidad para generar recursos monetarios para cumplir con los pagos por financiamiento. Se debe tener en cuenta las fuentes de ingresos, los diferentes usos, así como el monto a amortizar a largo plazo para determinar la disponibilidad de dinero. Para optimizar el flujo de efectivo de las organizaciones del sector estudiado es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

La Recuperación de la inversión: Se recomienda tomar en cuenta la utilidad neta de la empresa obtenida anualmente, para determinar el tiempo en el cual la empresa recuperara la inversión.

Análisis de Sensibilidad: Este permite determinar la magnitud de los cambios en el Estado de Flujo de Efectivo ante un incremento de los costos totales o ante una caída de los ingresos al realizar las comparaciones en periodos determinados. Estas variaciones pueden ser mostradas a través de resultados obtenidos por los métodos de evaluación financiera, VPN, TIR, Recuperación de la inversión.

Las partidas monetarias: Forman parte del estado del flujo de efectivo y se conforman por las cuentas por cobrar y los diversos pasivos, estos guardan su valor nominal en un espiral inflacionario pero pierden su valor económico, claro no en todos los casos. Es evidente que si una empresa guarda una suma fija de dinero en una entidad bancaria mientras la moneda está perdiendo valor adquisitivo, la empresa está erosionando su patrimonio. Pero si por el contrario, la empresa está endeudada, espera cancelar las obligaciones a corto o mediano plazo con una moneda de menor poder de compra al cual la recibió.

Información suplementaria: Contribuye a comprender las deficiencias de los estados financieros tradicionales, en vista de que estos deben realizarse a valores históricos lo que ocasiona una alternativa poco satisfactoria.

Subvaloración del capital contable: en comparación con la inversión en términos de poder adquisitivo de la moneda, muestra una rentabilidad aparente o sobreestimada, la cual no es razonable con la economía en general, para lo cual se deben ajustar tanto la depreciación como el costo de ventas para definir con claridad el retorno de la inversión.

El efecto de la inflación y su incidencia en las organizaciones debe ser un punto clave a evaluar, la inflación erosiona el espejismo que puede mostrar el valor de la moneda de una manera confiable de la sensación de haber mantenido o aumentado el capital. De tal forma que la evaluación financiera permite planificar, analizar y reaccionar ante el comportamiento del efectivo en pro de mantener o aumentar los recursos organizacionales, permitiendo cumplir con los objetivos de la empresa en cuanto a utilidad. Así, queda demostrado que el análisis del flujo de efectivo es vital para realizar inversiones o simplemente tomar decisiones para el desarrollo óptimo de la empresa y que de acuerdo a su interpretación reaccionaran las variaciones de los flujos de efectivos futuros, lo cual desencadenaran beneficios o pérdidas financieras.

Resumiendo, existen diversos indicadores tradicionales que son utilizados para determinar las condiciones de la compañía desde el punto de vista de riesgo, liquidez, endeudamiento y flujo de efectivo, estos indicadores que por su naturaleza sirven para determinar la condición financiera actual de la empresa. La responsabilidad de la gerencia es anticipar todos aquellos posibles desequilibrios en la situación financiera de la empresa antes de que

sea muy tarde para tomar medidas correctivas garantizando el flujo de efectivo que permita financiar en forma sostenible las estrategias de la compañía.

Para concluir, en las perspectivas antes indicadas, se establecen indicadores financieros y no financieros, que han de ser utilizados para aplicación del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral. Los mismos, permiten estructurar el mapa estratégico.

Fase III: Presentación de indicadores, objetivos y metas

Esta parte del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral describe los indicadores, los objetivos y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa, elementos que evalúan y miden las diferentes situaciones dentro de la organización, explotando los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas. A continuación se muestran los indicadores con el objetivo que el gerente tenga un panorama amplio sobre estos, y pueda tener una serie de opciones, que le permitan alcanzar los objetivos trazados en su organización.

Indicadores financieros por cada perspectiva

Una vez definidos los objetivos estratégicos de la empresa en la fase anterior, se establecieron los indicadores que aseguran la buena medición sobre el logro de los objetivos estratégicos y del funcionamiento de la estrategia financiera. Es importante acotar, que estos indicadores son resultado de los objetivos que pretende cumplir la empresa en base a las

cuatro perspectivas conocidas del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.

Cuadro 35. Indicadores que para medición del logro de los objetivos estratégicos y del funcionamiento de la estrategia financiera.

