



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



GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE SCORECARD (BSC) PARA
EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN
MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT ESTADO ARAGUA

Autora:
Urbaneja, Sara

La Morita, Julio de 2015



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



GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE SCORECARD (BSC) PARA
EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN
MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT ESTADO ARAGUA

Autora:
Urbaneja, Sara

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magister en
Administración de Empresa Mención Finanzas

La Morita, Julio de 2015



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



VEREDICTO

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

**“GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE SCORECARD (BSC)
PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN
MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT ESTADO ARAGUA.”**

Presentado por el (la) ciudadana(o) **Sara B. Urbaneja M. C.I. 14.741.290** para optar al Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Apelado.

Presidente: Luisa de Sanoja

C.I. 298.970

Firma: [Firma manuscrita]

Miembro: Loyda García

C.I. 9.670.570

Firma: [Firma manuscrita]

Miembro: Annelín Díaz

C.I. 9.436.391

Firma: [Firma manuscrita]

Maracay, 09 de Julio del 2015

.....FACES en Constante Innovación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

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

DEDICATORIA

Dedico esta investigación primeramente a Dios por permitirme alcanzar una de mis mayores metas.

A mi mamá, por darme la vida, sus consejos, amor, compañía, por creer en mí y apoyarme incondicionalmente a lo largo de mi carrera. Te amo Mami.

A mi papá, por darme educación, amor, apoyo y los valores que han hecho de mí una persona de bien, perseverante y con visión de logros.

A mi esposo, por su compañía, apoyo y ánimo para alcanzar esta meta.

A mis hijos, Juan Franco y Juan Fernando, por ser mi mayor fuente de inspiración.

A mis hermanas, por su compañía, apoyo y ánimo para seguir adelante, no desmayar y alcanzar nuevas metas.

A mis sobrinos por su cariño, e inspirarme a ser mejor persona para brindarles un buen ejemplo a seguir.

A mis primos, demás familiares y amigos por permitirme contar con ellos en todo momento.

AGRADECIMIENTO

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

A la profesora Hilda Briceño, por brindarme sus conocimientos y colaboración para realizar con éxito este trabajo de grado.

A los profesores del área de Postgrado de la Universidad de Carabobo núcleo Aragua, por enseñar con paciencia y dedicación y formar una nueva generación de profesionales.

Y a los Directivos de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Eléctrico de La Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot Estado Aragua, por permitirme desarrollar este trabajo de grado en sus empresas.



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



**GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE SCORECARD (BSC)
PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN
MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT ESTADO ARAGUA.**

Autora: Urbaneja, Sara

Tutora: Briceño, Hilda

Fecha: Julio, 2015

RESUMEN

La presente investigación surge por la necesidad de optimizar la gestión financiera en las Pymes del sector eléctrico, tiene como objetivo diseñar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las empresas bajo estudio. Teóricamente la investigación está sustentada en la teoría de Balance Scorecard (BSC), desarrollada por Kaplan y Norton, en la teoría de administración financiera tomando como referente a Van Horne, así como investigaciones previas que relacionan el BSC con hechos específico en Pymes, tal como el Profesor del IESE Alberto Fernández. Metodológicamente es de campo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, de carácter descriptivo, con una revisión bibliográfica; empleándose como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario, dirigido a una muestra de quince trabajadores que laboran los departamentos de Finanzas de tres Pymes bajo estudio. Se concluyó que en estas empresas no se mide la gestión financiera mediante indicadores, los objetivos financieros no están enfocados en la generación de efectivo, ni en la rentabilidad. Así mismo, no se desarrollan planes de objetivos corporativos por áreas. De allí, que sea necesario proponer lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC) para el manejo del efectivo en las Pymes del sector eléctrico.

Palabras Clave: Gestión financiera, Balance Scorecard, Manejo de efectivo.



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



**GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE SCORECARD (BSC)
PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN
MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT ESTADO ARAGUA.**

Author: Urbaneja, Sara

Tutor: Briceño, Hilda

Date: July, 2015

SUMMARY

This research arises from the need to optimize financial management in the electricity sector SMEs, it aims to design financial management guidelines based on Balanced Scorecard (BSC), for cash management in the companies under study. Theoretically research is supported by the theory of Balanced Scorecard (BSC) developed by Kaplan and Norton, in the theory of financial management taking as a reference to Van Horne, as well as previous research linking the BSC with specific facts in SMEs, as IESE Professor Alberto Fernández. Methodologically field is framed in the form of feasible project, descriptive, with a literature review; I being used as data collection technique and as an instrument survey questionnaire directed to a sample of fifteen employees working Finance departments of three SME under study. It was concluded that these companies financial management is not measured by indicators, financial goals are not focused on generating cash, or profitability. Likewise, no plans to corporate objectives are developed areas. Hence, it is necessary to propose guidelines for financial management based on Balanced Scorecard (BSC) for cash management in the electricity sector SMEs.

Key words: Financial Management, Balanced Scorecard, Cash Management.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Summary	vii
Índice General	viii
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Figuras	xii
Introducción	13
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	16
Objetivos de la Investigación	23
Justificación de la Investigación	24
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	27
Bases Teóricas	34
Bases Legales	64
Definición de Términos Básicos	66
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	69
Modalidad de Investigación	70
Nivel de Investigación	71
Método de Investigación	72
Población y Muestra	73
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	74
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	76
Técnicas de Análisis de la Información	78
Sistema de Variables	81
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	83

CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
LISTA DE REFERENCIAS	141
ANEXOS	145

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº	Pág.
1. Operacionalización de Variables	81
2. Gestión Financiera	85
3. Políticas de Créditos	86
4. Políticas Financieras	88
5. Procedimientos	91
6. Gastos Pagados	94
7. Segregación de Funciones	96
8. Conciliaciones Bancarias	97
9. Estrategias	99
10. Operación	100
11. Inversión	102
12. Financiamiento	104
13. Misión – Visión	105
14. Rentabilidad	106
15. Indicadores Financieros	107
16. Cliente	110
17. Valor Agregado	112
18. Planes Objetivos	113
19. Herramienta de Gestión	114
20. Sistema de información	116
21. Formación	118
22. Visión desde la Perspectiva Financiera	131
23. Gestión Financiera del Efectivo	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº	Pág.
1. Gestión Financiera	85
2. Políticas de Créditos	86
3. Políticas Financieras	88
4. Procedimientos	92
5. Gastos Pagados	94
6. Segregación de Funciones	96
7. Conciliaciones Bancarias	98
8. Estrategias	99
9. Operación	101
10. Inversión	103
11. Financiamiento	104
12. Misión – Visión	105
13. Rentabilidad	106
14. Indicadores financieros	108
15. Cliente	110
16. Valor Agregado	112
17. Planes Objetivos	113
18. Herramienta de Gestión	115
19. Sistema de información	117
20. Formación	118

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°		Pág.
1.	Cuadro Resumen de Indicadores de las Cuatro Perspectivas	53

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones en general requieren la aplicación de métodos y medidas para salvaguardar sus recursos económicos y financieros. Todo ello, debido a que hoy día, se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo por la supervivencia en un mercado potencial, orientando su acción a mantener unos niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mismo, requiriéndose que su personal sea tanto productivo como eficaz en condiciones idóneas, de manera de satisfacer las expectativas de sus clientes.

En este sentido, la aplicación efectiva de un sistema de información financiera y administrativo promueve la eficacia del trabajo para alcanzar las metas y objetivos programados por sus directivos. Por ello, uno de los aspectos prioritarios a salvaguardar es el vinculado con el manejo y control del efectivo, en cuanto al control de los movimientos de ingresos y egresos, que faciliten la toma de decisiones que contribuyan al crecimiento organizacional.

Por lo tanto, hoy en día, las pequeñas y medianas empresas se encuentran en la búsqueda de herramientas más productivas como una buena planificación estratégica, con el fin del correcto aprovechamiento de las ventajas competitivas.

En la década de los noventa, el profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton publicaron un artículo en revista Harvard Business Review denominado "The Balanced Scorecard", que concretaba los trabajos anteriores del profesor Kaplan sobre la medida del rendimiento de las organizaciones. El Balance

Scorecard (BSC) es una herramienta estratégica, que puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. El BSC señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer.

De igual forma, el Balance Scorecard (BSC) recoge un conjunto de indicadores de gestión que permiten el control, así como el seguimiento del cumplimiento de la estrategia de largo plazo definida por la compañía. A su vez estos indicadores deben estar balanceados a través de toda la organización y agrupados en cuatro perspectivas, como lo son: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

A continuación, para el desarrollo de este trabajo de investigación se enmarcó en cinco capítulos los cuáles van desde el planteamiento y formulación del problema, marco teórico referencial, antecedentes, metodología a implementar, diseño de la propuesta, hasta llegar a la etapa final alcanzando a obtener conclusiones y recomendaciones, el cual será desarrollado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, denominado El Problema se abordan los aspectos relacionados con el estudio del problema. Planteamiento, formulación, objetivo general y específicos, así como la justificación del problema, en donde se describe los argumentos que condujeron a la elaboración de este trabajo de investigación.

Seguidamente en el Capítulo II, denominado Marco Teórico se señala los aspectos relacionados con los antecedentes que se sirvieron de apoyo al proceso de investigación. De igual manera, se desarrollaron las bases

teóricas relacionadas con la teoría del Balance Scorecard (BSC) desarrollada por Kaplan y Norton así como la teoría de administración financiera.

Posteriormente en el Capítulo III, referido al Marco Metodológico, muestra los pasos y métodos de investigación que se aplicaron para el alcance de los objetivos. Por ello, contiene el tipo y modalidad de la Investigación, población y muestra, así como la técnica e instrumentos de recolección de datos.

Adicionalmente en el Capítulo IV, denominado Análisis e Interpretación de los Resultados, en donde se presenta el análisis detallado de los resultados obtenidos mediante la recolección de los datos.

En el Capítulo V, La Propuesta comprende su justificación y fundamentación, factibilidad, así como la estructura, la cual se realizó con base a las necesidades específicas de las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas, así como los anexos que sustentaron el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En Venezuela, las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Eléctrico en general, requieren en la actualidad de la aplicación de métodos y medidas para salvaguardar sus recursos económicos y financieros. La aplicación efectiva de un sistema de control de gestión financiera promueve la eficacia del trabajo para alcanzar las metas y objetivos programados por sus directivos. Por ello, uno de los aspectos prioritarios a salvaguardar es el vinculado con el manejo del efectivo, en cuanto al control de los movimientos de ingresos y egresos, que faciliten la toma de decisiones que contribuyan al crecimiento organizacional.

Por lo tanto, se ha utilizado la contabilidad, la cual es una ciencia que se encarga del estudio cualitativo y cuantitativo del patrimonio, con la finalidad de lograr la dirección adecuada de los recursos que lo integran. Igualmente, permite representar principalmente un proceso de determinación de la utilidad y dirige su atención a la realización de los ingresos en las empresas, en el cual se propone seguir utilizando una combinación de valores activos para alcanzar los fines propuestos; como lo es brindar confianza y tranquilidad en todo momento a sus clientes. Para lograrlo deben controlar eficientemente su efectivo, con el propósito de tomar decisiones para aprovechar oportunidades y prever dificultades.

Es por eso que el manejo del efectivo es de primordial relevancia en las organizaciones, motivado a que representa el medio para obtener

mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido, hurtado o malversado. En virtud de ello, las empresas deben disponer de procedimientos administrativos eficaces que permitan un adecuado control del efectivo, con el objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa.

En este sentido, es importante destacar que el manejo del efectivo es relevante para las pequeñas y medianas empresas del ramo eléctrico porque mediante los resultados que se obtienen es posible tomar los correctivos, si se detecta alguna desviación y a la vez visualizar las oportunidades de inversiones futuras. De igual forma, a partir de los avances en la tecnología, las regulaciones del gobierno, el comercio global, la velocidad y volumen de transacciones que tienen al día en la mayoría de los negocios, los inversionistas, empresarios y comerciantes se han visto en la necesidad de controlar y medir sus ingresos y egresos a medida que se incrementa o disminuye su capital, bien sea para mejorar, identificar y prever fallas que pudiesen presentarse en las operaciones diarias de las organizaciones.

De allí que, hoy en día las Pequeñas y Medianas empresas del sector Eléctrico deben planificar sus recursos financieros, proporcionar servicios que satisfagan las necesidades del cliente y reducir sus costos, motivado a que en estos momentos se enfrentan a una serie de imprevistos debido a la crisis de electricidad que afecta el país, caracterizada por falta de insumos y materia prima puesto que muchos de los componentes eléctricos son de origen importado, así como cambios en su desarrollo que afectan su crecimiento integral, en los procesos de transformación en todo su entorno

al involucrar gran parte del país y el mercado financiero, en especial el mercado que requiere equipos eléctricos de alto voltaje.

Con motivo de lo expuesto anteriormente los empresarios del sector Pymes del ramo Eléctrico se han visto en la necesidad de revisar con mayor frecuencia el manejo del efectivo y los resultados financieros que contemplen el impacto de la inflación, con la finalidad de tener una información veraz y oportuna con respecto a la situación económica del país, aprovechando así sus recursos humanos, materiales y económicos con mayor eficiencia, y eficacia cumpliendo de esta forma con la misión, visión y objetivos propuestos en dichas empresas.

En relación, a la administración y control del efectivo Goznes (2004) señala:

La administración y control del efectivo es importante en cualquier negocio. El volumen de transacciones que se producen en una empresa como consecuencia del manejo de las entradas y salidas del efectivo exige una cuidadosa contabilización de las operaciones, puesto que tienen un efecto en las cuentas relacionadas con el balance general y el estado de resultados. (p. 31).

De igual manera, la información acerca de los flujos de efectivo es útil motivado a que suministra a los usuarios, bases para evaluar la capacidad que tiene la organización para generar efectivo, así como sus necesidades de liquidez, como sustento para tomar decisiones económicas.

Por otra parte, para mantenerse actualizada toda organización debe disponer de mecanismos gerenciales que le permitan evaluar y controlar la

gestión financiera, para que orienten al gerente de finanzas y al contador en como registrar contablemente todas las transacciones financieras que se derivan de su actividad económica. Además, la eficacia con que una empresa obtiene, administra y controla sus recursos de efectivo, influye considerablemente en su capacidad de actuar. Sin embargo, la búsqueda de resultados óptimos, pasan por una serie de acuerdos y ajustes a los requerimientos y necesidades de la organización para la toma de decisiones, esto se logra, con un adecuado control de gestión financiera para el manejo del efectivo conforme con las herramientas actuales con que se mueve la gerencia moderna.

En este sentido, una de las herramientas consideradas de mayor trascendencia para la optimización del desempeño de las organizaciones en términos integrales es la relativa al Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, motivado a que puede ser empleado de muchas formas, como instrumento de medición de gestión que logra articular las políticas de la organización en términos reales y cuantificables. Así mismo, incorpora las perspectivas relevantes del negocio; finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

De igual manera, otro aspecto financiero del manejo del efectivo que influye marcadamente en el desenvolvimiento económico de las organizaciones, es el exceso o escasez del mismo, debido a que estas buscan tener en efectivo la cantidad de dinero necesario para cubrir las exigencias de la operatividad de la empresa.

En cuanto a las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel del Municipio Girardot del Estado Aragua, su actividad económica está centrada en el comercio de equipos y materiales eléctricos de alta tensión enfocado a la industria eléctrica nacional. Mediante la observación directa realizada por la investigadora se pudo detectar que las mismas han venido expandiendo sus operaciones y actividades debido al incremento acelerado en las ventas en los últimos meses, motivado a la creciente inversión en el sector, principalmente por parte del Estado Venezolano, para tratar de solventar la aguda crisis de transmisión y distribución de energía eléctrica en el país.

Sin embargo, sus operaciones contables se encuentran centralizadas y restringidas, motivado a la falta de una apropiada separación de funciones, la inexistencia de descripciones de cargos, así como también inconsistencias en la toma de decisiones financieras, debido a que no existen responsabilidades delimitadas de cada cargo y controles internos formalmente establecidos. Razones por las cuales sus actividades financieras se han vuelto cada vez más complejas aumentando la necesidad de un adecuado control y manejo del efectivo.

En el mismo orden de ideas, lo antes planteado se debe quizás, tal y como los empleados del área financiera señalan, a la necesidad de registrar los movimientos del efectivo de manera clara y oportuna. Así como, llevar una planificación adecuada de flujo de caja, ya que no existe un control del presupuesto de efectivo, porque la información es procesada prácticamente al día sobre cifras inexactas, debido a que no se posee un control de la gestión financiera para el manejo del efectivo; además, las empresas bajo estudio no aplican estrategias que les permitan cubrir las cuentas por pagar sin dañar su porción crediticia, como lo es cobrar las cuentas pendientes lo

más pronto posible, debido a la inexistencia de políticas de cobranzas indispensables, por ejemplo ofreciendo a los clientes descuentos por pronto pago. Por otra parte, se corre el riesgo de no aprovechar oportunidades de inversión con el excedente de efectivo que les resulte favorable.

La problemática anteriormente planteada, ha traído como consecuencia un desfavorable uso del capital de trabajo, debido a la deficiente organización y control en estas empresas, generando a su vez incumplimiento de los objetivos financieros establecidos por las organizaciones, como lo son realizar cobros y pagos oportunos. Así como, atraso en la emisión de los estados financieros, impidiendo que la información que se origina sea confiable, además de una inadecuada gestión financiera en cuanto al manejo del efectivo, debido a que no existen políticas para ello.