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Indice	Frecuencia	Responsable	Acción
CLIENTES	Mayor participación en el mercado	Crecimiento de clientes nacionales	$((\text{Clientes al final del año} - \text{Clientes al inicio del año}) / \text{Clientes al inicio del año}) * 100$	Semanal	Ventas y Cobranza	Conseguir nuevos clientes con un agresivo plan de precios y convenios
	Mejorar el grado de satisfacción del cliente	Encuesta al Cliente	$(\text{Clientes encuestados} / \text{total de encuestas emitidas}) * 100$	Semanal	Despacho y Distribución	Realizar la encuesta en formato predeterminado que contenga la inf. Necesaria para conocer el objetivo planteado.
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la capacidad de producción con la adquisición de maquinaria nueva (Capex)	Utilización de la capacidad instalada en 95%	$(\% \text{de utilización de la capacidad} = \text{hrs necesarias para producir} / \text{hrs disponibles})$	Semanal	Planificación Financiera, Proyectos y Productividad-Tesorería	Realizar los cálculos necesarios para la adquisición del Capex y cumplir con el objetivo deseado.
	Efectuar paradas de plantas para realizar mantenimiento preventivo y evitar paradas no planificadas	Cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo (%)	$(\text{Actividades realizadas} / \text{Actividades programadas}) * 100$	Semanal	Mantenimiento planta	Publicar y establecer fechas preestablecidas para el cumplimiento de las paradas.
	Lograr el cumplimiento efectivo de clientes en relación a los pedidos solicitados	Case fill rate	$\text{CFR} = 1 - (\text{venta-pedido} / \text{pedido})$	Semanal	Despacho Distribución y Ventas	Establecer monitoreo y seguimiento para asegurar el cumplimiento.

Cont...Cuadro 35. Indicadores que para medición del logro...

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Indice	Frecuencia	Responsable	Acción
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	Desarrollar planes de capacitación, incentivo y motivación	Ejecución del programa de formación	Actividades realizadas /Actividades programad*100	Mensual	Recursos Humanos	Elaborar plande acción para elaborar planes de capacitación y desarrollo
		Motivación al trabajador	Contrato Colectivo	Cada 03 años	Recursos Humanos y Sindicato	
	Seguridad en el Trabajo	Tasa de frecuencia de lesiones registradas	Nº de lesiones registradas/Nº de Hrs de trabajo expuestas	Semanal	Seguridad y Medicina ocupacional	Cumplimiento de la normativa legal vigente
FINANCIERA	Diversificar oportunidades de ingreso	Incrementar el volumen de ventas	(Volumen actual*precio anterior)/ventas anterior	Semanal	Finanzas Ventas	Realizar comité semanal para indicar metas y objetivos a lograr
	Reducción de gastos operativos	Reducción de costos	Costo actual – costo anterior	Semanal	Auditoria Interna Finanzas	Revisión y ajustes a la estructura de costos y programas para reducir las mermas a su mínima expresión

Fuente: La Investigadora (2015)

Para llevar a cabo y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos propuestos, es necesario que la organización realice un plan de acción que luego les permita aplicar las estrategias basadas en las cuatro perspectivas propuestas del Balanced Scorecard, tal y como se expone en el cuadro siguiente (Cuadro 36).

Cuadro 36. Plan de Acción para alcanzar los objetivos propuestos.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FUNCIÓN	INDICADORES	RECURSOS
Desarrollar una Estructura Organizacional y funcional	Finanzas- Control Interno	Estructura Organizacional	Cumplimiento de objetivos organizacionales	Humanos: Trabajadores con jerarquía de acción dentro de la gerencia administrativa. Financieros: No requiere el importe económico alguno por parte de la administración Físicos: No requiere la asignación de infraestructura adicional a la ya existente
	Finanzas	Estructura Funcional	Comunicación eficaz	
	RRHH	Asignación de Responsabilidad	Descripciones de cargo	
Creación de directrices de Evaluación y Control Financiero	Finanzas- Control Interno.	Indicadores de Gestión	Rentabilidad	Humanos: Trabajadores con jerarquía de acción dentro de la gerencia administrativa. Financieros: No requiere el importe económico alguno por parte de la administración Físicos: No requiere la asignación de infraestructura adicional a la ya existente
	Finanzas	Normas de Control	Satisfacción del cliente	
	Finanzas	Medidas para la Evaluación	Costos Incurridos	
	Finanzas		Rotación de inventarios	
Análisis financiero mensual	Finanzas	Balance general Mensual	Manejo efectivo de presupuesto	Humanos: Trabajadores con jerarquía de acción dentro de la gerencia administrativa. Financieros: No requiere el importe económico alguno por parte de la administración Físicos: No requiere la asignación de infraestructura adicional a la ya existente
		Estado de Resultado Mensual	Retorno de inversión	
		Estado flujo del efectivo mensual	Rotación de Cuentas por cobrar	
			Análisis de EEEF	
			Objetivos y metas cumplidas	
			Calidad de los estados financieros	
			Mejora en la toma de decisiones.	
			Reducción de gastos	
			Aumento de Ingresos	