Sin embargo, a pesar de que estas empresas presentan rentabilidad en sus operaciones, es evidente que, con respecto al efectivo no ha sido maximizado su aprovechamiento al estar expuesto a los efectos de la inflación que vive el país en los actuales momentos, en el que los activos monetarios pierden su valor si se mantienen inactivos. De cualquier manera, para la mayoría de las organizaciones, el costo por vender y comprar títulos es menor, comparado con el costo de oportunidad de tener saldos en tesorería improductivos y más en Venezuela donde en los últimos años la tasa de inflación ha sido bastante significativa, erosionando sustancialmente el dinero inmovilizado.

De esta forma, se manejan los ingresos y gastos generados por las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua, es por ello, que se ha hecho oportuno elaborar lineamientos de gestión financiera

basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo, que permitan el seguimiento y ajuste del mismo, necesario para la implementación de una estructura funcional que aproveche al máximo los recursos humanos y financieros; y a su vez, que estos se administren de manera más eficaz. Además de prevenir fraudes, errores u omisiones en la aplicación de los principios contables, constituye un importante soporte para mejorar los procesos, de igual forma contribuye al cumplimiento de la misión y visión en las organizaciones, garantizando así su permanencia en el entorno.

Sobre la base de lo anteriormente señalado, se realiza el presente trabajo de grado con el propósito de diseñar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

En este sentido, la investigadora considera elemental plantear las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la gestión financiera para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Mediana Empresas del sector Eléctrico, ubicadas en la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua?

¿Es necesario el diseño de lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua?

Para dar respuesta a estas interrogantes, se plantean los siguientes objetivos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión financiera para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico, ubicadas en la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

2. Describir la gestión del efectivo dentro de las empresas en estudio.

3. Determinar que elementos del Balance Scorecard (BSC), son aplicables para el manejo del efectivo, en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico, ubicadas en la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

4. Diseñar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas

Empresas del sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

Justificación de la Investigación

Es importante para toda organización llevar un control adecuado del efectivo ya que la tenencia de éste reduce el riesgo de pérdidas por fraudes, así como el uso ineficiente de tan importante activo. De allí que el establecimiento, mantenimiento y responsabilidad del control de gestión financiero para el manejo del efectivo, depende de la gerencia de finanzas, puesto que el fin es proporcionar u obtener datos confiables y exactos sobre los ingresos y desembolsos o sus equivalentes.

Por ello, elaborar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo, resulta oportuno considerando que dicho control facilita a las organizaciones alcanzar las metas u objetivos propuestos para las Empresas del sector Eléctrico en estudio, y a la vez instituir un sistema de seguridad y previsión en el manejo del mismo.

La investigación es relevante, ya que beneficia a las empresas bajo estudio al mejorar los procesos vinculados con el manejo del efectivo y a la vez facilita la ejecución de las actividades, en los niveles gerenciales coordinados de las mismas. Debido a ello, se elaboraron lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC) para el manejo del efectivo, ya que los gerentes financieros deben manejar las entradas y desembolso del efectivo adecuadamente, a fin de acelerar la disponibilidad de los fondos reduciendo con ello la utilización de financiamientos externos.

Por otra parte, las características de los mercados eléctricos tan cambiantes en estos momentos, y la utilización de nuevas tecnologías, tales como: telecomunicaciones y sistemas computarizados que permiten obtener información confiable, oportuna y exacta de la disponibilidad del dinero. Además, la importancia que tiene el manejo del efectivo en las organizaciones, hace indispensable mantener en todo momento una información confiable de los recursos financieros con los que cuentan las empresas. Así como el resguardo y seguridad de que sean registradas todas las operaciones a fin de preparar los estados financieros fiables para la toma de decisiones acertadas por parte de los directivos y accionistas, cumpliendo así con la responsabilidad de informar a terceros de manera oportuna, lo cual se logra con el establecimiento de controles que permitan la revisión periódica de su cumplimiento en las empresas, por ello es fundamental contar con lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo eficazmente.

En tal sentido, se justifica el presente estudio, con la finalidad de mejorar la utilización del efectivo y a su vez, represente una orientación a los trabajadores que tiene la responsabilidad de manejar el efectivo en lo que respecta a los ingresos de dinero, así como cubrir los gastos operativos establecidos por las empresas bajo estudio. Igualmente, este trabajo de grado se considera importante ya que representa una alternativa de solución a la problemática planteada, al permitir una gestión financiera eficiente en el manejo del efectivo.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo de grado ofreció beneficios a la investigadora en cuanto a la temática planteada, al permitirle adquirir técnicas y habilidades profundizando sus conocimientos en conceptos tales como: gestión financiera, Balance Scorecard (BSC), flujo del

efectivo, su administración entre otros. Todo lo anteriormente expuesto, justifica el estudio ya que los directivos obtuvieron un beneficio económico en cuanto al hecho de que se diseñaron una serie de lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo, a su vez señala una mejor forma de controlar y manejar el efectivo, a fin de lograr así una estabilidad financiera en sus organizaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Este aspecto se refiere a las definiciones y elementos que serán utilizados para establecer la fundamentación teórica de la presente investigación. Al respecto, Hurtado de B. (2004). Plantea que:

El término marco teórico se refiere a un conjunto de proposiciones que sirven de referencia al tema de estudio y que al estar ligadas entre sí, constituyen el ámbito teórico dentro del cual el investigador formula sus proposiciones específicas, describe e interpreta los hechos que le interesan. (p. 89).

Es decir, se refiere a la teoría en la cual se basó la investigadora, para argumentar por medio de consultas bibliográficas los aspectos relacionados con el tema investigado. De esta manera, en concordancia con el objetivo de esta investigación, fue necesario recurrir a la consulta de fuentes bibliográficas vinculadas con la gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC) para el manejo del efectivo en las Empresas del sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot Estado Aragua.

Antecedentes de la Investigación

Para sustentar el presente estudio de investigación, es necesario establecer unas síntesis conceptuales de los trabajos e investigaciones realizadas previamente sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico utilizado. Según Arias (2004: 23), los antecedentes de la investigación se refieren a “los estudios previos y tesis de grado con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que

guardan alguna vinculación con el problema en estudio.” De allí que los antecedentes estudiados son los siguientes:

En primer lugar, Beltrán, R. (2012), realizó una investigación titulada: **Plan de Acción Basado en la Administración Financiera para el Manejo de las Cuentas por Cobrar a Fin de Solventar Problemas de Flujo de Efectivo en Operador Logístico Integral Ubicado en Zona Industrial de Valencia**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Finanzas.

El presente trabajo estuvo enmarcado como proyecto factible, con apoyo en una investigación de campo no experimental, se tomó en cuenta una muestra representativa de la población y se le aplicó como instrumento la encuesta y la entrevista. Entre las conclusiones es posible mencionar, que las medidas adoptadas por la empresa para la aplicación de las Políticas de Crédito y Cobranza son deficientes y no permite obtener datos confiables, ni promover la eficiencia de las operaciones debido a que se pasan por alto muchos de los controles determinados por ésta. De acuerdo a lo planteado, se recomienda a la empresa, estudiar los lineamientos formulados en el presente trabajo, a fin de ponerlos en práctica para agilizar los procedimientos y llevarlos a cabo de forma más eficiente y eficaz.

El aporte a la presente investigación es que sirve como guía en la elaboración de las bases teóricas, por cuanto enfoca la gestión financiera, el cual tuvo como objetivo principal diseñar un plan de acción basado en la administración financiera, para el manejo de las cuentas por cobrar a fin de solventar problemas de flujo de efectivo en Operador Logístico Integral

ubicado en la zona industrial de Valencia. Sin embargo, se diferencia en lo concerniente al diseño de estrategia y no se basa sólo en una perspectiva.

Por su parte, Gutiérrez, F. (2012), realizó una investigación titulada: **Planificación Estratégica Financiera en el Sector Hotelero del Estado Zulia**, presentado ante la División de Estudios para Graduados de la Universidad del Zulia para optar por el Título de Magíster en Gerencia de Empresas Mención: Gerencia Financiera.

El tipo de metodología empleada fue descriptiva, apoyada en una investigación de campo no experimental, tomando como muestra 27 Gerentes de finanzas de los hoteles de la población. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de 50 ítems, que fue sometido a juicio de expertos, para determinar la confiabilidad se aplicó el Alfa Cronbach arrojando $r_{tt} = 0.86$.

A través de los resultados se concluyó que las actividades vinculadas a la visión financiera; así como, planes financieros son regularmente desarrolladas por un grupo relevantes de empresas del referido sector, un segmento notorio de estas organizaciones detectan pocas acciones vinculadas con la misión financiera en el proceso de planeación tomada en cuenta para el propósito de la empresa.

La investigación señalada se relaciona con la presente en cuanto a que en ambas tratan del Cuadro de Mando Integral. Además, aporta información relevante que sirvió de guía para el desarrollo de la presente.

Además, Sequera, F. (2011), elaboró una investigación titulada: **Análisis de los Factores Determinantes en la Aplicabilidad del Cuadro de Mando**

Integral (CMI) como Herramienta de Gestión, en la Dirección de Renta Municipal de las Alcaldías de la Zona Metropolitana de Yaracuy, presentado ante la Coordinación de Estudios de Postgrado de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado para optar por el Título de Magíster en Contaduría, Mención: Costos.

La metodología se corresponde con un diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo, la población está conformada por Directores y el personal que intervienen en el proceso de recaudación de la Dirección de Renta Municipal de las Alcaldías de la Zona Metropolitana del estado Yaracuy (Alcaldías de los Municipios San Felipe e Independencia), se utilizaron como técnicas de investigación encuestas bajo la modalidad de entrevista y cuestionario.

Los resultados revelan que en las direcciones de rentas de la Alcaldía se dan algunas circunstancias que propician la aplicación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que les permita un sistema de gestión equilibrado que utilice tanto medidas financieras como no financieras.

Esta investigación se relaciona con el presente Trabajo de Grado, en cuanto a que ambos se enfocan en el Cuadro de Mando Integral, como herramienta que permite una mejor gestión y, a su vez, demuestra que en las instituciones públicas también se pueden aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos.

De igual manera, Martínez, G. (2010), desarrolló una investigación titulada: **Diseño de un Cuadro de Control de Gestión Orientado a Lograr la Optimización de los Procesos en el Departamento de Finanzas en una Empresa del Sector Lácteo Ubicada en Valencia Estado Carabobo,**

presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Finanzas.

El tipo de metodología empleada fue descriptiva, documental y de campo, bajo la modalidad de Proyecto Factible, tomando como muestra seis (06) trabajadores que se desempeñan en el Departamento de Finanzas, a quienes se les aplicó un cuestionario dicotómico, validado por expertos.

Se concluyó que en dicho departamento sólo se calcula un indicador financiero, no existe buena medición de la gestión financiera, ni objetivos financieros – rentabilidad, tampoco están formulados los objetivos financieros en función del rápido crecimiento de las ventas, estos objetivos no están enfocados en la generación de efectivo. De igual manera, se detectó cierto desconocimiento en cuanto al enfoque de los objetivos financieros para el Cuadro de Mando Integral, no se establecen objetivos para cada área del departamento de finanzas, ni existe equilibrio entre rendimientos esperados y gestión y control del riesgo. EBIT, el cual se estudió para los años 2007 y 2008, resultando un descenso; sin embargo al compararlo con la utilidad neta ésta resultó positiva durante el período, lo que indica que sus utilidades se incrementaron en los años 2007 y 2008.

Esta investigación se constituye en una orientación de significativa importancia, dado que enfatiza el Cuadro de Mando Integral como una herramienta para que las empresas, como la que es objeto de estudio, optimicen sus procesos y mejoren su gestión.

Así mismo, Martín, D. (2010), desarrolló una investigación titulada: **Modelo de Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Optimización de la Gestión Estratégica de una Institución Universitaria Pública en España**, presentado ante el Vicerrectorado de Planificación Académica y Doctorado de la Universidad Politécnica de Madrid para optar por el Título de Doctorado en Investigación, Modelización y Análisis en Medio Ambiente.

Un entorno tan complejo como el de la Universidad en España, y que tantos cambios está teniendo en los últimos años, precisa de la utilización de nuevas herramientas de gestión estratégica que faciliten a las universidades públicas españolas la implantación efectiva de su estrategia, la toma de decisiones con parámetros claros y maximicen la consecución y control de sus objetivos. Una de estas herramientas es el Cuadro de Mando Integral (CMI). La tesis hace una revisión del estado del arte de la implantación del CMI en las universidades españolas basado en un cuestionario que se ha enviado a todas las universidades públicas en el cual se basan las conclusiones de la misma.

La tesis consigue las siguientes contribuciones al objetivo buscado: 1.- Adaptación de una herramienta de implantación de la estrategia (CMI) con éxito en el mundo empresarial a una organización como la universidad pública española que tiene características diferentes. 2.- Presenta un estudio del estado de implantación de la metodología CMI en las universidades españolas, del que además se desprenden importantes conclusiones sobre los beneficios, dificultades, barreras y errores que encuentran y/o cometen las universidades públicas españolas en la implantación de su estrategia. 3.- Revisión del estado del arte de las universidades extranjeras donde se ha implantado el CMI. 4.- Diseño de un

modelo de CMI tipo para una universidad pública española y una escuela universitaria, con un sistema de indicadores para cada objetivo definido en el mapa estratégico. 5.- Metodología de implantación del CMI tipo definido adaptada a las universidades públicas.

Con estas contribuciones la tesis además de constituir una aportación académica, es un instrumento útil para la mayoría de las universidades españolas, que todavía no han implantado esta metodología y para aquellas que la han implantado parcialmente.

Esta investigación se constituye en una orientación de significativa importancia, dado que enfatiza el Cuadro de Mando Integral como una herramienta en este caso para las Universidades Españolas, optimicen sus procesos y mejoren su gestión.

De igual modo, Cabrera, J. (2009), elaboró una investigación titulada: **Medición Estratégica en Base a Indicadores del Cuadro de Mando Integral en una Empresa de Tecnología de Información**, presentado ante el Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas Mención en Productividad y Costos.

El estudio tiene como objetivo la implementación de un Cuadro de Mando Integral para una empresa que ofrece servicios informáticos a la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Quito. Se parte exponiendo el marco conceptual, el cual se enfoca en la estrategia y la metodología para implementar un Cuadro de Mando Integral y sus indicadores en las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje.

Se realiza la construcción del Cuadro desarrollando los objetivos estratégicos, su mapa estratégico y posteriormente se definen indicadores y metas para cada una de las cuatro perspectivas, lo que finalmente permite presentar el Cuadro de Mando Integral de la empresa. El trabajo permite concluir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta para la alta gerencia que permite mejorar su gestión al enfocarla en los aspectos estratégicos y permitir un monitoreo de sus indicadores.

Esta investigación se relaciona con el presente Trabajo de Grado, en cuanto a que ambos se enfocan en el Cuadro de Mando Integral, como herramienta que permite mejorar la gestión de las empresas y posteriormente monitorear sus indicadores, igualmente, incentiva el diseño de modelos gerenciales competitivos.

Bases Teóricas

El objetivo de las bases teóricas es enriquecer el problema mediante un conjunto de conocimientos, los más sólidos y actualizados posibles, de modo que permita orientar la búsqueda de información científica por medio de una conceptualización adecuada de los términos para efectuar este estudio. Balestrini (2001: 139), señala que las bases teóricas son: “un conjunto de proporciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema en estudio y lo sitúan dentro de un área específica del conocimiento”.

El presente trabajo de investigación se apoyó en una serie de referencias bibliográficas relacionadas con la temática tratada, igualmente se sustentó a la investigadora en las distintas obras, a fin de llegar a los

resultados obtenidos en la misma, y a su vez facilitaron la orientación requerida en la resolución de la problemática planteada.

A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentaron el diseño de lineamientos de gestión financiera basada en el Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico, ubicadas en la Zona Industrial San Miguel municipio Girardot del Estado Aragua, dicha información fue recabada a través de medios bibliográficos y electrónicos y se encuentra dirigida sobre todo al área de gestión financiera.

Administración Financiera

La administración financiera según Van Horne y Wachowicz (2010: 3) “se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente”. Además, dentro de la misma pueden identificarse tres áreas importantes de decisión: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes. De igual forma, la eficiencia de la administración financiera requiere la existencia de algún objetivo o meta, motivado a que los juicios sobre la eficiencia acerca de una decisión financiera deben hacerse a la luz de algún parámetro.

La importancia que tiene para las organizaciones actuales, y en especial para las pequeñas y medianas empresas, una administración financiera eficiente depende en gran medida de la planeación financiera, la cual debe realizarse sobre bases de conocimiento financieros y de administración que permitan el logro de los objetivos y metas establecidas por las empresas.

Por otra parte para Gitman y Zutter (2012: 3) el concepto de administración financiera “se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa”. De cualquier forma, los gerentes financieros actuales desarrollan e implementan activamente estrategias corporativas orientadas al crecimiento de la empresa y a la mejora de su competitividad.

Además, la administración financiera ha evolucionado a través del tiempo, porque en el pasado sólo buscaba la acumulación de recursos manteniendo inventarios y ampliación de plantas y equipos, sin embargo, hoy en día forma parte del proceso de control y decisión, procesos que influyen en la gestión dentro de las organizaciones.

Gestión

El significado tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración y según Ramírez (2005: 14) se refiere a “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos”. Es decir que, la gestión involucra la ejecución de acciones para llegar a un resultado.

De igual forma, para Ivánceвич (2000: 43) implica “coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, además de amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener”. Como resultado concreto establece un conjunto de elementos de análisis, que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de la organización, también le otorga al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Así mismo, la aplicación del control de gestión se realiza por diferentes métodos o instrumentos, los cuales se integran en un sistema de control, de allí que éste deba ser sencillo en su aplicación, con el objeto de obtener resultados positivos.

El objetivo fundamental de la gestión es proporcionar altos niveles de calidad en los procesos, en los productos o en los servicios, motivado a que permite mejorar los niveles de calidad, orientado a la satisfacción de necesidades. Las pequeñas y medianas empresas tienen la capacidad de utilizar diversas herramientas de gestión para generar productos competitivos, de alta calidad y ecológicos, de tal manera que se adapten al nuevo entorno organizacional.