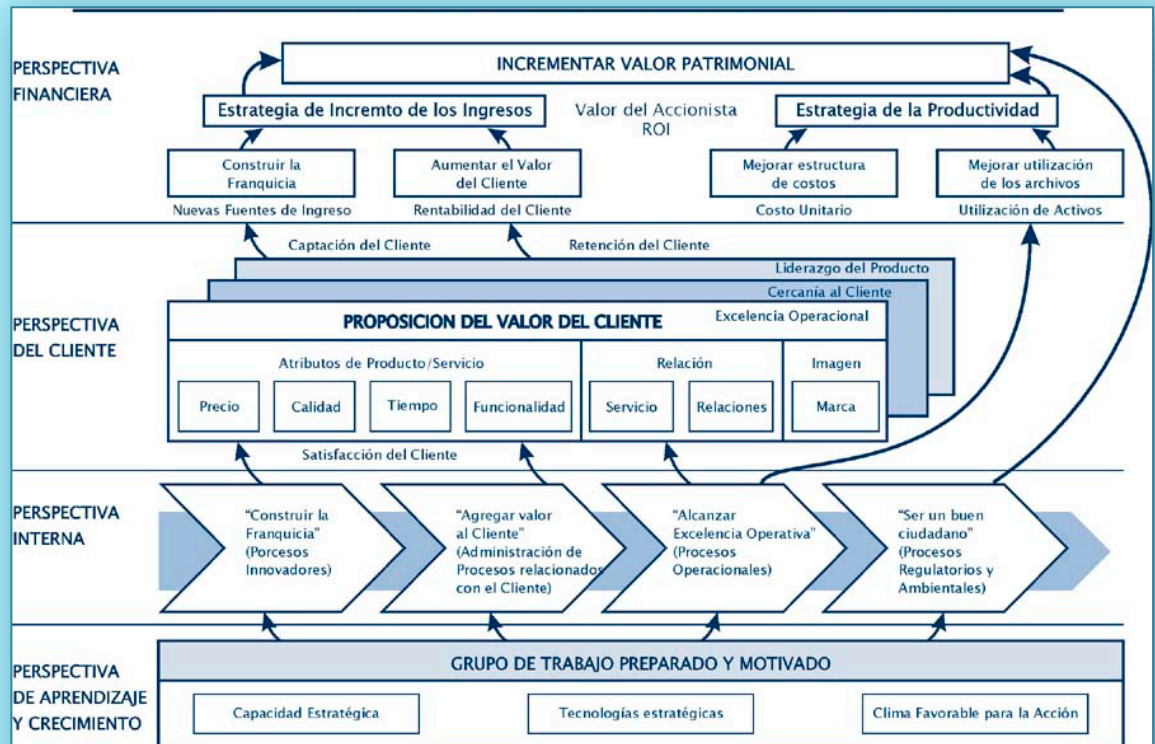
Fuente: La Investigadora (2015).

Fase IV: Determinación de la Relación Causa-Efecto

Una vez establecidos los indicadores estratégicos por perspectiva, el siguiente paso consiste en la determinación de las relaciones causa-efecto que existen entre los mismos (Figura 2). Para tal fin, es necesario especificar y ordenar de acuerdo a la prioridad de cada uno de los indicadores. Cabe destacar, que para la correcta estructuración del mapa estratégico se deben fortalecer en primera instancia a los recursos humanos, por ser estos los que tienen la capacidad de crear e incorporar innovaciones a las actividades y procedimientos relacionados con la operación diaria, además de constituir el recurso, que por excelencia, tiene la facultad de formar valor intangible para la organización.

Seguidamente, se debe enlazar la perspectiva de innovación y desarrollo en dirección a los procesos desarrollados en el área de trabajo, con el fin de optimizarlos, y estos a su vez, se alinean con la perspectiva cliente, permitiéndole a la empresa satisfacer al cliente y fortalecer el liderazgo en el mercado. Finalmente, una vez integradas las perspectivas, innovación y desarrollo, procesos internos y cliente, se cuenta con las bases para alcanzar los resultados financieros que garantizan el logro de la visión, la maximización del valor de la empresa, la reducción de costos y la satisfacción de los accionistas.

Figura 2. Mapa Estratégico Relación Causa-Efecto.



Fuente: Quesada (2015).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Diagnosticar la situación financiera actual de las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua.

Se pudo evidenciar con los resultados obtenidos que las compañías no poseen indicadores de gestión que permitan medir el desempeño y así lograr un mayor control en dichas organizaciones. De hecho, el conjunto de datos y resultados que fueron presentados a lo largo de la actual investigación, hacen ver que actualmente existe un vacío de información que deja abierto un gran margen de dudas en materia de reportes financieros, aplicabilidad de los índices de gestión que sustentan los resultados, y se evidencia la necesidad de establecer un sistema de control que permita a la dirección de finanzas contar con una herramienta útil y eficaz para una labor trascendente como lo es la toma de decisiones, no solo a nivel de finanzas sino a través de otros puntos clave en la organización.

Identificar el sistema de control de gestión usado en las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua.

Por lo que, se pudo visualizar la preocupación y el interés de los empleados por mejorar la productividad ya que se encuentra por debajo de lo planeado debido a que no se están aplicando los métodos de trabajo y estudios de tiempo indicados. Así mismo no existe en estas organizaciones un sistema de control de gestión, ni indicadores financieros, ni mucho menos conocimiento de las estrategias o perspectivas que se estudian en el Balanced Scorecard para lograr optimizar las organizaciones financieramente

hablando. Igualmente, los funcionarios encargados la operacionalización de los métodos, insumos, proyectos para la toma de decisiones y dirección de las actividades hacia un margen de productividad deseada, presentan una evidente falta de experiencia, entrenamiento, capacidad y motivación.

Diseñar estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del Edo. Aragua.

Con el desarrollo de esta investigación, se concluye que la existencia de estrategias financieras es de vital importancia en las organizaciones. Es por ello que, se propone estrategias basadas bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la optimización del flujo de efectivo, tomando en consideración una serie de indicadores claves, los cuales hasta el momento no habían sido estudiados, demostrando de esta manera que no se le ha dado a los procesos internos, al personal y a los clientes la importancia que ellos adquieren, pues son quienes finalmente tienen en sus manos que las finanzas de la empresa se comporte de manera favorable.

Así mismo, el Cuadro de Mando Integral, sistema de gestión estratégica, desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton, se convierte en un instrumento que facilita la dirección de una empresa, industria o comercio; siendo una herramienta para navegar hacia el éxito competitivo permitiendo comunicar y traducir a todo el personal cual es la estrategia de la dirección de finanzas, utilizando mediciones del desempeño que ayudan a mejorar todas las áreas del mismo a través de los respectivos indicadores de actuación.

En otras palabras, el Cuadro de Mando Integral ayuda a balancear de una forma integrada y estratégica los objetivos de la organización, a medir el progreso actual y a suministrar los resultados a través de un conjunto coherente de indicadores que va a permitir tener una visión en función hacia el logro de sus metas a través de la adecuada combinación de las cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales se visualiza en su totalidad: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Además estas cuatro perspectivas ofrecen un mayor aporte, pues todo lo que ellas incluyen se complementan y definen en su conjunto y a su vez guían el destino de la organización, la cual tendrá un éxito financiero.

Por otra parte, la esencia fundamental de la Dirección de Finanzas reside en tratar de llevar a cabo estrategias que tomen beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las Oportunidades Externas, que mitiguen sus debilidades Internas y aminoren el impacto de las Amenazas Externas, permitiendo determinar las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, y al mismo tiempo, diseñar los pasos requeridos para su aplicación.

Recomendaciones:

Una vez realizado el estudio se recomienda a la gerencia de las organizaciones pertenecientes al sector gases del aire en el Estado Aragua:

- Capacitar al personal que labora en el área financiera acerca del funcionamiento del Cuadro de Mando Integral y sus indicadores de gestión.