Gestión financiera

La gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) constituye todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. De acuerdo con Block y Hirt (2005) la gestión financiera califica como un área de la administración general que tiene por objeto:

Maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la adquisición de recursos financieros con aportaciones de capital u obtener créditos, y con su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y el logro de buenos resultados, mediante la interpretación de las estadísticas financieras que ayudan a tomar de decisiones acertadas. (p. 34).

De igual forma, según Fleitman (2000: 295) la gestión financiera “es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias”.

En atención a lo señalado la gestión financiera en las empresas comprende la ejecución de dos procesos fundamentales como son la planeación y la determinación de la estructura financiera de la empresa. El análisis de cada uno de estos procesos permite establecer una gestión efectiva dentro de las organizaciones.

Planeación Financiera

La planeación financiera estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos, activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros. Ahora bien, si los resultados iniciales proyectados no son satisfactorios, para Stonner (2000: 63) “el proceso de planificación financiera debe identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios”.

Por otra parte, la planificación financiera es una herramienta fundamental con la que cuentan las empresas durante los procesos de las tomas de decisiones. Adicionalmente, procura plantear diferentes objetivos a cumplir, para que de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad. En definitiva, una buena planificación financiera debe conducir a los gerentes financieros a tener en consideración, determinados acontecimientos que pueden llegar a interferir con el buen desempeño de la empresa, con el fin de tomar las medidas correctivas que puedan dar a lugar.

Efectivo

El efectivo tiene el mismo significado para las organizaciones que para las personas, y para Horngren, Sundem y Elliott (2000: 179) “engloba todos los conceptos que son aceptados en depósito en un banco, sobre todo papel moneda, moneda, giros y cheques”. El efectivo representa el dinero disponible, es un punto clave de la decisión para el gerente que paga hoy. Muchas compañías combinan el efectivo y los equivalentes de este en sus balances generales. Los equivalentes de efectivo son inversiones a corto plazo altamente líquidas que se pueden convertir a efectivo con facilidad y en poco tiempo.

El efectivo está integrado por aquellos elementos que comúnmente se aceptan como medios de cambio. Para que sea considerado como efectivo, debe ser convertible inmediatamente a dinero, o a su valor nominal. De allí que, constituye el activo más líquido que suministra los fondos necesarios para realizar las erogaciones imprevistas, los medios de pagar facturas al momento de su vencimiento y reducir de esta forma los riesgos de liquidez. Ello garantiza mantener una solvencia de la organización, así como también satisfacer las obligaciones y adquirir recursos necesarios para lograr los objetivos establecidos.

Efectivo y equivalentes al efectivo

En concordancia con la Norma Internacional de Contabilidad 7 (NIC 7) Estado de Flujos de Efectivo. Los equivalentes al efectivo se tienen para cumplir los compromisos de pago a corto plazo, no son vistos como inversiones. La característica más importante de una inversión financiera calificada como equivalente al efectivo, es que es fácilmente convertible en

una cantidad determinada de efectivo y está sujeta a un riesgo poco significativo de cambios en su valor. Los préstamos bancarios se consideran como actividades de financiación, pero en algunos países hacen parte integrante de la gestión del efectivo de la empresa. En esas circunstancias, se incluyen como componentes del efectivo y equivalentes al efectivo.

Los flujos de efectivo no incluirán ningún movimiento entre las partidas que constituyen el efectivo y equivalentes al efectivo, puesto que estos componentes son parte de la gestión del efectivo de la empresa más que de sus actividades de explotación, inversión o financiación.

Conformación del Efectivo

En el Boletín C-1 de los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1999). Se expresa que: el renglón de efectivo debe estar constituido por monedas de curso legal o sus equivalentes propiedad de una entidad disponible para la operación. En este sentido, el efectivo disponible incluye:

(a) Billetes, (b) Monedas, (c) Instrumentos negociables como: cheques personales, de caja y certificados, no depositados, (d) Giros bancarios no depositados, (e) Ordenes de pago no depositado, como giros postales y de express.

El efectivo en banco incluye: (a) Depósitos a la vista en cuentas de cheques, (b) Cuentas de ahorros, generalmente en efectivo, a pesar de que a

veces se requiere de previo aviso al banco para poder disponer de ellas, (c) Certificados de depósito a la vista.

En este sentido, por regla general, el efectivo es un activo corriente, puede haber sin embargo, que los fondos de caja están sujetos a tales restricciones o limitaciones en su disponibilidad que deben excluirse de la sección de activo corriente dentro del balance. Del mismo modo Fleitman (2000: 126). Señala como efectivo "la moneda de curso legal, de cheques, talones, los giros bancarios y los depósitos bancarios".

En general no deben considerarse como efectivo aquellas, partidas, aún cuando estén formadas por dinero de curso legal, que no estén disponibles para efectuar pagos libremente con ellas.

El Saldo del Efectivo

Es un factor muy importante para la organización, es fundamental poseer un excedente para las posibles transacciones e imprevistos que se pueden presentar, de no poseer éste disponible en un momento determinado tal vez tenga que recurrir a financiamientos externos lo cual puede resultar muy costoso debido a las tasas de interés del mercado. No obstante, para García (2003: 23) "no existen reglas fijas para determinar cuánto es la cantidad más idónea que debe tener".

Administración del Efectivo

La administración del efectivo es de suma importancia en cualquier negocio porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se

requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones en efectivo, debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo generalmente se centra en dos áreas el presupuesto del efectivo y el control interno de contabilidad. Por ello, es un concepto sobre el cual los autores especialistas han emitido diferentes opiniones. Weston y Brigham (2000). Lo conciben:

Como un conjunto de medidas estratégicas que afectan a los flujos monetarios y en definitiva a los flujos y resultados financieros de una empresa. En este sentido señala que la gestión del efectivo indica análisis, mejoras, eficiencia y búsqueda del beneficio a través de técnicas y mecanismos de los flujos monetarios de la empresa, garantizando una liquidez adecuada, tomando en consideración la vertiente financiera, la cual incluye la gestión de ventas y cobros a clientes y de la gestión de compra y pagos de proveedores. (p. 465).

Por lo común, según Horngren, Sundem y Elliott (2000: 179) “el efectivo es una pequeña parte de los activos totales de una compañía”. De allí, que es necesario su control por parte de los administradores y contadores. Primero, que el saldo del efectivo puede ser pequeño en un momento dado, el flujo de efectivo puede ser enorme. Las entradas y salidas semanales de efectivo pueden ser muchas veces mayores que el saldo efectivo. Segundo, porque el efectivo es el activo más líquido, y es atractivo para los ladrones y los malversadores de fondos. Son necesarias las salvaguardas. Tercero, una cantidad adecuada de efectivo es esencial para el funcionamiento uniforme de las operaciones. Los administradores y contadores deben planear la adquisición y el uso del efectivo con cuidado. Por último, el efectivo en sí no proporciona utilidades, por lo que es importante no conservar el exceso del mismo.

La mayoría de las organizaciones, tiene procedimientos detallados y bien especificados para la recopilación, el registro y el desembolso de efectivo. El efectivo por lo general se coloca en una cuenta bancaria, y se asienta en los libros de la compañía, los dos saldos se concilian periódicamente, y rara vez son idénticos. El contador de una compañía registra los depósitos y al realizar un pago en cheque. Sin embargo, el banco puede registrar el depósito o pago del cheque varios días después, porque el depósito se hizo en día festivo del banco o durante el fin de semana, o bien, por el tiempo que tarda la cámara de compensación en liberar los cheques.

Con respecto a la administración del efectivo Weston y Brigham (2000: 269) señala que "constituye la capacidad de pagar las cuentas al momento de su vencimiento". Igualmente estos autores, consideran que entre los principales procedimientos de control interno que se deben implementar para salvaguardar el efectivo, se incluyen los siguientes:

- Los individuos en una organización que recibe el efectivo no lo desembolsan también.
- Los individuos que manejan el efectivo en una organización no tienen acceso a los registros contables.
- Todas las entradas de efectivo se registran y depositan y no se utilizan directamente para hacer pagos.
- Los desembolsos se hacen mediante cheques foliados, previa autorización de alguien que no sea la persona que lo está exhibiendo.
- Las cuentas bancarias se concilian cada mes.

En este orden de ideas, tales controles son necesarios pues si se considera a una persona que maneja efectivo y que lo registra contablemente existe duplicidad de funciones. Además de proporcionar

protección contra acciones deshonestas, estos procedimientos ayudan a asegurar que los registros contables sean precisos.

Control del Efectivo

El control del efectivo deber ser constante y obligatorio dentro de la administración financiera de la empresa, no basta solo obtener beneficios, sino es necesario tener como hacer frente a las obligaciones adquiridas. El flujo del efectivo es la mejor manera de medir el rendimiento o liquidez de la empresa y suministra información confiable acerca de las condiciones y rentabilidad. Según los autores Weston y Brigham (2000), sostienen que:

Administración y Control del Efectivo. El efectivo se presenta en problema contables especial no sólo porque entra en gran número de operaciones sino también por las siguientes razones; el efectivo es el activo individual de que más fácilmente se convierte en cualquier otra clase de activo; se le oculta y se le transporta sin dificultad y es buscado en forma casi universal. Por lo tanto, la contabilización correcta de las operaciones con efectivo exige que se establezcan controles para asegurarse de que el efectivo propiedad de la empresa no sea utilizado indebidamente para provecho personal por alguien de la empresa o que esté relacionado con ella. (p. 293).

Por ello, se puede afirmar que un control del efectivo eficiente es importante para la organización, motivado a que a través de éste se garantiza un apropiado uso del efectivo, evitando una manipulación inadecuada que ponga en riesgo las finanzas de la empresa.

Planeación del Efectivo

Ofrece grandes ventajas al administrador financiero a los fines del buen desarrollo de su gestión; a través del establecimiento de un buen programa de cobros y desembolsos, y de otras acciones relacionadas, mediante las cuales se determinará la situación financiera de la empresa que sirve de base para la planeación de períodos posteriores.

Según Gómez (2001). Señala que esta planeación consiste en:

Una serie de etapas que permiten prever el futuro de la empresa, básicamente comprende la elaboración de un diagnóstico extrínseco e interno de la empresa. El establecimiento de objetivos y políticas de la misma y la confección de presupuestos y procedimientos donde son cuantificables los resultados. (p. 40).

La planeación es importante porque sirve de patrón de referencia acerca de lo que se quiere lograr en un periodo determinado de tiempo, además que allí es donde se establecen las metas y objetivos deseados por todos los miembros de la empresa.

Presupuesto del Efectivo

Según Horngren, Sundem y Stratton (2006: 307). El presupuesto del efectivo consiste “en un estado de entradas y desembolsos planeados”. Estos ayudan a la administración a evitar, efectivo ocioso así como deficiencias del mismo. Con esta información el administrador o contador financiero está en condiciones de prever las posibles necesidades futuras de efectivo dentro de la empresa.

Según Weston y Brigham (2000). Establecen que:

Es un estado financiero que registra las entradas y salidas de efectivo esperadas para un periodo futuro determinado, con el fin de estimular el flujo neto de efectivo y las necesidades de financiamientos. El periodo máximo de presupuesto generalmente es un año, discriminado por sub.-periodos (mes, trimestre, semestre). (p. 77).

Hoy en día muchas empresas requieren presupuestar para periodos mínimos, como días o semanas, con el fin de aprovechar rentablemente sus excedentes o cubrir oportunamente su déficit. Al respecto García (2003: 260). Menciona que "la importancia principal del presupuesto de efectivo estriba en el cálculo anticipado de las necesidades de financiamiento, lo que permite negociar con la debida antelación y sin presión los créditos necesarios".

Cabe destacar que, el presupuesto de efectivo usualmente consta de tres secciones: la primera registra las entradas estimadas partiendo de un pronóstico de ventas suministrado por expertos, basado en expectativas económicas y de mercados. La segunda sección se ocupa de las salidas de efectivo presupuestadas, clasificándolas también en operativas incluyendo las compras de materia prima o productos terminados y los gastos de producción, administración y ventas que impliquen desembolso de efectivo. Las no operativas comprenden: pago de intereses, dividiendo, compra de activo fijo y amortización de préstamos.

Por último, la tercera sección compara las entradas y salidas de efectivo calculadas previamente y determina el flujo neto de efectivo, el cual ajustado con el saldo inicial de caja muestra el disponible para cada periodo. Si este

disponible es deficitario o no cumple con el requisito mínimo para operar normalmente, se recurre al financiamiento necesario.

Estado de Flujo de Efectivo

Según Ibáñez (2009: 183), expresa que “El estado de flujos de efectivo, como su nombre indica, refleja los cobros y pagos de tesorería ocurridos a lo largo de un ejercicio y expresa la capacidad de la empresa para transformar el beneficio en liquidez, generando flujos de efectivo de las operaciones corrientes y no corrientes.”. Así mismo, el flujo de efectivo recoge todo el dinero de disposición inmediata, es decir que no solo se toma en cuenta lo depositado en la caja de la empresa, sino también depósitos a la vista en bancos y otros. El flujo de efectivo tiene como propósito, poner a la vista del empresario las diferencias de efectivo que pueden presentarse en el futuro, es decir, indicar los excedentes esperados o las previsibles tensiones de efectivo, de manera tal de permitir el análisis de dichas situaciones y tomar acciones en base a ello.

Norma Internacional de Contabilidad 7 (NIC 7). Estado de Flujos de Efectivo

Esta norma internacional tiene como objetivo evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y determinar necesidades de liquidez. De esta forma, exigir a las empresas la información acerca de los movimientos históricos de efectivo a través de la presentación de un estado de flujos de efectivo. Entre los principales objetivos del estado de flujo de efectivo se pueden mencionar:

- Evaluar la habilidad de la Compañía para generar futuros flujos de efectivo positivos.

- Suministrar información adecuada a la gerencia, para que ésta pueda tomar decisiones que auxilien a evaluar y mejorar sus políticas de contabilidad y contribuir con el desenvolvimiento de la empresa.

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda tomar decisiones que ayuden a evaluar y mejorar sus políticas de contabilidad y contribuir con el desenvolvimiento de la empresa.

- Facilitar la información financiera a los administradores, lo cual les permite mejorar sus políticas de operación, de inversión y financiación.

- Establecer en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que puede dar como resultado la descapitalización de la empresa.

- Revelar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.

- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros. Facilitar la administración eficiente del efectivo y sus equivalentes.

Cabe destacar que, está creado con el objetivo de exponer la variación y los movimientos de efectivo, derivado de las actividades normales de la empresa, compra y venta de activos no circulantes, la obtención de préstamos a corto o largo plazo y todas aquellas transacciones que impliquen cambios en el efectivo, con el fin de facilitar la toma de decisiones que se relacionan con este rubro.

Beneficios de la Información sobre Flujos de Efectivo

En concordancia con la NIC 7, en su párrafo cuatro, consiste en evaluar los cambios en los activos netos de la empresa, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos, teniendo en cuenta la evolución de los sucesos que se den en torno a la empresa y a las oportunidades que se puedan presentar. En este sentido, toda la información implícita es útil para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, de igual forma permite comparar la información sobre el rendimiento de la explotación de diferentes empresas, ya que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos.

Uno de los beneficios más significativos de la información histórica sobre los flujos de efectivo es que se usa como indicador del importe, momento de la aparición y certidumbre de flujos de efectivo futuros, también es útil para comprobar la exactitud de evaluaciones pasadas respecto de los flujos futuros, así como para examinar la relación entre rendimiento, flujos de efectivo netos y el impacto de los cambios en los precios.

Importancia del Estado de Flujo de Efectivo

La información que suministra cualquier compañía, influye en la toma de decisiones operacionales, de inversión y de financiamiento, además de ser una herramienta valiosa para la administración eficiente del efectivo. Así mismo, según Ibáñez (2009: 183) “se convierte en un instrumento fundamental para evaluar la capacidad de la empresa de generar efectivo en

interés de propietarios y acreedores que aplicaron su capital en espera de rentabilizar sus inversiones”.

Para analizar el efecto en las actividades de inversión, el analista financiero evaluará la posibilidad de invertir en activos fijos para considerar la expansión, si es que existe excedente de efectivo o si por el contrario es necesario desapropiarse de alguno de ellos, así mismo, determinar las necesidades de financiamiento externo. En adición a lo anterior, se puede evaluar la gestión de los administradores, en cuanto al rendimiento de los recursos que se les ha confiado y el logro de los objetivos y metas, que entre otros es la generación de efectivo suficiente para retribuir por medio de utilidades a los dueños del capital y cumplir con las obligaciones contraídas en el tiempo establecido.

En general, el estado de flujo de efectivo ofrece a los interesados en el mismo, la posibilidad de conocer los resultados de las distintas actividades que ejecuta la empresa, a través de sus movimientos, constituyéndose en una herramienta de vital importancia para el aprovechamiento eficiente de los recursos que posee la empresa y de esta forma evaluar la liquidez de la organización.

En el mismo orden de ideas, la información sobre los flujos de efectivo de una empresa es útil para los usuarios de los estados financieros porque provee de una base para evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como para estimar las necesidades de la empresa de utilizar esos flujos de efectivo. Así pues, este estado debe ser presentado conjuntamente con el balance y estado de resultados, para cada período requerido. Los

conceptos utilizados en la preparación de un flujo de efectivo son los siguientes:

- Este estado financiero muestra un resumen de las entradas y salidas de efectivo de una empresa durante un determinado período, además refleja el origen del efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación.

- Explicar el comportamiento del efectivo en un período transcurrido, destacando la capacidad que la empresa tiene de generar efectivo y equivalentes de efectivo.

De acuerdo con la NIC 7, a continuación se presentan los términos más utilizados dentro de esta, con su respectivo significado:

- Efectivo: comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista.

- Los Equivalentes al Efectivo: son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

- Flujos de Efectivo: son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo.

La norma internacional de contabilidad 7, considera tres categorías para clasificar los flujos de efectivo en: actividades de operación, de inversión y financiación, mismos que se desarrollan a continuación:

- Actividades de Explotación: son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación.

- Actividades de Inversión: son las de adquisición, enajenación o abandono de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo.

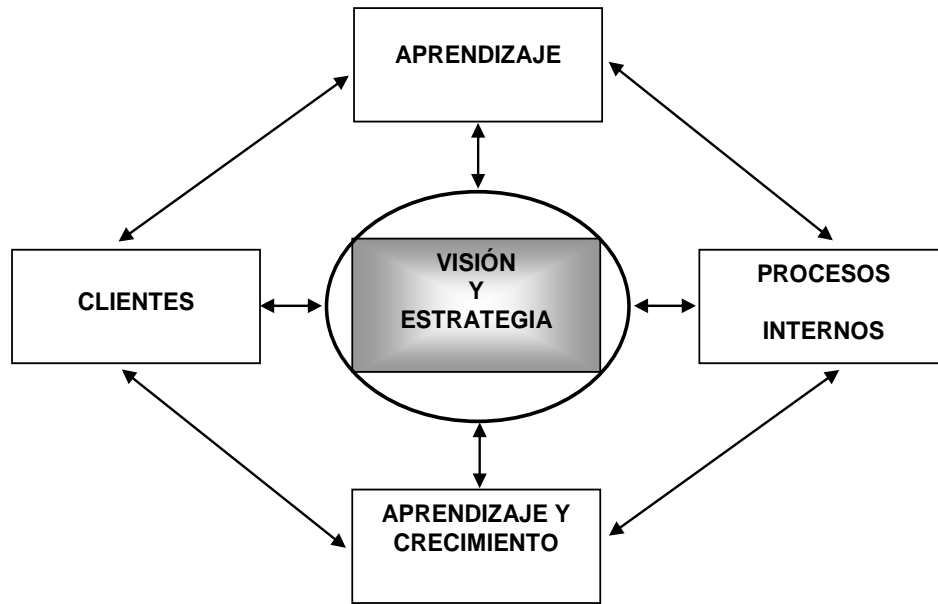
- Actividades de Financiación: son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de la empresa.

Balance Scorecard

El Balance Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2005: 24) se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje. Cada una de éstas se encuentra interrelacionada con la otra de tal manera que generan la estrategia global para la empresa.

Tal como se muestra en la siguiente figura, que refleja la interacción de cada una:

Figura 1
Cuadro resumen de indicadores de las cuatro perspectivas



Fuente: Kaplan y Norton (2005: 24)

De acuerdo a los autores, la figura 1, representa un modelo de causa efecto, en el cual se observa que a partir de un conjunto coherentes de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta herramienta permitirá equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores financieros se centran en la mejora de costos, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes, el Balance Scorecard (BSC) destaca aquellos procesos que son más importantes para

alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales.

Kaplan y Norton (2005) refieren que las cuatro perspectivas del Balance Scorecard (BSC) permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización, los mencionados autores describen cada una de estas perspectivas, de la siguiente manera:

La Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

El BSC o Cuadro de Mando Integral, bajo esta perspectiva tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los

empleados y los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

En este orden de ideas, el BSC, utiliza los objetivos financieros de manera explícita en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos como aspecto del tipo financiero que es, y forma parte de la razón de ser de la mayoría de las organizaciones productivas, permitiendo a la alta gerencia de las unidades de negocio especifiquen cómo se evaluará el éxito en la empresa a largo plazo y las variables más importantes para la creación de los objetivos y metas ajustadas a la medida del sector económico, entorno competitivo y estrategia de dicha unidad de negocio.

Kaplan y Norton (2005: 25) sugieren un esquema de clasificación para elegir los objetivos financieros en temas relacionados tales como:

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 valor añadido.

Mejora de la productividad y reducción de costos: Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

La utilización de los activos y la gestión de riesgos: Se establecen medidas para reducir los niveles del capital circulante que se necesita para

apoyar un volumen o diversidad del negocio dado, así como, también se hacen esfuerzos para obtener mayor utilización de los recursos escasos.

Con lo anteriormente expuesto, es notable el hecho de que, el BSC nace en la alineación de las estrategias diseñadas por la alta gerencia de la empresa con una mezcla de todos los factores que en ella se involucran, sin dejar de lado aquellas medidas que tradicionalmente se han utilizado para medir la eficacia y eficiencia de las acciones puestas en práctica en las empresas, con la novedad de la inclusión de los aspectos relacionados con el aprendizaje y crecimiento integral del capital humano, sin tomar en cuenta el estatus ó nivel en que este se encuentre en la organización, ya que para esta todos y cada uno de ellos son importantes.

Es importante destacar que, el Balance Scorecard (BSC) es más que un sistema de medición, el cual las empresas emprendedoras e innovadoras lo utilizan como marco referencial, estructura central y organizativa para sus procesos, de una manera interactiva logrando el enlace sistemático de los factores relacionados con sus procesos.

La organización, puede hacerse de un cuadro de BSC en principio, en sus comienzos limitando sus objetivos: consiguiendo aclarar, obteniendo el consenso y centrando su estrategia, comunicándola a todos sus niveles organizativos. Pero a pesar de todo esto, el poder del cuadro de mando integral hace presencia cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, y es por ello que muchas empresas se han dado cuenta que se puede utilizar para:

- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Aclarar la estrategia y conseguir el consenso general.

- Alinear los objetivos departamentales y personales con la estrategia.
- Identificar las iniciativas estratégicas.
- Lograr la vinculación de los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Darle periodicidad y sistematización a las revisiones futuras.
- Aprendiendo del feed-back logrando la mejora continua de la estrategia.

Según Kaplan y Norton (2005: 25), el Balance Scorecard (BSC), empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia en su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros o perspectiva financiera, el equipo debe ponerse de acuerdo en si van enfatizar el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación del flujo de caja o cash flow. El equipo debe ser explícito en cuanto a la perspectiva del cliente, en que segmento y de cómo satisfacer las exigencias de éste y su mercado.

Una vez hecho esto el equipo debe identificarse las perspectivas de sus procesos internos, viendo más allá de los costes de producción, calidad y tiempos de los ciclos de procesos ya existentes, el Balance Scorecard (BSC) destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos

generan grandes mejoras en los procesos internos, en el trato con los clientes, llegando al caso para los accionistas.

Es relevante notar que el Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, pretende de una manera práctica y económica entrelazar todas aquellas decisiones tomadas por la gerencia, con la sinergia de las acciones que se ponen en práctica dentro de la empresa, dándole participación a la mayor cantidad de los integrantes de la organización de manera tal que se sientan parte activa de estas decisiones y acciones, logrando un compromiso que se relacione con los preceptos de su misión, visión y sobre todo con las estrategias a las cuales debe apuntar aquellos indicadores o vectores de inducción que representen y conlleven a la excelencia de la empresa.

Perspectiva del Cliente

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de cliente, atención, fidelidad, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. La perspectiva del cliente permite a los directivos de negocios articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos futuros de categoría superior.

Interpretando a Kaplan y Norton (2005), se puede señalar que existen cinco indicadores utilizados normalmente en la parte de los clientes; sin embargo, esto se adapta a las necesidades de cada organización.

Perspectiva del Proceso Interno

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

Esta perspectiva incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación y de operaciones. Además recoge indicadores de procesos internos que son fundamentales para el posicionamiento en el mercado y para que la estrategia se realice con éxito. Kaplan y Norton (2005), expresan:

Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente, en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costos de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad. (p. 107).

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, también identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. El aprendizaje y crecimiento de una organización, procede de tres fuentes primarias: las personas, los sistemas y

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

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

Al respecto, Norton y Kaplan (2005: 139), refieren: “Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las tres restantes perspectivas”.

De esta manera, El Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral ofrece un marco probado en un gran número de organizaciones, y a su vez, representa un sistema cuya metodología es aplicable a cualquier ámbito de gestión, y específicamente para el área que ocupa esta investigación como lo es gestión financiera y el manejo de efectivo, al ofrecer un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implican la dirección a seguir.

Indicadores de Gestión

Es importante que los indicadores sean definidos en forma clara, sencilla y a su vez administradas, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo, ocupe más de lo necesario. Para definir los indicadores de gestión cabe señalar en un principio que el primer elemento de gestión es la determinación de los objetivos, para lo cual se debe realizar la recolección y análisis de toda la información necesaria para la elaboración de un plan de acción.

En segundo lugar está la realización de los objetivos planteados, para ello se requiere la coordinación, organización y distribución de los recursos humanos, materiales y económicos, considerando que el recurso humano es el más importante, ya que debe estar motivado y bien dirigido para la obtención de resultados óptimos. Finalmente el tercer elemento de la gestión es la evaluación de los objetivos diseñados y llevados a cabo, con la finalidad de determinar si realmente han aportado los resultados deseados.

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

- Debe estar basado en un indicador de rendimiento, la identificación de un indicador desemboca en la formulación de un plan de acción, cuya medida adquiere la forma de indicador.
- Debe basarse en un parámetro que puede expresarse fácilmente en cifras, de manera clara, no ambigua.

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

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

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

Indicadores Financieros

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

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

Liquidez corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Liquidez Seca o Prueba Ácida = $(\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}) / \text{Pasivo Corriente}$

Liquidez Absoluta = $\text{Disponibilidades} / \text{Pasivo Corriente}$

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

Rotación de Inventarios = $\text{Ventas} / \text{Bienes de Cambio}$

Rotación de Activos Fijos = $\text{Ventas} / \text{Activos Fijos}$

Periodo Promedio de cobranza o días de crédito = $\text{Créditos por Ventas} * 365 / \text{Ventas anuales}$

- Índices relacionados con Pasivos:

Plazo de pago promedio = $\frac{\text{Deudas comerciales} * 365}{\text{Compras anuales de mercaderías}}$

Endeudamiento Total = $\text{Pasivo} / \text{Activo}$

Solvencia = $\text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$

Endeudamiento Corriente = $\text{Pasivo Corriente} / \text{Activo}$

Endeudamiento a largo plazo = $\text{Pasivo No corriente} / \text{Activo}$

Pequeña y Mediana Empresa (Pymes)

En Venezuela, la Pequeña y Mediana Empresa (Pymes) en la actualidad constituye un elemento de gran importancia en la economía nacional. Según lo expresa Páez (2006):

El estudio de las Pymes ha tomado relevancia en el contexto internacional porque la mayoría de las investigaciones destaca la importancia que tienen para el sector empresarial de cualquier país, grande o pequeño, desarrollado o no, sobre todo por representar la mayoría de las firmas y por generar gran parte del empleo y la producción. (p. 79).

Al mismo tiempo, se puede señalar que las Pymes venezolanas sostienen en su gran mayoría debilidades que van desde tecnología, recursos financieros, humanos, así como de un liderazgo proactivo, que le permita afrontar con éxito la competitividad. Así mismo, existen diversas formas de medir el tamaño de una empresa; sin embargo, en concordancia con lo establecido en la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social, se basa en el número de trabajadores y la facturación anual de la empresa en unidades tributarias.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Las bases legales que sustentan el presente trabajo de investigación, parten, en primer lugar, de las disposiciones contenidas en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual en su artículo 112 reza:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social.

El artículo antes citado, refleja que el Estado busca es la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, por medio de las actividades de industria y comercio, así como impulsar el desarrollo integral del país.

Por su parte, el artículo 308, textualmente señala lo siguiente:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo...Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

De acuerdo con la disposición anterior se puede señalar que el Estado velará y protegerá a la pequeña y mediana industria, así como su promoción. Además se asegurará de su capacitación y el financiamiento oportuno.

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social

Así como también lo contenido en la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social (2014), la cual tiene por objeto regular el proceso de desarrollo integral de la pequeña y mediana industria a través de su

promoción y financiamiento. La misma en su artículo 5, numeral 1, señala:

Se considerará Pequeña Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas mil Unidades Tributarias (200.000 UT).

Se considerará Mediana Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual desde cincuenta y un (51) trabajadores hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual desde doscientas mil una Unidades Tributarias (200.001 UT) hasta quinientas mil Unidades Tributarias (500.000 UT).

Definición de Términos Básicos

Actividades Financieras: Son los esfuerzos sistemáticos encaminados a satisfacer las necesidades materiales o con mayor precisión para obtener con los medios disponibles el mejor resultado disponible el mejor resultado posible.

Activos Circulantes: Son todos los activos a corto plazo convertido en efectivo en un periodo menor o igual a un año.

Administración del Efectivo: Consiste en un manejo del efectivo para lograr la disponibilidad del mismo.

Análisis Financiero: Es la recolección de datos contables, los cuales están interpretados, recopilados y comparados.

Balance Scorecard: Es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Efectivo: Es la parte efectiva con que cuenta una empresa, bien sea que este dentro o fuera de la misma y convertible en moneda de manera inmediata.

Estado de Flujo de Efectivo: Facilita la información sobre los cobros y pagos realizados en efectivos en una empresa mediante su ejercicio contable.

Flujo de Caja: Entradas y salidas de dinero generadas por un proyecto, inversión o cualquier actividad económica.

Finanzas: Estudio de la circulación del dinero entre los individuos, las empresas o los distintos Estados.

Gestión: Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Gerencia: Es la función empresarial donde se toman las decisiones de las operaciones de una empresa.

Lineamientos: Conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización.

Valores Negociables: Instrumentos del mercado de dinero a corto plazo, que ganan intereses y que la empresa utiliza para obtener rendimientos sobre fondos ociosos temporalmente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco Metodológico tiene como propósito describir detalladamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que ha seleccionado para desarrollar la investigación, los cuales la investigadora debe justificar. En este capítulo se definen el conjunto de herramientas metodológicas que permiten abordar el campo de la investigación. En este sentido, Balestrini (2001) señala que:

El marco metodológico está referido al momento que alude el conjunto de procedimientos lógicos, Tecn.-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p. 165).

Tipo de Investigación

La investigación es de campo, en virtud de que permitió visualizar y recopilar los datos que se requirieron de una forma directa, los cuales fueron procesados para obtener resultados que ayudaron a proponer una solución a la problemática planteada, al constatar la realidad en las empresas en estudio. Según Palella y Martíns (2012: 83), la investigación de campo, “consiste en la recolección de los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”.

Por su parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) señala:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretar su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido, se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 14).

Modalidad de la Investigación

La modalidad de la investigación se consideró como un proyecto factible apoyado en una investigación de campo de nivel o carácter descriptiva con una revisión bibliográfica. Según Palella y Martíns (2012: 7) el proyecto factible “consiste en la elaboración de un modelo operativo, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de un grupo social”. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) 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 incluya ambas modalidades. (p. 16)

La presente investigación consiste en la elaboración de una propuesta, la cual se sustenta en lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua, el cual se presenta como una herramienta de gran utilidad para que sus propietarios tomen decisiones acertadas.

Nivel de la Investigación

Por otra parte, el estudio que sustentó la investigación, es el nivel o carácter descriptivo. En relación con esto, Palella y Martíns (2012: 86), aseveran: “El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual”. Es así como se caracterizaran los hechos presentes, al igual que el grupo en estudio. Igualmente, Sabino (2002) señala:

Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (p. 43).

Se utilizó la investigación de tipo descriptiva, ya que comprende descripción exhaustiva y detallada acerca del proceso de manejo del efectivo en las empresas en estudio para posteriormente explicar e interpretar la información, a fin de proponer lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel

Municipio Girardot del Estado Aragua. De igual manera, el estudio se sustentó en una revisión bibliográfica. La Universidad Nacional Abierta (2003: 234), la describe como: “una estrategia de investigación, cuya fuente principal de datos está constituida por documentos escritos, los cuales selecciona el investigador de acuerdo con la pertinencia del estudio que realiza”. Cabe destacar que, la revisión bibliográfica permitió a la investigadora la consulta de textos e información relacionada con la situación planteada, a fin de ampliar y profundizar los conocimientos relacionados con el tema objeto de estudio. Mediante este procedimiento se obtuvo todo lo relacionado con los antecedentes de la investigación, bases teóricas y la sustentación de determinados aspectos relacionados con el tema de investigación.

Método de la Investigación

La metodología de la investigación tiene relación con el diseño del estudio y los procedimientos que se siguen para responder a la pregunta de la investigación. En este capítulo se decidió el camino a seguir, es decir, cómo se confronta lo expuesto en la teoría y el soporte para todo el proceso. En cuanto al diseño de la investigación, Palella y Martíns (2012: 80) exponen: “el diseño de la investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”.

Una vez definida la naturaleza investigativa del presente estudio, es importante establecer los pasos o procedimientos que permitan sistematizar los datos, de tal modo que la información que se obtenga sea válida y confiable para el logro de los objetivos. Al respecto, Arias (2004: 128), plantea: “un plan sistemático o una serie de instrucciones para realizar un

plan de construcción”. Por esta razón, los procedimientos deberán enmarcarse bajo guías secuenciales y lógicas como lo es el método científico, el cual es conceptualizado por Tamayo y Tamayo (2005: 26), como “un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente para ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica”.

Población y Muestra

Población

Según Arias (2004: 68), “La población es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidos las conclusiones de la investigación”. Al respecto, Palella y Martíns (2012: 93) definen la población como “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones (...) es el conjunto finito o infinitos de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación”. En tal sentido, el universo o población de estudio para la presente investigación, corresponde a una población finita conformada por quince (15) empleados que laboran en los departamentos de Administración y Finanzas de tres Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico ubicadas en la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua, como son: Diselca, Biemca y Forjaven.