- Valorar al talento humano que tiene la organización, mantenerlos motivados a través de un sistema de retroalimentación que promueva la sana competencia hacia el logro de los objetivos, así mismo planificar un sistema de recompensa por cada objetivo alcanzado.
- Realizar un manual de normas y procedimientos para cada área, donde quede establecido claramente cómo debe ejecutarse las tareas, también se recomienda realizar el estudio de descripción de cargo para cada puesto de trabajo.
- Adaptar los objetivos que se fijan al personal de finanzas al cumplimiento de su visión y misión, por lo que es fundamental que exista una interrelación entre los mismos, al igual que las metas deben tener bien definida la unidad de medida y el valor deseado, a fin de poder presentar un plan operativo anual vinculado al presupuesto y ajustado a la realidad.
- Una vez definido el plan operativo, se recomienda la implementación del plan estratégico, donde se definirán los lineamientos a seguir, para alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- Ejecutar las estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard, propuestas por la investigadora en el menor tiempo posible.

REFERENCIAS

- Acevedo, R. (2002). **Técnicas de Documentación e Investigación**. Universidad Nacional Abierta. Caracas Venezuela.
- Acuña, G. (2013). **EVA Valor Económico Agregado**. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%209/Eva2.htm>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].
- Álvarez, R., Ochoa, B., Landazuri, Y. y Chávez, M. (2008). **Estado de Flujo de Efectivo y su importancia para la toma de Decisiones Financieras**. Disponible: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documentos/no65/66.pdf>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].
- Amat, J. A. (2007). **Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección**. (6ª Ed.), Ediciones Gestión 2000. 264 pp.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 6ta Ed. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela. 143 pp.
- Bodie, Z., Kane, A. y Marcus, A. J. (2004). **Essentials of Investments**. 5th ed. McGraw-Hill Irwin. p. 459.
- Beltrán, J. (2004). **Indicadores de Gestión**. Colombia: 2 Edición. Editorial 3R.
- Brealy, R. y Meyers, S. (2001). **Principios de Finanzas Corporativas**. Editorial Mc Graw – Hill Interamericano. México.
- Busot, A. (2002). **Investigación educacional**. Ediciones LUZ. Maracaibo.
- Calderón, J. (2010). **Gestión Empresarial**. Disponible: <http://es.slideshare.net/pcalderon201021/gestin-empresarial>. [Consulta: 7 de mayo de 2015].
- Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Bogotá. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Colina, E. (2014). **Modelo de Gestión Estratégica para las Empresas del Sector Público bajo la perspectiva de Cuadro de Mando Integral (CMI). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la**

Industria Petroquímica de Venezuela, S.A. Trabajo de Grado de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas. Universidad de Carabobo. Datos no publicados. 137 pp.

Cortés, F. (2013). **Estrategias competitivas y su importancia en la gestión de las empresas.** Disponible: <http://www.gestiopolis.com/estrategias-competitivas-y-su-importancia-en-la-gestion-de-las-empresas/>. [Consulta: 7 de mayo de 2015].

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2012). **Gestión.** Vigésima Segunda Ed. Disponible: <http://lema.rae.es/drae/?val=gestion>. [Consulta: 7 de mayo de 2015].

Emery, D. Finnerty, J. y Store, J. (2000). **Fundamentos de Administración Financiera.** México: Prentice Hall.

Espinosa, R. (2013). **El Cuadro de Mando Integral: Concepto y Fases.** Disponible: <http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].

Fernández, A. (2012). **Estrategia empresarial. Conceptos en Proyectos de negocio.** En: Proyectos de negocio. Capítulo 2. Disponible: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategia empresarial. Conceptos en Proyectos de negocio](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategia_empresarial._Conceptos_en_Proyectos_de_negocio). [Consulta: 7 de mayo de 2015].

Fantova, F. (2005). **Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción.** Madrid: Editorial CCS.

Franklin, E. B. (2007). **Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio.** Pearson Educación. p. 843

García, F. (2003). **El.** Disponible en línea: <http://www.geocities.com/fhgarciag/>. Cúcuta, Colombia.

Gitman Lawrence. (2007). **Fundamentos de Administración Financiera.** Séptima Edición, San Diego State University.

Gómez, G. (2001). **Planificación y Organización de Empresas.** Octava Ed. Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, México. 432 pp.