Muestra

Morles, citado en Arias (2004: 98), plantea que la muestra es un: “subconjunto representativo de un universo o población”. Por su parte, Palella

y Martíns (2012: 93) definen la muestra como “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características se reproducen de la manera más exacta posible”. De manera más específica, la muestra es no probabilística intencional definida por la Universidad Nacional Abierta UNA (2003: 123), como un tipo de muestreo en donde el investigador es quien selecciona la muestra y procura que esta sea representativa dependiendo de su intención y opinión, por lo tanto la representatividad es subjetiva. En tal sentido, y dado que las características de la población objeto de estudio en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua, es pequeña y limitada, se escogió como muestra la totalidad de la población conformada por quince (15) empleados que laboran en los departamentos de Finanzas y Administración de tres Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico ubicadas en la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua, como lo son: Diselca, Biemca y Forjaven.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Después de seleccionado el diseño de la investigación y la muestra apropiada de acuerdo con el problema objeto de estudio, se procedió entonces a recolectar los datos pertinentes sobre los objetivos involucrados en la investigación, con el propósito de recolectar la información. De allí pues, que la técnica está definida por Palella y Martíns (2012: 103) “como las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se pueden utilizar técnicas como: Observación, entrevista, encuestas, pruebas entre otras”. Es decir, las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los procedimientos y las herramientas por medio de los cuales se recopila la información necesaria para el desarrollo de todo trabajo investigativo.

En el mismo orden de ideas, La Universidad Nacional Abierta (2003: 307) describe la técnica como: “El conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección”.

Para recabar la información se aplicó la técnica de la encuesta. Según, Palella y Martíns (2012: 134). “la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. A tal efecto, se revisaron los documentos por medio de los cuales se realizó la propuesta de lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

Por su parte, Sabino (2002: 99), indica que “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Ahora bien, según Tamayo y Tamayo (2005: 65) define los instrumentos como los elementos de los cuales se vale el investigador para recolectar la información y acercarse a los fenómenos, para extraer de ellos la información necesaria.

De igual manera, La Universidad Nacional Abierta (2003: 307) afirma que: “El instrumento consiste en un formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección”. Para la elaboración del presente trabajo se utilizó como instrumento: el cuestionario.

Para aplicar la técnica de la encuesta, se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual está estructurado por preguntas que incluyen alternativas de respuestas: Sí, No y No Aplica; relacionadas con el diseño propuesto. El mismo está elaborado con base a los objetivos específicos y al marco teórico. Al respecto Bisquerra, (2004: 88), plantea que: “los cuestionarios consisten en un conjunto más o menos amplio, de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variable que son el objeto de estudio en la presente investigación”.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Validez

Dentro de este orden de ideas, debe señalarse que para que un instrumento pueda considerarse capaz de aportar información veraz y objetiva, debe ser válido y confiable. Según Hernández, Fernández y Baptista (2004: 346), la validez en términos generales: “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. A su vez, Palella y Martíns (2012: 150) definen “la validez como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”.

Al respecto, la validación del instrumento de recolección de datos se realizó mediante el juicio de contenido de tres expertos: uno (1) en Diseño de Instrumentos, uno (1) en Metodología de la Investigación y uno (1) en Contenido del Área de Estudio. A cada uno se le suministró un ejemplar del instrumento de recolección de datos, quienes ofrecieron su colaboración en cuanto a la estructura del mismo y emitieron sus observaciones, las cuales

fueron consideradas para las reestructuraciones necesarias del cuestionario, y se determinó que su contenido conlleva al logro de los objetivos específicos y por ende, al objetivo general.

Confiabilidad

En este aspecto, Méndez (2004: 242), opina que: “la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Es decir, la misma se refiere a la consistencia, la exactitud y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento. En este sentido, se utilizó el método del coeficiente Alfa de Crombach; Chávez (2003: 200), sostiene que: “Este coeficiente se aplica en test con ítems de varias alternativas, por ejemplo, tipo Lickert”, el cual requiere de una sola aplicación del instrumento para realizar el proceso estadístico y obtener los resultados. Para su cálculo se utilizó la fórmula siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{(K-1)} \left(\frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

K = Número de Ítems

$\sum Si^2$ = Sumatoria Varianzas de los Ítems

St^2 = Varianza de la suma de los Ítems

Valores de Confiabilidad

Muy Bajo: entre 0,01 y 0,20 medición con muchos errores.

Bajo: entre 0,21 y 0,40 medición con errores.

Moderado: entre 0,41 y 0,60 medición con algo de error.

Alto: entre 0,61 y 0,80 medición con errores.

Muy Alto: entre 0,81 y 1.00 medición sin errores.

$$K=30$$

$$\alpha=(30/30-1)*(1-(1,82/16,29))$$

$$\Sigma Si^2=1,82$$

$$\alpha=0,92$$

$$\Sigma St^2=16,29$$

La confiabilidad del cuestionario determinado por el Coeficiente de Alfa de Crombach arrojó el siguiente resultado: $\alpha=0,92$, medida que permite señalar que la confiabilidad del instrumento es muy alta.

Técnicas de Análisis de la Información

Una vez recolectados los datos e información, se procedió a analizar la misma en forma cuantitativa y cualitativa. El análisis cuantitativo se utilizó como herramienta para el procedimiento del cuestionario diagnóstico por medio de la estadística, es decir, frecuencias y porcentajes, presentándolos en cuadros, gráficos o estadísticas, a fin de alcanzar una comprensión global del estudio. El análisis cualitativo se aplicó a los datos obtenidos en la revisión bibliográfica y a la interpretación de los datos cuantitativos. Sabino (2002), señala sobre el análisis cuantitativo:

Este procedimiento de operación se efectúa naturalmente con toda la información numérica

resultante de la investigación. Ésta, luego del procedimiento sufrido se presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a los cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente. (p. 190).

Según (ob.cit. 2002), plantea sobre el análisis cualitativo:

Se refiere a que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo. Una vez clasificadas estas es preciso tomar cada uno de los grupos que hemos así formado para proceder a analizarlos. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. Si los datos, al ser comparados, no arrojan ninguna discrepancia seria, y si cubren todos los aspectos previamente requeridos, habrá que tratar de expresar lo que de ellos se infiere redactando una pequeña nota donde se sinteticen los hallazgos. (p. 135).

La correcta aplicación de las técnicas de análisis de información descritas fue fundamental para la interpretación de los datos que se obtuvieron y de esta manera configurar la propuesta de lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua, al presentar los beneficios que trae su aplicación, de la manera más clara y precisa.

Operacionalización de las Variables

Según Bisquerra (2004: 60): “las variables son características observables de algo que es susceptible de adoptar distintos valores o de ser expresadas

en varias categorías”. El propósito fundamental de este cuadro es ejemplificar la relación directa entre los objetivos específicos y los instrumentos de recolección de datos, por medio de la asignación de valores a las variables en sus dimensiones en los indicadores correspondientes.

Para realizar el estudio de la Operacionalización de las Variables, se presenta a continuación un cuadro técnico-metódico en el cual se descomponen los objetivos de la investigación con variables e indicadores más precisos, con la intención de usarse como elementos medibles en el instrumento de la recolección de datos. (Ver cuadro 1).

Cuadro 1**Operacionalización de Variables**

Objetivo General: Proponer lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica	Instrumento
1. Diagnosticar la situación actual de la gestión financiera para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico, ubicadas en la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.	Situación actual de la gestión financiera	Gestión financiera	-Gestión Financiera -Políticas de Créditos -Políticas Financieras -Procedimientos -Gastos Pagados -Segregación de Funciones -Conciliaciones	1 2,3 4,5,6,7 8,9,10 11,12 13 14,15	Encuesta	Cuestionario
2. Describir la gestión del efectivo dentro de las empresas en estudio.	Gestión del efectivo	Flujo de Caja	-Estrategias -Operación -Inversión -Financiamiento	16 17,18 19 20		
3. Determinar que elementos del Balance Scorecard (BSC), son aplicables	Elementos del BSC	Financiera	-Misión-Visión -Rentabilidad -Indicadores	21 22 23,24		

Cuadro 1 (Cont.)

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica	Instrumento
para el manejo del efectivo, en las Pequeñas y Medianas Empresas Del sector Eléctrico, ubicadas en la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.		<p>Cliente</p> <p>Procesos Internos</p> <p>Aprendizaje</p>	<p>-Satisfacción</p> <p>-Fidelidad</p> <p>-Planes</p> <p>-Herramienta de Gestión</p> <p>-Formación</p>	<p>25</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>28,29</p> <p>30</p>	Encuesta	Cuestionario
4. Diseñar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.	Propuesta					

Fuente: Elaboración propia (2015)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

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

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

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

Los datos una vez recolectados deben estar sujetos a un procedimiento riguroso que permita su tratamiento y posterior interpretación, cuyo fin es la conversión en información que conduzca al logro de los objetivos. De igual forma, el análisis de datos involucra un

conjunto de actividades como organizar, clasificar, codificar, procesar e interpretar los datos recabados para que sean incluidos en el trabajo definitivo.

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

El objetivo del presente capítulo se orienta al análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron luego de aplicar el instrumento de recolección de la información con la finalidad de diseñar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Estado Aragua.

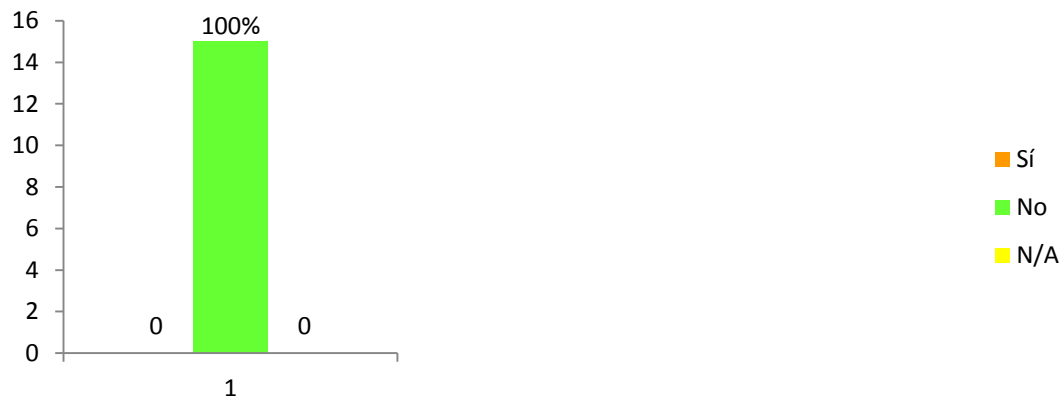
En este sentido, se muestran los ítems que se consideraron en el instrumento a través del cual se recolectaron las respuestas. Con base en lo anterior, se tiene que los datos se presentaron en cuadros de distribución de frecuencias, junto con una representación por medio de gráficos y, por último, de una interpretación que reflejó el cumplimiento de los objetivos. A continuación, la información obtenida y analizada de los 30 ítems que conformaron el instrumento de recolección de datos, siguiendo el orden de los objetivos específicos de esta investigación.

Cuadro 2
Gestión Financiera

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
1	¿Existe una gestión financiera independiente entre el departamento de cobranza y el del control del efectivo?	00	00	15	100	00	00	100
Total		00	00	15	100	00	00	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 1
Gestión Financiera



Fuente: Datos aportados por el cuadro 2 (2015)

Al respecto, el 100 por ciento de la muestra indicó que no existe una gestión financiera independiente entre el departamento de cobranza y el del control del efectivo. Cabe destacar, que a veces no es posible establecer una adecuada segregación de tareas, sobre todo en las Pymes, motivado a que no poseen suficiente personal, pero en estos casos deben implementarse otro tipo de controles compensatorios, como por ejemplo las auditorías sin previo aviso.

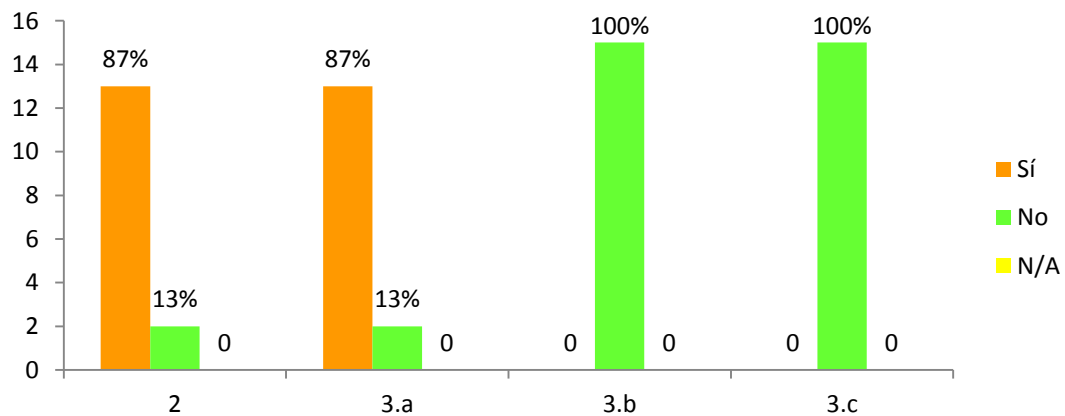
Aunque es responsabilidad de la administración asegurar que los activos sean salvaguardados y que se mantenga una gestión financiera apropiada, es común que los administradores en las Pymes concentren sus esfuerzos en las áreas de operación como ventas y mercadotecnia. En este caso, por lo tanto hay un mayor riesgo de que los estados financieros sean inexactos o incompletos.

Cuadro 3
Políticas de Crédito

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
2	¿Tiene la empresa definida las políticas para la concesión de créditos a los clientes?	13	87	02	13	00	00	100
3	Entre los criterios para el otorgamiento de créditos a sus clientes se verifican:							
	a. Historial crediticio	13	87	02	13	00	00	100
	b. Capacidad de pago	00	00	15	100	00	00	100
	c. Solidez financiera	00	00	15	100	00	00	100
Total		26	174	34	226	00	00	400

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 2
Políticas de Créditos



Fuente: Datos aportados por el cuadro 3 (2015)

Según se aprecia en el gráfico 2, el 87 por ciento de los encuestados reveló que sí, se tienen definidas las políticas para la concesión de créditos de los clientes, mientras que el 13 por ciento restante manifestó que no. El objetivo fundamental de la política de crédito es determinar la inversión óptima en sus cuentas por cobrar, alcanzando el equilibrio entre los beneficios de realizar mayores ventas contra el riesgo de no hacer efectiva la cobranza planeada.

De igual forma, la concesión u otorgamiento de crédito conlleva un riesgo, por lo tanto, deben hacerse los esfuerzos, mediante el análisis para minimizarlo. Dentro de las normas establecidas por la empresa se debe determinar cuáles clientes pueden optar a crédito y qué cantidad máxima pueden recibir. Esto es importante para medir la calidad del crédito, así como la probabilidad de que un cliente pague con retraso o inclusive que genere una cuenta incobrable.

Asimismo, dentro de los criterios verificados para el otorgamiento de créditos a los clientes de las empresas, el 87 por ciento de los encuestados manifestó que se toma en cuenta el historial crediticio del cliente como base para otorgarles crédito, mientras que con respecto a la capacidad de pago y solidez financiera, la totalidad de la muestra indicó que estos criterios no se toman en cuenta a la hora del otorgamiento de créditos a los mismos.

Las condiciones y las políticas de crédito de la organización constituyen las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la misma, y al igual que sucede con otros activos corrientes, puede variar el nivel de las cuentas por cobrar de acuerdo con el compromiso entre el rendimiento y el riesgo dispuesto a asumir. Disminuir los estándares en las políticas de crédito

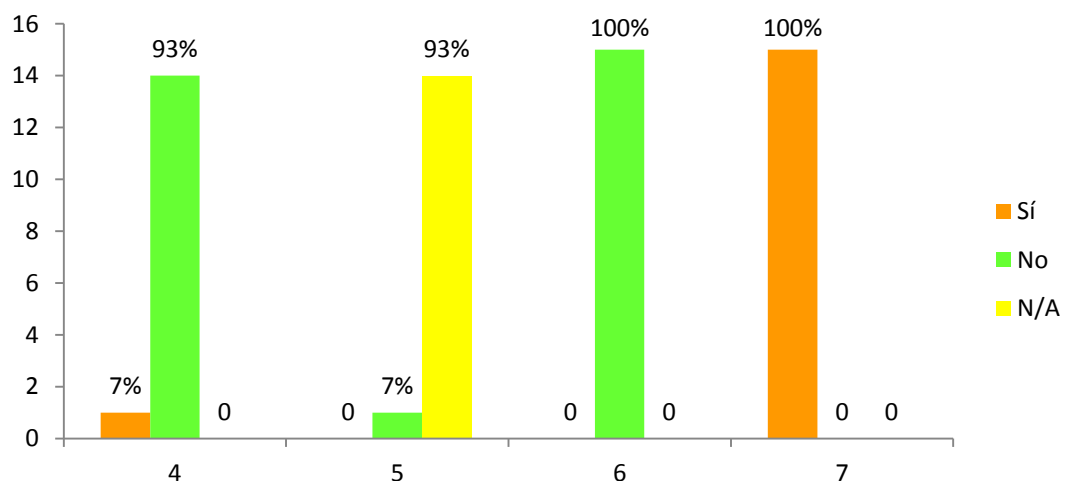
establecidas constituye un riesgo en mantener cuentas por cobrar adicionales, así como de pérdidas por cuentas incobrables.

Cuadro 4 Políticas Financieras

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
4	¿Tiene la empresa políticas por escrito para la gestión de cobros?	01	07	14	93	00	00	100
5	En caso que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿considera que dichas políticas son efectivas?	00	00	01	07	14	93	100
6	¿Tiene la empresa políticas por escrito para la gestión de pagos?	00	00	15	100	00	00	100
7	¿Aprovecha regularmente la empresa el descuento por pronto pago ofrecido por sus proveedores?	15	100	00	00	00	00	100
Total		16	107	29	200	14	93	400

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 3 Políticas Financieras



Fuente: Datos aportados por el cuadro 4 (2015)

Según se aprecia en el gráfico 3, el 93 por ciento de los encuestados manifestó que la empresa no tiene políticas por escrito para la gestión de cobros y el 07 por ciento restante contestó que sí. Esto representa que la mayoría de las empresas bajo estudio no tienen establecidas políticas de cobro, lo cual sin duda representa una debilidad en el proceso de gestión financiera, y a su vez trae como consecuencia que el riesgo por cuentas incobrables sea mayor.

Una deficiente o inexistente política de cobro, conlleva a que no se hagan los estudios adecuados ni se fijen los criterios y parámetros necesarios para las ventas a crédito, por lo que se aumenta el riesgo de entregar mercancías a un cliente que muy posiblemente no pagará. Es decir, el establecimiento de políticas claras y por escrito, promueve una gestión de cobros eficiente y a su vez facilita al cliente el pago puntual. Una alternativa para mejorar el proceso de cobro, es cambiar los hábitos de pago de los clientes, mediante el ofrecimiento de incentivos económicos o descuentos para el pago anticipado de facturas.

Adicionalmente, con respecto a si las políticas de cobro son efectivas, el 93 por ciento de los encuestados contestó que la pregunta no aplica, motivado a que las empresas bajo estudio no tienen definidas y por escrito sus políticas para la gestión de cobros, por lo tanto no pueden ser efectivas. Una vez establecida y comunicada, la política de crédito de una organización, esta da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste.

La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de

información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. El objetivo general con respecto a la administración de cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, sino la alternativa costo-beneficio. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos, así como la ejecución exitosa de una política de créditos deficiente no producen resultados óptimos.

De igual forma, como se observa en el grafico 3, la totalidad de las personas encuestadas manifestó que la empresa no tiene políticas por escrito para la gestión de pagos. Ahora bien, una La gestión financiera óptima no debe limitarse a depender de las circunstancias, el no disponer de políticas de cobro y pago definidas por escrito, así como un seguimiento de las mismas. La falta de políticas puede traer como consecuencia, además de posibles problemas de tesorería, una mala imagen frente a los clientes y proveedores.

Por otra parte, la falta de control de los cobros puede provocar una pérdida de credibilidad por parte de los clientes, y estos pueden que relajen sus políticas de pago. Por su parte, la falta de puntualidad en los pagos puede mermar la confianza del proveedor/acreador en la empresa. En definitiva, una mala gestión en los cobros y pagos forzarán a buscar soluciones que implicarán unos mayores gastos financieros. Además, las políticas de pagos deben establecer condiciones de compra y plazos de pago convenientes para la empresa. Es necesario contar con una política que reduzca los costos de financiación.

Con respecto a, si la empresa aprovecha regularmente los descuentos por pronto pago ofrecidos por sus proveedores, la totalidad de los encuestados

manifestaron que efectivamente, la empresa sí aprovecha regularmente el descuento por pronto pago ofrecido por sus proveedores. Ello implica un menor costo de financiación para la empresa, así como el precio por unidad disminuye.

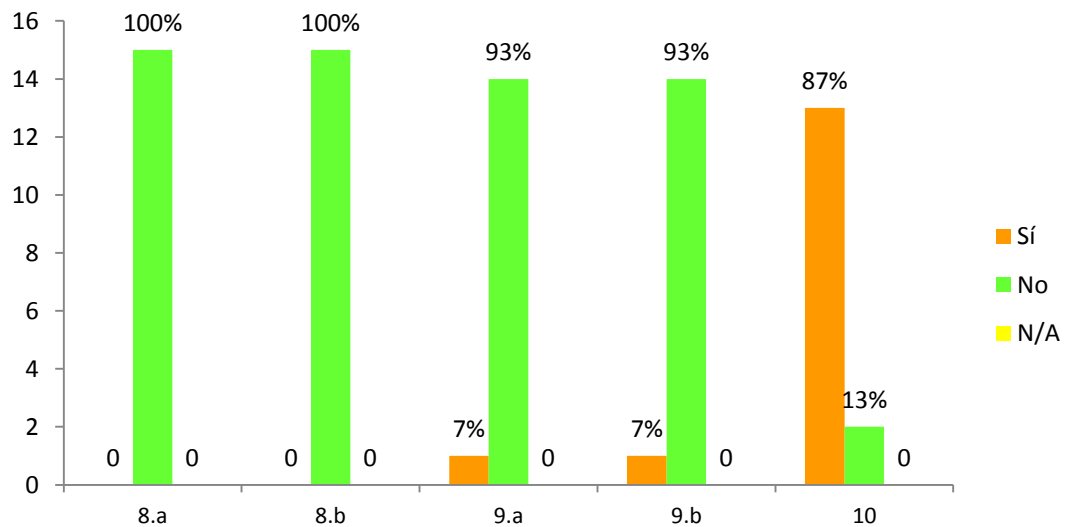
Así mismo, uno de los principios de la administración eficiente del efectivo consiste en demorar tanto como se puedan las salidas de efectivo, sin dañar el historial crediticio de la empresa ante los proveedores, por ejemplo negociando con los proveedores los mayores plazos de pago posibles. Sin embargo, siempre que sea posible se deben aprovechar los descuentos por pronto pago.

Cuadro 5
Procedimientos

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
8	Existe un procedimiento escrito y aprobado para:							
	a. Control del efectivo	00	00	15	100	00	00	100
	b. Manejo del efectivo	00	00	15	100	00	00	100
9	Existe un procedimiento escrito y aprobado para:							
	a. Entradas de efectivo	01	07	14	93	00	00	100
	b. Salidas de efectivo	01	07	14	93	00	00	100
10	¿Se deposita íntegramente el dinero recibido producto de las operaciones diarias?	13	87	02	13	00	00	100
Total		15	101	60	399	00	00	500

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 4
Procedimientos



Fuente: Datos aportados por el cuadro 5 (2015)

En efecto y como se desprende del gráfico 4, el 100 por ciento de los encuestados informó que no existe un procedimiento escrito y aprobado para el control y manejo del efectivo. Controlar el efectivo es saber valorar las fuentes que han generado dicho ingresos, en el sentido que el efectivo es el medio por el cual la empresa puede obtener los bienes y servicios para su debida operatividad.

Cabe señalar, el efectivo se debe gestionar en base a prioridades su utilización, para evitar que sea mal invertido. Así mismo, establecer mecanismos de control que prevengan el robo o mal manejo del mismo. Es de mencionar que el manejo de efectivo, es de vital importancia para tener una adecuada liquidez del negocio, lo cual permite tener una operatividad razonable.

De igual forma, los consultados manifestaron en un 93 por ciento que no existen procedimientos escritos y aprobados para las entradas y salidas de efectivo en las organizaciones bajo estudio, por su parte el 07 por ciento restante contestó sí existen procedimientos escritos y aprobados para las entradas y salidas de efectivo.

Esto sin duda representa una debilidad en las gestión de las empresas en estudio, que afecta los procedimientos en las organizaciones al no estar comunicado de forma clara y definitiva las responsabilidades del personal que maneja el efectivo. Interfiriendo en la consecución de metas planteadas y el logro de los objetivos financieros. Cabe destacar que, las instrucciones al personal para el desempeño de sus funciones deben darse por escrito, en forma de descripción de cargos. Esto contribuye a que los empleados cumplan más eficientemente con sus labores en la empresa, por cuanto las órdenes o instrucciones impartidas verbalmente pueden olvidarse o malinterpretarse.

De acuerdo al gráfico 4, se constató que el 87 por ciento de los encuestados manifestaron que si se deposita íntegramente el dinero recibido producto de las operaciones diarias, el 13 por ciento restante contestó que no. Lo cual significa, que las empresas bajo estudio cumplen con un procedimiento de control interno fundamental en cualquier organización como lo es depositar la totalidad del efectivo que ingrese y limitar el uso del mismo, es decir, se debe evitar realizar pagos en efectivo y limitar su utilización solo para compras menores por medio del fondo de caja chica.

Una buena gestión financiera lleva consigo cierto grado de centralización, normalmente todos cobros o ingresos de diversa índole son depositados y

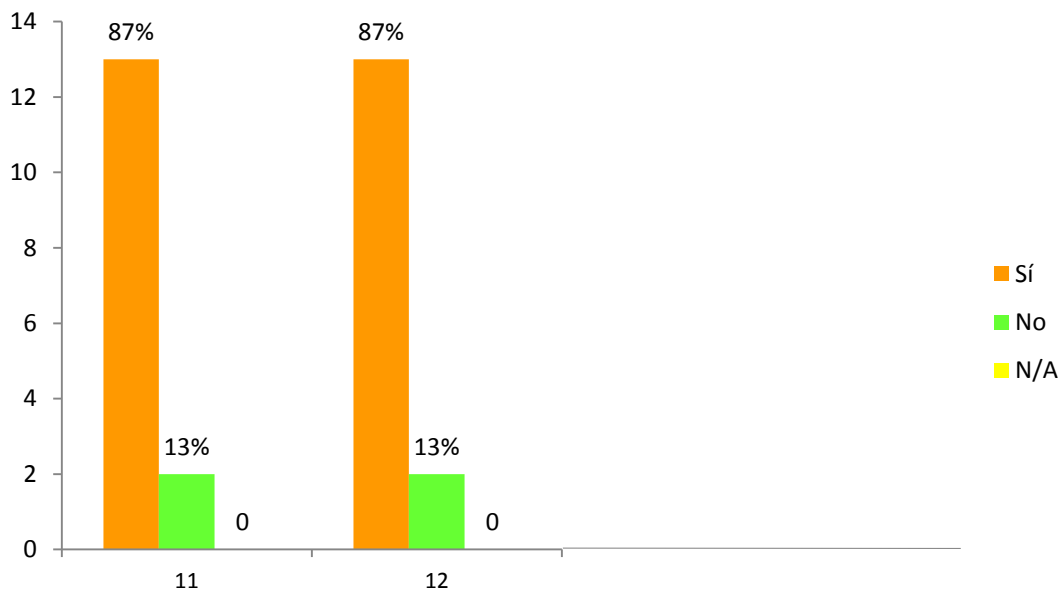
concentrados en una cuenta principal con la finalidad de tener un mejor control de los mismos.

**Cuadro 6
Gastos Pagados**

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
11	¿Los desembolsos de efectivo son registrados de inmediato en el momento que se efectúan?	13	87	02	13	00	00	100
12	¿Todo desembolso tiene como respaldo su factura según los requisitos establecidos por el marco legal vigente?	13	87	02	13	00	00	100
Total		26	174	04	26	00	00	200

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

**Gráfico 5
Gastos Pagados**



Fuente: Datos aportados por el cuadro 6 (2015)

De igual manera, el 87 por ciento de la muestra manifestó que los desembolsos de efectivo sí, son registrados en el momento que se efectúan, mientras que el 13 por ciento restante contestó no. Lo cual representa que la mayoría de la muestra aplica procedimientos de seguridad, disminuyendo el riesgo de errores o por malversación de los fondos, salvaguardando de esta forma sus activos más líquidos.

Además, tal como se desprende del gráfico 5, el 87 por ciento de los encuestados expresó que sí, efectivamente todo desembolso tiene como respaldo su factura según los requisitos establecidos por el marco legal vigente, mientras que el 13 por ciento indicó que no, lo cual significa que la mayoría de las organizaciones practican controles internos fundamentales y a su vez cumplen con la normativa legal establecida, lo que representa un menor riesgo fiscal.

El objetivo del control interno es salvaguardar los recursos de la empresa contra fraudes o ineficiencias. Implementar controles administrativos reduce los riesgos de posibles errores e intentos de fraudes hacia la empresa y en definitiva promueve la administración eficiente de sus recursos. Su importancia radica en que constituyen la base o soporte sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, su grado de fortaleza determinara si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables. Además, no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras reflejada en los estados financieros, sino que también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables.

Cuadro 7
Segregación de Funciones

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
13	¿Existe una adecuada segregación de funciones en cuanto a la persona encargada de recibir el efectivo, depositarlo y la encargada de efectuar el registro contable?	15	100	00	00	00	00	100
Total		15	100	00	00	00	00	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 6
Segregación de Funciones



Fuente: Datos aportados por el cuadro 7 (2015)

En el gráfico 6, se observa que el 100 por ciento de los consultados ha manifestado que sí existe segregación de funciones en cuanto a la persona encargada de recibir el efectivo, depositarlo y la encargada de efectuar el registro contable. Esto representa una fortaleza para el manejo de los recursos de las empresas estudiadas. Tal como lo señala Waterhouse, (1979: 23). “La eficacia del control de gestión contable depende de la segregación de funciones y del recurso humano capacitado que se adapte fácilmente al cargo que ocupa”.

Al revisar un proceso de gestión, un aspecto fundamental es la segregación de funciones, que constituye un principio importante del control interno. Significa que las funciones se distribuyen entre las personas de forma que nadie pueda controlar todas las fases del proceso de una transacción de modo tal que puedan pasar inadvertidos errores o irregularidades. Teóricamente, el flujo de las actividades debería proyectarse de tal forma que el trabajo de una persona sea independiente del de otra o sirva para comprobación de este último.

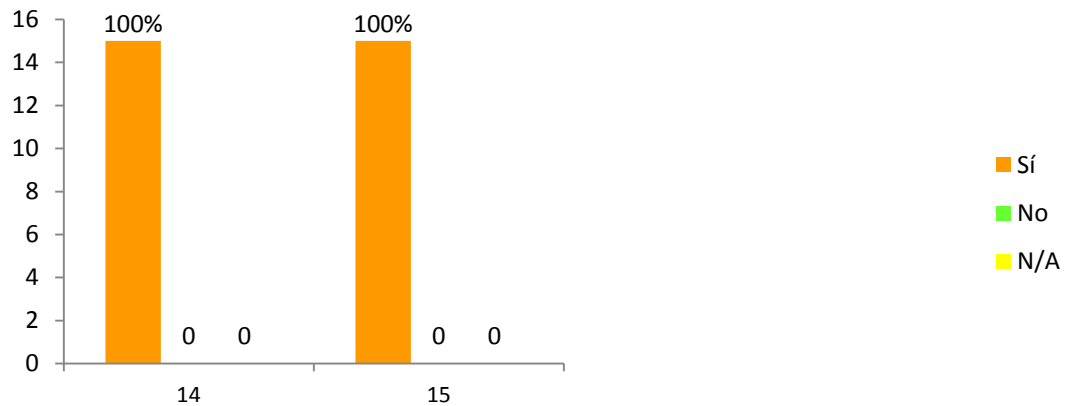
Una de las características principales de un buen control interno en cualquier organización, corresponde a prácticas sanas, estableciendo una distribución de obligaciones y responsabilidades, evitando que una sola persona maneje una operación de principio a fin, y una segregación de funciones que abarque tanto a personas como a departamentos, que se extiendan por toda la organización y a todos los niveles de mando.

Cuadro 8
Conciliaciones Bancarias

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
14	¿Se realizan mensualmente las conciliaciones bancarias?	15	100	00	00	00	00	100
	¿Se reporta el resultado de las conciliaciones bancarias?	15	100	00	00	00	00	100
15								
Total		30	200	00	00	00	00	200

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 7
Conciliaciones Bancarias



Fuente: Datos aportados por el cuadro 8 (2015)

La totalidad de las personas encuestadas indicaron que sí se realizan mensualmente las conciliaciones bancarias. Lo cual representa una fortaleza para las organizaciones motivado a que ésta representa un mecanismo de control, y a su vez permite sustentar las diferencias entre los registros contables y el saldo del banco.

Un buen control de gestión implica conocer de dónde procede el dinero de la empresa, como lo gasta y el saldo actual de efectivo. Siendo importante la elaboración de la conciliación bancaria para determinar las diferencias existentes, conseguir el saldo correcto, preparar correctamente el flujo de caja y conocer realmente la disponibilidad de la empresa.

Al respecto, la totalidad de la muestra indicó que si se reporta el resultado de las conciliaciones al responsable del departamento de Finanzas, así como a los auditores, cumpliendo de esta forma, con los objetivos de control interno dentro de las organizaciones y de supervisión en las mismas. Así

mismo, asegurar la exactitud y confiabilidad en la información contable, que sirve de apoyo para la toma de decisiones.

La importancia de la conciliación bancaria como mecanismo de control en la empresa, radica en que los saldos mensuales bancarios, inclusive cuando estos no sean significativos, involucran movimientos relevantes puesto que guardan una estrecha relación con las fuentes de ingreso de la empresa y los desembolsos de la misma, además de que facilita una fiscalización de este rubro.

Cuadro 9
Estrategias

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
16	¿Realiza actualmente la empresa el flujo de caja como parte de su estrategia de planificación?	01	07	14	93	00	00	100
Total		01	07	14	93	00	00	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 8
Estrategias



Fuente: Datos aportados por el cuadro 9 (2015)

Tal como se desprende del gráfico 8, con respecto a la realización del flujo de caja como parte de la estrategia de planificación de la empresa, el 93 por ciento de los consultados indicaron que no se realiza. Por otra parte, el 07 por ciento restante indicó que si se realiza. Al respecto, Waterhouse (1979: 68) señala: “La planificación del flujo del efectivo constituye una herramienta de prevención del efectivo que permite a la dirección evitar los problemas con el efectivo que podrían dañar gravemente las actividades normales de una empresa”.