- Gutiérrez, J. (2010). **Índice de Endeudamiento de una Empresa**. Oikos Analistas. Disponible: <http://oikosanalistas.com/recursos/indice-endeudamiento.htm>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].
- Hernández Roberto. (1997). **Metodología**. Editorial. Colombia: Noguera Editores.
- Izquierdo, O. (2011). **Sistema dupont**. Disponible: <http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009) . **Cuadro de Mando Integral**. Editorial Gestión 2000. Madrid, España.
- Kennan, M. (2013). **Qué es el porcentaje del margen de operación**. Disponible: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-porcentaje-del-margen-de-operacin-13322.html>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].
- Lanzagorta, J. (2013). **La inversión con porcentajes fijos**. Disponible: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2013/02/13/inversion-porcentajes-fijos>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].
- Lira, P. (2013). **El retorno sobre el capital invertido**. Disponible: <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/03/el-retorno-sobre-el-capital-in.html>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].
- López, F. (2008). **El ROCE desde la perspectiva de un grupo de empresas**. Disponible: <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/roce.pdf>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].
- Martínez, I. (2011). **Ratios de Liquidez**. Disponible: <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-liquidez>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].
- Martínez, R. (2003). **Sistema de Comunicación, Control y Aprendizaje Estratégico**. Disponible en línea: HYPERLINK "mailto:rincon@aguilar.Com".<http://www.rincon@aguilar.com>.
- Martínez G. R. J. (2013). **Sistema de Control de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral para empresas Administradoras de Centros Comerciales**. Universidad del Zulia. Maestría en Gerencia de Empresas. Mención: Gerencia Financiera. Maracaibo. Pp. 190.

Méndez, C. (2001). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación.** Editorial Mc Graw-Hill interamericana, tercera edición, Colombia, 2001. 246pp.

Molina, C. (2012). **Cuadro de Mando Integral.** Disponible: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx. [Consulta: 12 de mayo de 2015].

Noguera, J. S. (2012). **Control de Gestión Administrativa.** Disponible: <http://controldegestionadministrativa.jsnb.blogspot.com/>. [Consulta: 11 de mayo de 2015].

Norma Internacional de Contabilidad nº 7. (2005). **Estado de Flujos de Efectivo.** Disponible: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic07.pdf>. [Consulta: 12 de mayo de 2015].

Palacio, K. (2006). Modelo para un Sistema de control de gestión Administrativo – Académico en una institución universitaria aplicado en la División de Ingenierías de la Universidad del Norte. Tesis de Grado de Magister en Ingeniería Industrial. Barranquilla. Colombia. Disponible: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/94/2/2478841.pdf;jsessionid=F7F0718652E7141EDD3EC1D09608962E?sequence=1>. [Consulta: 11 de mayo de 2015].

Palella, S., S. y Martins, P., F. (2012). **Metodología de la Investigación Cualitativa.** (Tercera Ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL. Caracas. Venezuela. 285 pp.

Pargas, M. (2010). **El Balanced Scorecard como modelo de Gestión para las Farmacias Sociales con el fin de una optimización de la perspectiva financiera.** Trabajo de grado de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas. Universidad de Carabobo. Datos no publicados.

Pellicer, T. (2004). **El control de gestión en las empresas constructoras.** Universidad Politécnica de Valencia. España. 254 pp.

Pérez L. (2012). **Propuesta de diseño y aplicabilidad de un cuadro de mando integral (Balanced scorecard) en la dirección de finanzas en**

la empresa corporación inlaca C.A. ubicada en Valencia Edo Carabobo. Trabajo de Grado de Magister en Gerencia Mención Finanzas. Universidad de Carabobo. Datos no publicados.

Quesada, J. (2015). **Mapa Estratégico Relación Causa-Efecto.** Quesada & Asociados. Consultoría General y el Outsourcing. Disponible: <http://www.quesadaconsulting.com/qs.htm>. [Consulta: 25 de mayo de 2015].

Rodríguez Gómez, (1997). **Diseño de Indicadores de Gestión.** Bogotá: Legis Editores.

Reyes, J. A. (2012). **Qué es el estado de flujo de efectivo y su importancia para las empresas.** Disponible: <http://www.soyconta.mx/que-es-el-estado-de-flujo-de-efectivo-y-su-importancia-para-las-empresas/>. [Consulta: 11 de mayo de 2015].