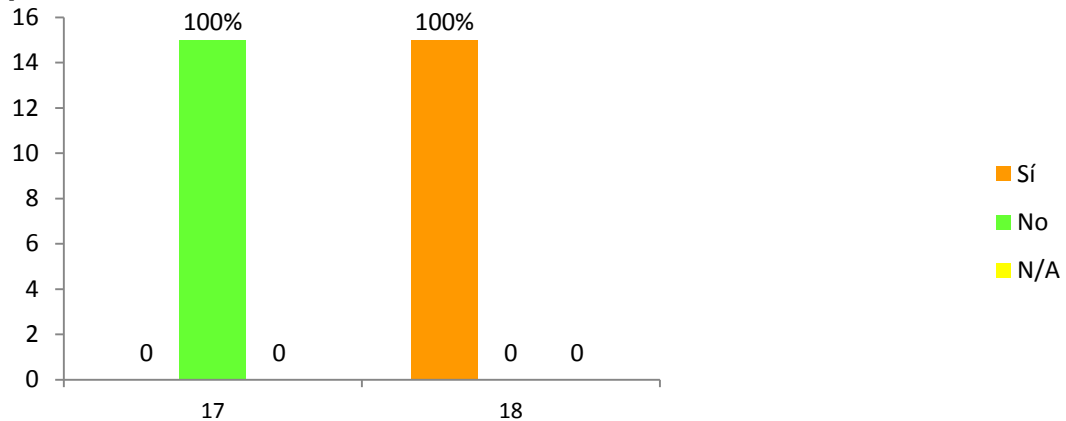
El flujo de caja, se caracteriza por dar cuenta de lo que efectivamente ingresa y egresa en la empresa, sin embargo la importancia del Flujo de Caja radica en que permite conocer en forma rápida la liquidez de la empresa, entregando información clave que ayuda en la tomar de decisiones, tales como: cantidades de mercancía que se puede comprar en determinado momento, o si se debe cobrar al contado o es factible vender a crédito.

Cuadro 10 **Operación**

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
17	¿Se programan los desembolsos por gastos operativos?	00	00	15	100	00	00	100
18	¿Cumple la empresa con sus compromisos de pagos dentro de los lapsos señalados por sus proveedores?	15	100	00	00	00	00	100
Total		15	100	15	100	00	00	200

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 9
Operación



Fuente: Datos aportados por el cuadro 10 (2015)

Con respecto a, si se programan los desembolsos por gastos operativos, la totalidad de los encuestados manifestó que no se programan, esto representa una debilidad en la gestión financiera, motivado a que la programación de gastos permite conocer hasta donde la empresa puede satisfacer las necesidades, tomando en cuenta los ingresos.

Adicionalmente, de acuerdo con el gráfico 9, la totalidad de los encuestados señaló que la empresa sí cumple con sus compromisos de pagos dentro de los lapsos señalados por sus proveedores. Por lo que se infiere que las empresas bajo estudio cuidan y valoran su historial crediticio ante sus proveedores. Esto sin duda, representa una fortaleza en cuanto a la gestión del efectivo, respetando los lapsos establecidos por el proveedor en las condiciones del crédito y aprovechando siempre cualquier descuento otorgado por pronto pago, lo que se pudo confirmar con los datos arrojados en el ítem 7 del instrumento.

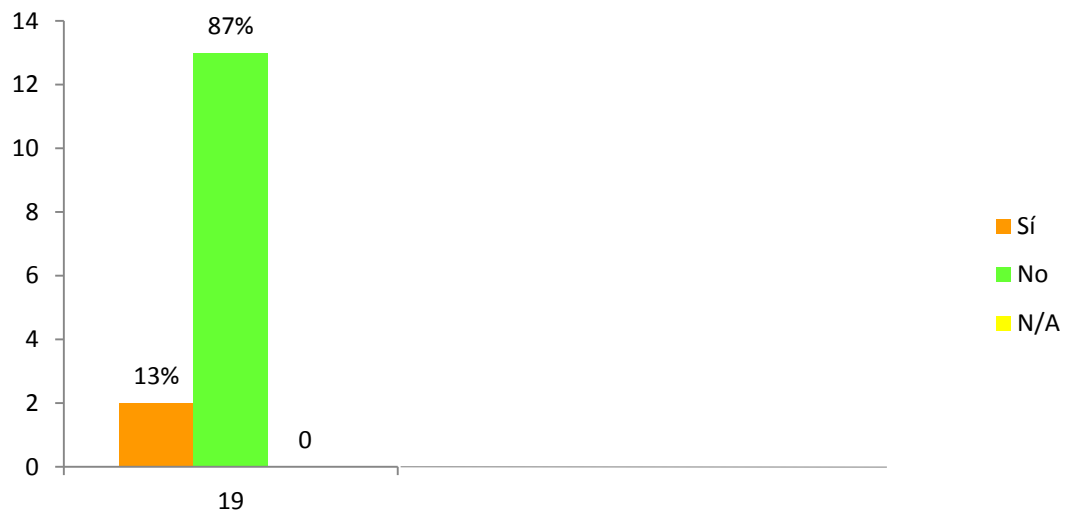
Según Gitman y Zutter (2012: 196) una de las estrategias básicas para una administración de efectivo óptima, constituye el “cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la porción crediticia”.

Cuadro 11
Inversión

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
19	¿Planifica la empresa las inversiones en activos?	02	13	13	87	00	00	100
Total		02	13	13	87	00	00	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 10
Inversión



Fuente: Datos aportados por el cuadro 11 (2015)

De igual manera, el 87 por ciento de la muestra manifestó que no se planifica las inversiones en activos, mientras que el 13 por ciento restante

contestó sí. Las decisiones financieras y su planificación son fundamentales para el éxito de cualquier organización moderna. Conocer las técnicas que se utilizan en la actualidad para planificar y evaluar las decisiones financieras de inversión debe formar parte de los conocimientos que hoy en día debe dominar el gerente financiero de una empresa.

La decisión de invertir como cualquier decisión exige un razonable proceso de preparación. La planificación se reconoce como tarea prioritaria y previa a todo esquema decisor y es una de las cinco grandes funciones de los esquemas clásicos de Administración.

Cuadro 12
Financiamiento

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
20	¿Acude la empresa al financiamiento externo a través de entidades bancarias?	15	100	00	00	00	00	100
Total		15	100	00	00	00	00	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 11
Financiamiento



Fuente: Datos aportados por el cuadro 12 (2015)

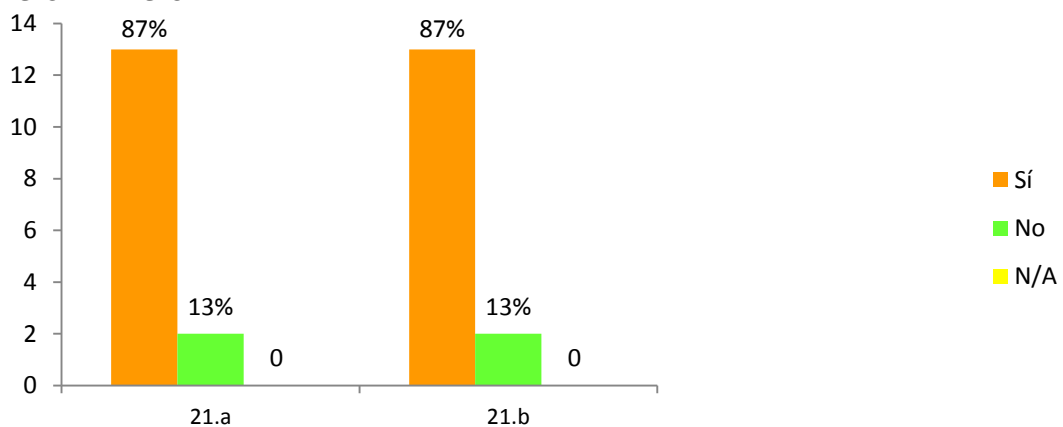
Así mismo, la totalidad de los encuestados contestó que, la empresa acude al financiamiento externo a través de las entidades bancarias, con lo que se evidencia que las Pymes bajo estudio necesitan de capital en efectivo para hacer frente a los distintos gastos de inversión y de operaciones. Ahora bien, es importante destacar que la provisión de financiamiento eficiente y afectivo ha sido reconocida como un factor clave para asegurar que aquellas empresas con potencial de crecimiento puedan expandirse y ser más competitivas.

Cuadro 13
Misión - Visión

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
21	Tiene la empresa definida y comunicada su:							
	a. Misión	13	87	02	13	00	00	100
	b. Visión	13	87	02	13	00	00	100
	Total	28	174	04	26	00	00	200

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 12
Misión - Visión



Fuente: Datos aportados por el cuadro 13 (2015)

De acuerdo con el gráfico 12, el 87 por ciento de los encuestados manifestó que, la empresa tiene definida y comunicada su misión y visión, por su parte, el 2 por ciento restante indicó que no. Esto se traduce en que la mayoría de las empresas comprende de la importancia de la misión y visión dentro de las mismas.

Sin embargo, al momento de transmitirla a toda su gente y lograr que sea el motor que los lleve a alcanzar la excelencia y el cumplimiento de todos sus objetivos, se convierte en un gran reto para la gran mayoría de las organizaciones.

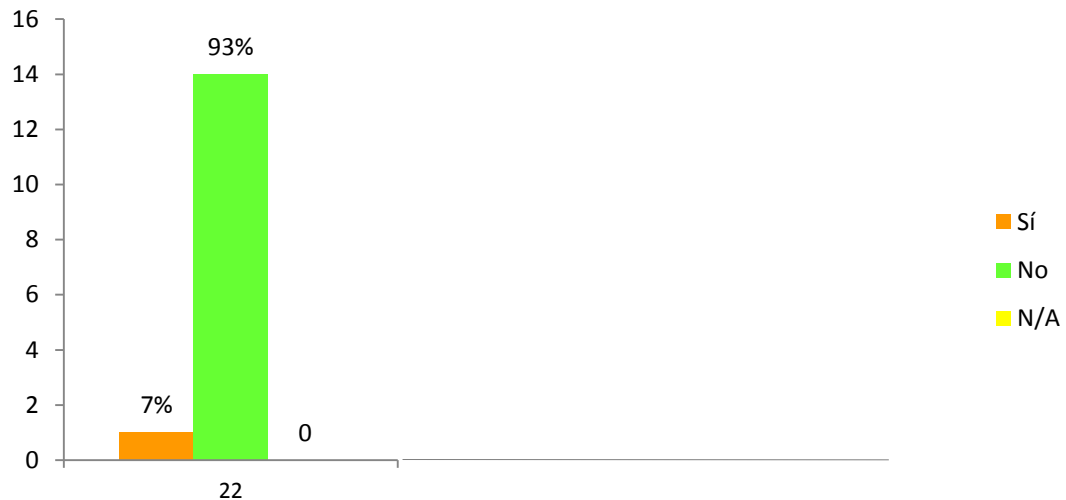
La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. A partir de allí se desarrolla la estrategia, que puede ser representada en forma de mapas estratégicos que conlleven a la excelencia de la empresa.

Cuadro 14
Rentabilidad

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
22	¿Están formulados los objetivos financieros en función de la rentabilidad de la empresa?	01	07	14	93	00	00	100
Total		01	07	14	93	00	00	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 13
Rentabilidad



Fuente: Datos aportados por el cuadro 14 (2015)

Se puede señalar, de acuerdo con el gráfico 13, que el 93 por ciento de los encuestados indicó que los objetivos financieros no están formulados en función de la rentabilidad de la empresa, mientras que el 07 por ciento restante indicó que sí.

Establecer metas y objetivos es vital para cualquier organización, se establecen diferentes tipos de objetivos, incluidos los objetivos financieros, a fin de proporcionar un plan sólido para avanzar en la dirección del éxito a largo plazo. Los objetivos financieros de negocios comunes incluyen aumentar los ingresos, el aumento de los márgenes de beneficios y el retorno de la inversión.

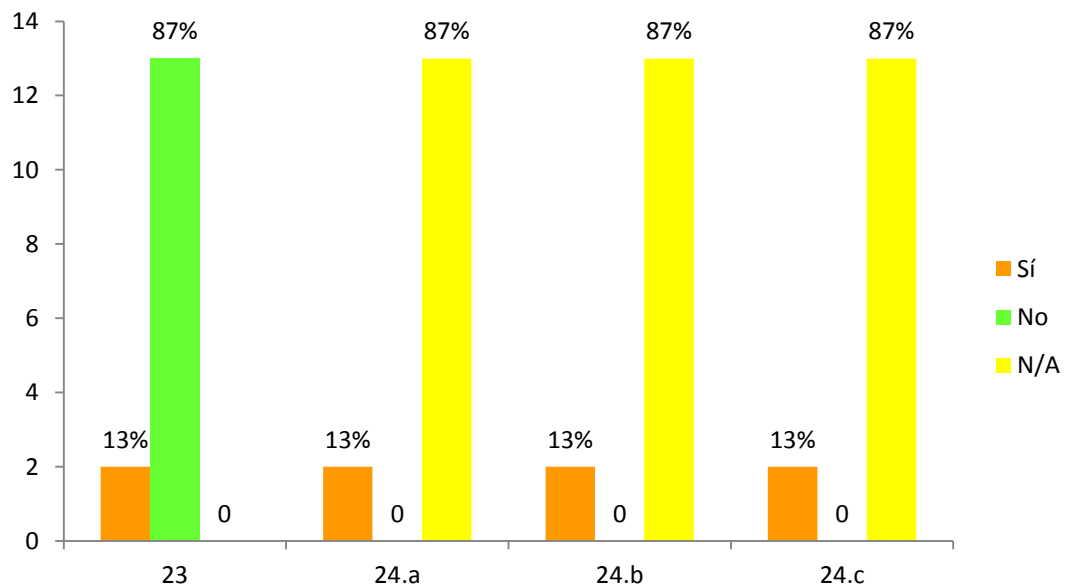
De acuerdo con García (2010: 5), el objetivo financiero básico de la empresa “es la maximización de su valor o lo que es lo mismo, la maximización de la riqueza del propietario. “

Cuadro 15
Indicadores Financieros

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
23	¿Se mide la gestión financiera mediante el uso de indicadores?	02	13	13	87	00	00	100
24	En caso que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, identifique los indicadores que utilizan:							
	a. Liquidez	02	13	00	00	13	87	100
	b. Solvencia	02	13	00	00	13	87	100
	c. Rentabilidad	02	13	00	00	13	87	100
Total		08	52	13	87	39	261	400

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 14
Indicadores Financieros



Fuente: Datos aportados por el cuadro 15 (2015)

Tal como se desprende del gráfico 14, el 87 por ciento de los encuestados indicó que no se mide la gestión financiera mediante el uso de

indicadores. Esto representa una debilidad para la mayoría de empresas bajo estudio, al no aplicar herramientas de control, análisis y supervisión del desempeño de la organización. Por su parte, el 13 por ciento restante señaló que sí se mide la gestión financiera de la empresa mediante el uso de indicadores.

Una vez que se hayan fijado los objetivos y se pongan en práctica los programas, se debe asegurar que las actividades planificadas sean llevadas a cabo, y que los recursos sean utilizados en función de los objetivos planificados, de forma eficiente y efectiva. Esta acción demanda que los resultados sean medidos y comparados con los estándares fijados en la planeación. Estos resultados son reportados mediante informes preparados por cada uno de los centros de responsabilidad de la empresa, expresados en buena parte en indicadores; así se pueden detectar desviaciones o variaciones, hallar las causas de las mismas (investigaciones) y tomar medidas correctivas a tiempo.

De igual forma, dado el caso en que la empresa mida su gestión financiera mediante el uso de indicadores, el 13 por ciento de los encuestados indicó que se utilizan los índices de liquidez, solvencia y rentabilidad. Por su parte el 87 por ciento restante considera que la pregunta no aplica debido a que no se mide la gestión financiera en esas empresas mediante el uso de indicadores.

Liquidez, solvencia y rentabilidad, son tres conceptos básicos en las finanzas de una organización, comprenderlos adecuadamente servirá de base en la toma de decisiones. La Solvencia está representada por la capacidad que tiene la empresa para generar fondos con los que hacer

frente a sus obligaciones. Para medirla, se utiliza el índice de solvencia, que es el cociente de dividir Activo Total / Pasivo Total. La solvencia está muy relacionada con el concepto de riesgo crediticio, ya que representa las garantías de cobro que ofrece la empresa a terceros.

Por su parte, la Liquidez constituye la capacidad que tiene una empresa para obtener recursos líquidos, a través de sus operaciones, con los que atender sus obligaciones de pago. Está vinculado al efectivo y sus equivalentes. Para calcularla se usa el índice de liquidez, que es Activo Corriente / Pasivo Corriente.

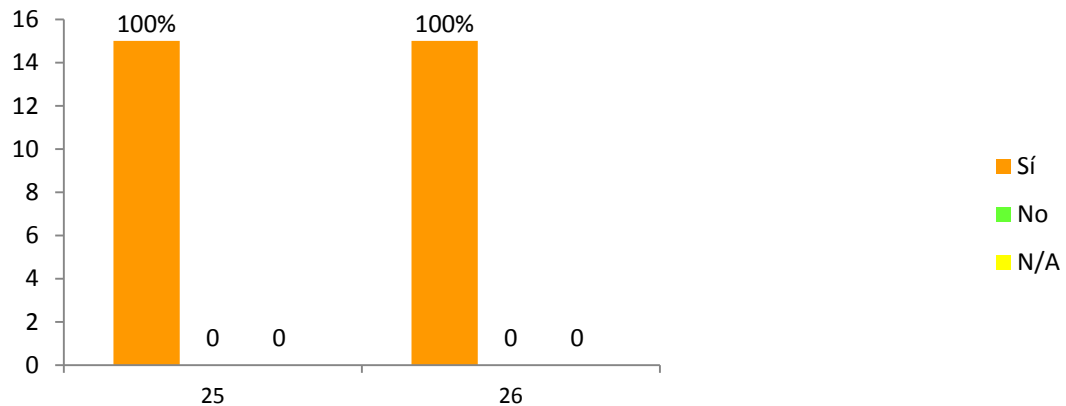
Para finalizar, la Rentabilidad se representa, como medida comparativa del nivel de beneficio alcanzado y los recursos utilizados para ello, es decir, la rentabilidad económica de la empresa. El índice de rentabilidad es, Beneficio / Activo Total. Estos indicadores forman una imprescindible herramienta de gestión.