Rosero, O. (2006). **Indicadores Financieros para el Balanced Scorecard.** Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Disponible: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1117/1/omargiovanniroserovillabon.2006.pdf>. [Consulta: 11 de mayo de 2015].

Royero, J. (2012). **Modelo de Control de Gestión para sistemas de Investigación Universitarios.** OEI-Revista Iberoamericana de Educación. Disponible: <http://www.rieoei.org/deloslectores/346Royero.PDF>. [Consulta: 11 de mayo de 2015].

Sabino Carlos. (2003). **El proceso de investigación.** Caracas: Editorial Panapo C.A.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). **El proceso de la investigación científica.** Cuarta Edición. Editorial Limusa S.A. México D.F. 231pp.

Valda, J. C. (2014). **Los 4 Pilares de una buena estrategia empresarial.** Disponible: <http://www.grandespyms.com.ar/2014/02/22/los-4-pilares-de-una-buena-estrategia-empresarial/>. [Consulta: 7 de mayo de 2015].

Vidal L. (2010). **Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta de minería.** Trabajo de Grado de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Universidad de Carabobo. Datos no publicados.

Villegas, C. (2014). **Estrategia**. Disponible: <http://definicion.mx/estrategia/>.
[Consulta: 7 de mayo de 2015].

Zarazúa, G. (2012). **La importancia del Control de Gestión para el cambio organizacional en una empresa del sector hidráulico**. Trabajo de Grado de Maestría en Administración. Universidad de Querétaro. México. Disponible: ri.uaq.mx/bitstream/123456789/567/1/RI000200.pdf.
[Consulta: 7 de mayo de 2015].

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

Instrucciones: Lee las preguntas determinadamente, y marque con una (X) en la alternativa, depende de su criterio.

Nº	Ítems	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Diagnosticar la situación financiera actual de las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua.						
01	¿El análisis de los estados financieros forma parte del modelo de gestión aplicado?					
02	¿Se analiza los ingresos y egresos operacionales propios de la operación?					
03	¿El cálculo de indicadores financieros forma parte del manejo administrativo y contable de la empresa?					
04	¿Se miden el inventario a través de algún indicador, para conocer si la rotación de los mismos es efectiva?					
05	¿La organización realiza inversiones en títulos valores, proyectos de inversión?					
06	¿Se aplica alguna fuente de financiamiento privado?					
07	¿La empresa utiliza indicadores de gestión para medir las cuentas por cobrar?					
08	¿La empresa utiliza indicadores de gestión para medir las cuentas por pagar?					
09	¿Se realiza colocación de acciones?					
10	¿La empresa planifica inversiones en activo fijo?					
11	¿En la organización se conocen los resultados contables y financieros actualizados?					

12	¿Se consideran factores macroeconómicos (inflación, devaluación, control cambiario, control de precios) al momento de tomar decisiones?					
Identificar el proceso de control de gestión utilizado en las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua.						
13	¿Se calcula la rentabilidad en cada operación comercial?					
14	¿Se realizan convenios con empresas de transporte para reducir el costo?					
15	¿Poseen manuales de normas y procedimientos?					
16	¿Se realizan en la organización auditoría de procesos?					
17	¿Se realiza un diagnostico estratégico como medida de control de gestión?					
18	¿Se conocen los planes de inversión y capital de trabajo a corto plazo?					
19	¿Se utilizan estrategias de planificación financiera?					
20	¿Se calculan y analizan los proyectos de inversión y capital de trabajo?					
21	¿Se manejan indicadores que permitan conocer el retorno de la inversión?					
22	¿Se manejan estrategias en la organización que permitan aumentar la producción?					
23	¿El sistema de regulación de precios justos incide en los resultados ya proyectados?					
24	¿Se realizan los pronósticos de las ventas como base para proyectar los costos gastos e inversiones?					
25	¿Se conoce las perspectivas financieras en el corto y mediano plazo?					

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Presentación

Estimado experto a continuación se solicita su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **“ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD PARA EL FLUJO DE EFECTIVO DEL SECTOR PRODUCTOR DE GASES DEL AIRE DEL ESTADO ARAGUA”**.

Se incluyen además los objetivos, cuadro de operacionalización de variables e instrumento para que plasme su valoración, agradezco altamente su valiosa colaboración.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Información general:

Apellido (s) y Nombre (s) del evaluador: _____

Cedula de identidad: _____

Profesión/ocupación: _____

Objetivo General

Proponer estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del Edo Aragua.

Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación financiera actual de las empresas productoras de gases del aire del estado Aragua.

-Identificar el sistema de control de gestión utilizado en las empresas productoras de gases del aire del estado Aragua.

-Diseñar estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del estado Aragua.

Cuadro 1.Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del Edo. Aragua.

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítem
Diagnosticar la situación financiera actual de las empresas productoras de gases del aire ubicadas en el estado Aragua.	Gestión Financiera	Flujo de Efectivo	-Estados financieros	C U E S T I O N A R I O	1
			-Ingresos y Egresos operacionales		2
			-Indicadores financieros		3
			-Inventarios		4
			-Inversión en títulos valores		5
			-Financiamiento		6
			-Cuentas por cobrar		7
			-Cuentas por pagar		8
			-Colocación de acciones		9
			-Inversión en activo fijo		10
			-Resultados		11
			-Toma de decisiones		12
Identificar el proceso de control de gestión utilizado en las empresas de gases del aire del Estado Aragua.	Control de Gestión	Indicadores de Gestión	-Rentabilidad	O N A R I O	13
			-Costos de Transporte		14
			-Manuales y procedimientos		15
			-Auditoría de procesos		16
			-Diagnostico estratégico		17
			-Plan de inversión y capital trabajo		18
			-Planificación financiera		19
			-Proyectos de inversión		20
			-Retorno de inversión		21
			-Estrategias financieras		22
			-Entorno económico		23
			-Proyecciones comerciales		24
			-Proyecciones financieras		25
Diseñar estrategias de control de gestión bajo el enfoque del Balanced Scorecard para el flujo de efectivo del sector productor de gases del aire del estado Aragua.	Estrtegias de Control de Gestión y Balanced Scorecard	Propuesta	No se Operacionaliza		

Fuente: La Investigadora (2015)

Instrucciones:

1. Identifique con precisión en el cuadro de operacionalización de variable e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
3. Utilice el formulario para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem presentado en función de los siguientes criterios:
 - Claridad en la redacción de cada ítem.
 - Pertinencia de los ítems con los objetivos planteados.
 - Precisión en la formulación de cada ítem.
 - Coherencia de cada ítem con respecto a la temática tratada.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Criterio de valoración de ítems:

O = Óptimo

B = Bueno

R = Regular

D = Deficiente

Instrucciones: Marque con una equis (X) en cada ítem su criterio de valoración, con la finalidad de obtener una observación clara y precisa.

Ítem	Claridad				Pertinencia				Precisión				Coherencia				Observación
	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	

Nombre del evaluador: _____ C.I. _____

Fecha: _____

ANEXO C
CALCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
DE DATOS

CALCULO CONFIABILIDAD COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

		ITEMES																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	TOTAL	
EXPERTO 1	Claridad	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99	
	Pertinencia	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	98	
	Precisión	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	98	
	Coherencia	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	98	
EXPERTO 2	Claridad	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	98
	Pertinencia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	97	
	Precisión	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	97	
	Coherencia	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	97	
EXPERTO 3	Claridad	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99	
	Pertinencia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
	Precisión	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	98	
	Coherencia	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	96	
TOTAL		48	48	45	47	47	47	44	47	48	48	47	47	48	47	48	47	46	48	47	47	47	47	47	46	47	1175	
$\sigma^2 j$		0.00	0.00	0.20	0.08	0.08	0.08	0.24	0.08	0.00	0.00	0.08	0.08	0.00	0.08	0.00	0.08	0.15	0.00	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.15	0.08		
$\Sigma \sigma^2 j$																												
$\sigma^2 t$																												

Legenda: Excelente (4), Bueno (3), Regular (2), Deficiente (1)

Donde:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum I_i}{I_i} \right)$$

 α = Coeficiente de Confiabilidad
k = Número de preguntas
Vi = Sumatoria de la varianza por ítem
Vt = varianza total del instrumento

$$\alpha = \left[\frac{25}{(25-1)} \right] \times \left[1 - \frac{0.07667}{1.17424} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{25}{24} \right] \times \left[1 - 0.0652 \right]$$

$$\alpha = \left[1.0416 \right] \times \left[0.93473 \right]$$

$$\alpha = 0.97359$$

$$\alpha = 0.97$$