Cuadro 16
Cliente

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
25	¿Se conservan estándares de satisfacción al cliente mediante una óptima calidad en sus productos y servicios?	15	100	00	00	00	00	100
26	¿Mantiene la empresa una comunicación constante y efectiva con sus clientes, a fin de promover su lealtad?	15	100	00	00	00	00	100
Total		30	200	00	00	00	00	200

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 15
Ciente



Fuente: Datos aportados por el cuadro 16 (2015)

Tal como se desprende del gráfico 15, la totalidad de los encuestados manifestaron que efectivamente, las empresas bajo estudio conservan estándares de satisfacción al cliente mediante una óptima calidad en sus productos y servicios. Lo cual indica que las mismas tienen claro las preferencias de sus clientes.

De igual forma, la compañía que satisface mejor al cliente gana la competencia y la mayoría de las veces se adueña del mercado. La gerencia, es responsable de determinar los estándares de calidad y convencer a todo el personal de la importancia de satisfacer al cliente, así como supervisar que las expectativas del cliente se cumplan. Además, brindar a los empleados los conocimientos, herramientas y el equipo adecuado para que puedan cumplir con su labor lo mejor posible. Así mismo, comprometer los recursos humanos y financieros necesarios para mejorar la calidad de los productos y servicios de la empresa. La calidad es satisfacer las expectativas del cliente.

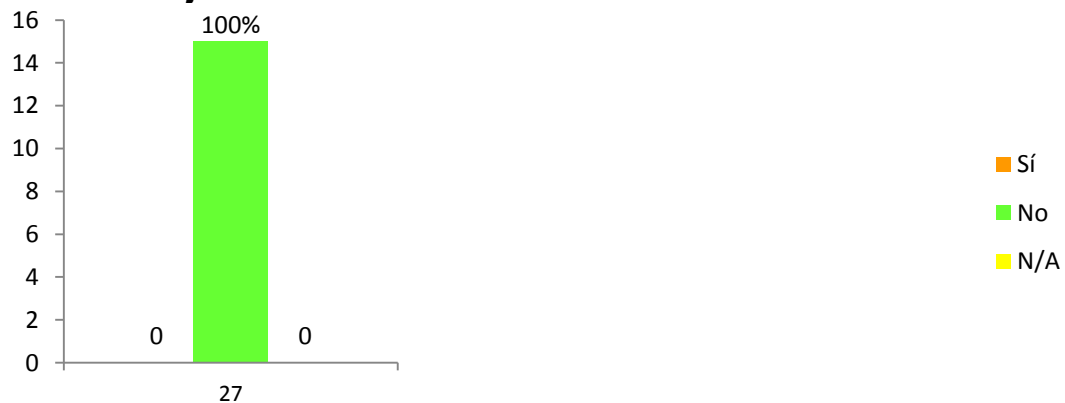
Adicionalmente, la totalidad de los encuestados indicaron que se mantiene una comunicación contante y efectiva con los clientes a fin de promover su lealtad. Las organizaciones que tienen un buen servicio escuchan activamente a sus clientes, entienden lo que éstos les quieren decir y responden a sus demandas. Una empresa exitosa no sólo se mide en relación a la productividad, sino además, en función a los deseos y necesidades de sus clientes. La satisfacción de los clientes es un factor capaz de garantizar la competitividad de la organización, su supervivencia y así mismo, será la clave de su éxito comercial.

Cuadro 17
Planes de Objetivos

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
27	¿Se desarrollan planes de objetivos corporativos en la unidad donde labora?	00	00	15	100	00	00	100
Total		00	00	15	100	00	00	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 16
Planes de Objetivos



Fuente: Datos aportados por el cuadro 17 (2015)

Tal como se observa en el gráfico 16, la totalidad de los encuestados manifestaron que no se desarrollan planes de objetivos corporativos en la unidad donde labora. En este sentido, si no se tienen definidos los objetivos corporativos en la unidad donde se labora o no son del conocimiento del personal, simplemente no se pueden concentrar esfuerzos en torno a la optimización de la gestión financiera dentro de las organizaciones y el logro de objetivos.

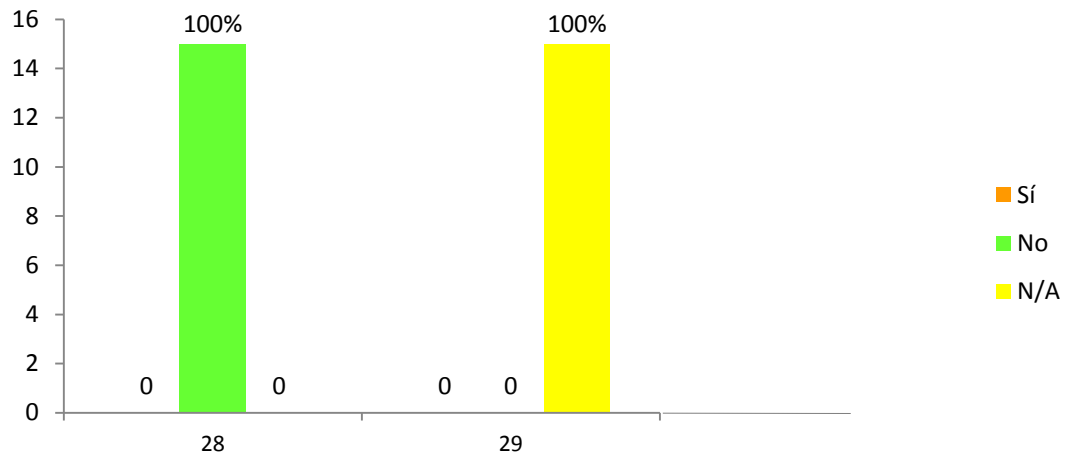
Los objetivos corporativos en una organización determinan en forma cualitativa lo que se desea alcanzar. Estos permiten especificar los propósitos de la organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para el logro de las metas, a fin de cumplir con la misión de la organización. Los objetivos corporativos son el resultado del proceso de planificación, estos consideran a la empresa como un todo y sirven para definir el rumbo de la misma. Generalmente son formulados por los dueños o los altos directivos de la empresa.

Cuadro 18
Herramienta de Gestión

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
28	¿Conoce usted de la existencia del Balance Scorecard (BSC) como	00	00	15	100	00	00	100
29	herramienta de gestión? En caso que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿considera que el BSC beneficia la obtención de información precisa y oportuna?	00	00	00	00	15	100	100
Total		00	00	15	100	15	100	200

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 17
Herramienta de Gestión



Fuente: Datos aportados por el cuadro 18 (2015)

Tal como se aprecia en el gráfico 17, la totalidad de la muestra indicó que no conocen de la existencia del Balance Scorecard (BSC) como herramienta de gestión. Lo anterior significa, que a pesar de sus múltiples virtudes el BSC es un gran desconocido, no sólo para las organizaciones que pretenden implantarlo, sino también para otras que están inmersas en procesos de implantación del mismo.

El BSC constituye una herramienta muy útil para la gestión financiera, el cual se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través de cuatro perspectivas bases; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas.

Ahora bien, para que el modelo de Balance Scorecard (BSC) sea aceptado y utilizado, debe ser entendido e interiorizado por parte de las personas que trabajan en la organización. Por ello es necesario un buen proceso de comunicación. La comunicación tanto vertical como transversal en toda la organización es, por otra parte, uno de los grandes beneficios que proporciona la implantación de un cuadro de mando integral.

Por otra parte, en cuanto al beneficio del BSC en la obtención de información precisa y oportuna, la totalidad de los encuestados manifestaron que No Aplica la pregunta, motivado fundamentalmente a la falta de conocimiento que tiene el personal acerca de esta herramienta de gestión financiera.

El Balance Scorecard (BSC) ayudar a gestionar mejor con una visión más global y a largo plazo, sin embargo el éxito en su implantación se basa en el apoyo por parte de sus máximos responsables, al tener una comunicación fluida y una participación por parte de personas clave, son fundamentales para una implantación con éxito.

Cuadro 19
Formación

Ítem	Alternativa	Frecuencia (F)					Porcentaje	
		Si	(F)	No	(F)	N/A	(F)	(%)
30	¿Ha recibido entrenamiento y capacitación por parte de la empresa mediante cursos y charlas en los últimos 6 meses?	01	07	14	93	00	00	100
Total		01	07	14	93	00	00	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2015)

Gráfico 18
Formación



Fuente: Datos aportados por el cuadro 19 (2015)

De acuerdo con el gráfico 18, el 93 por ciento de los encuestados manifestó que no han recibido entrenamiento y capacitación por parte de la empresa mediante cursos y charlas en los últimos seis meses, mientras que el 07 por ciento restante manifestó que sí, esto representa una debilidad para las pymes bajo estudio, motivado a que el factor humano es el recurso más importante que existe dentro de las organizaciones por lo que es fundamental invertir en su capacitación.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han obligado a las empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de la capacidad de los recursos humanos. El adiestramiento y desarrollo del personal es una de las tareas estratégicas de toda organización que pretenda ser exitosa. Hoy en día, los programas de adiestramiento constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiera los conocimientos necesarios que le permitan ampliar y desarrollar las aptitudes para realizar el trabajo en forma eficiente.

Así mismo, el BSC recalca la importancia de invertir en su infraestructura personal, sistemas y procedimientos, si desea alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Es por esto que la empresa debe contar con planes de capacitación al personal, no solo el que ingresa nuevo a la organización, sino también aquel que ya pertenece a la misma, de esta manera podrá potencializar el desarrollo pleno de sus facultades individuales en pro de la organización.

Es importante que dentro de la concepción de la gerencia y en función de la planificación, el adiestramiento esté incluido o forme parte de la cultura de la organización. Esto permitirá adecuar al capital humano a los cambios que se vayan dando, dentro de los escenarios esperados, más si es referido a una economía inestable. De igual forma, el adiestramiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

Análisis Operacional de los Objetivos

Una vez presentados los análisis en forma detallada, se establecieron las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo específico 1, Diagnosticar la situación actual de la gestión financiera para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico, ubicadas en la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

En función de los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado, se puede destacar que las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico ubicadas en la Zona Industrial San Miguel de Municipio Girardot

del Estado Aragua cumplen en su mayoría con la normativa legal vigente, así como los controles internos básicos en cuanto a gestión del efectivo como lo son soportes y debida separación de funciones.

De igual forma, al tener definidas sus políticas de créditos disminuye el riesgo por tenencia de cuentas de dudoso cobro. Y en general, para la mayor parte de las empresas bajo estudio los desembolsos que realizan provienen de sus operaciones normales, no obstante, en algunas Pymes constituye un factor de riesgo fiscal y contable, debido a que muchas son empresas familiares, donde se incurre en el error de realizar desembolsos por gastos personales de socios.

Sin embargo, las empresas bajo estudio, presentan una gran debilidad al no tener procedimientos escritos para las entradas y salidas de efectivo, así como para el manejo y control del mismo. Las instrucciones al personal para el desempeño de sus funciones deben darse por escrito, en forma de descripción de cargos. Esto contribuye a que los empleados cumplan eficientemente sus labores, así como a salvaguardar los activos de la empresa.

De igual forma, tampoco existen políticas por escrito para las gestiones de cobro y pagos. Al carecer de un criterio único para la gestión de cobros, se corre el riesgo de que el cliente relaje su política de pagos, afectando de esta manera la liquidez de la empresa, ya que ésta depende de una efectiva gestión de cobranza. Así mismo, se incrementa el riesgo por cuentas de cobro dudoso.

En base a lo anterior, la gestión financiera en general en estas empresas es desordenada, motivado a que no existen criterios claros y unificados en cuanto a la administración del efectivo, cobros y pagos.

Según el objetivo específico 2, Describir la gestión del efectivo dentro de las empresas en estudio.

Con respecto a la gestión del efectivo de las empresas bajo estudio la mayoría de las pymes bajo estudio no realizan flujo de caja como parte de su estrategia de planificación, de igual forma no se programan los desembolsos por gastos operativos, ni planifica las inversiones en activos. Sin embargo la totalidad de la muestra indicó que las empresas cumplen con sus compromisos de pago dentro de los lapsos señalados por sus proveedores, por lo que se infiere que las empresas bajo estudio cuidan y valoran su historial crediticio ante sus proveedores.

Cabe destacar, que el estado de flujo de efectivo identifica las fuentes de entrada de efectivo y los rubros en que se ha gastado durante el periodo sobre el que se informa. La información sobre los flujos de efectivo en las organizaciones es útil debido a que sirve a los usuarios de los estados financieros, tanto a efectos de rendición de cuentas, como a efectos de la toma de decisiones.

Este tipo de información permite a los usuarios determinar la forma en que la entidad que informa ha obtenido el efectivo que necesitaba para financiar sus actividades y la forma en que ha usado dicho efectivo. Al tomar y evaluar decisiones sobre la asignación de recursos, clasificados según procedan de actividades de operación, de inversión y de financiación.

En referencia al objetivo específico 3, Determinar qué elementos del Balance Scorecard (BSC), son aplicables para el manejo del efectivo, en las Pequeñas y Medianas Empresas Del sector Eléctrico, ubicadas en la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión y visión de la organización. La estrategia de la empresa será consistente en la medida que estén conceptualizado esos elementos. En función a los resultados del cuestionario, es importante señalar que la mayoría de las Pymes en estudio tienen definida y comunicada su misión y visión.

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el BSC adopta, en principio cuatro perspectivas fundamentales: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento. Por otra parte, el objetivo corporativo determina en forma cualitativa lo que se desea alcanzar. Y finalmente, los indicadores son el medio para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos corporativos.

Las pymes tienen una ventaja sobre las grandes corporaciones con respecto al entendimiento de los indicadores clave en la perspectiva de cliente. Gerentes y empleados de pequeñas empresas generalmente tienen frecuentes contactos cara a cara con los clientes. Una ventaja potencial de una pyme debería ser el flujo de información directa desde los clientes a los gerentes.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

Presentación de la Propuesta

La realización de la presente propuesta constituye un reto, que asume la investigadora responsablemente ante el compromiso adquirido con las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua. En este sentido, finalizado el proceso de análisis e interpretación de los datos obtenidos, se logró conocer el funcionamiento y las operaciones de la gestión financiera, en cuanto al manejo del efectivo de las Pymes en estudio. Dada la importancia que tiene la gestión financiera en las organizaciones, el Balance Scorecard (BSC) permite informar, sobre dos grandes aspectos: sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo y los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas.

Así pues, como propósito final de esta investigación y en función del último objetivo específico, se presenta como propuesta, el diseño de lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC) para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico ubicadas

en la Zona Industrial San Miguel del Municipio Girardot del Estado Aragua; es decir, crear un Cuadro de Mando Integral. En función de los resultados obtenidos, se fundamenta la presente propuesta.

Así mismo, se presentan y explican detalladamente los pasos hasta llegar a la elaboración del Cuadro de Mando Integral, culminando con el plan de acción que le permitirá a las empresas estudiadas, su posterior implementación.

Justificación de la Propuesta

La propuesta está orientada a diseñar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua, partiendo de la misión, visión y estrategias de la empresa. Su realización es importante motivado a que los resultados arrojados durante el desarrollo de la investigación manifiestan la necesidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral, donde se incluyan los aspectos más importantes relativos al control de gestión, con respecto al manejo del efectivo en la Dirección de Finanzas.

Cabe destacar que, los lineamientos propuestos promueven la optimización del manejo eficiente de los recursos disponibles, y facilitará la aplicación de controles en las organizaciones, a fin de que estén alerta ante cualquier cambio financiero que surjan en las operaciones del negocio y que pueda afectar su funcionamiento, para tomar los correctivos a tiempo. Además, asegurar que la información que se genere sea procesada correctamente.

De igual forma, la propuesta está orientada a dar soluciones y asegurar un control óptimo del manejo del efectivo, garantizando compatibilidad de los objetivos corporativos financieros y los procedimientos del departamento de finanzas de la empresa y dirigida hacia el desarrollo de la organización. En definitiva, la implementación de esta propuesta en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua, proporcionará beneficios en el área de gestión financiera y manejo del efectivo, motivado a que permitirá obtener una información confiable y oportuna.

Fundamentación de la Propuesta

La propuesta está fundamentada en desde el punto de vista teórico, en el modelo de BSC de Kaplan y Norton, así como de otros autores que han relacionado el modelo con hechos específicos en Pymes, tal es el caso del Profesor Alberto Fernández mediante su artículo denominado “El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia”. Las bases teóricas que se recopilaron a través de la revisión bibliográfica y documental, las investigaciones relacionadas con los objetivos específicos; así como, los resultados obtenidos en el presente estudio. Es importante destacar, que la revisión bibliográfica estuvo fundamentada en una serie de conceptualizaciones y pasos para el diseño de lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo.

Desde el punto de vista de la administración financiera, se apoya en Van Horne y Wachowicz (2010: 3), los cuales sostienen que “se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente”. Ahora bien, una vez que se adquieren los bienes y se obtiene el financiamiento adecuado, hay que administrar esos bienes de

manera eficiente, a fin de contribuir al crecimiento de la empresa y a la mejora de su competitividad.

Por otra parte, el Balance Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, el cual puede ser empleado de muchas formas, por ejemplo como instrumento de medición de gestión que logra articular las políticas de la organización en términos reales y cuantificables. Todo ello, porque el acceso a los principales almacenes de información le brinda la posibilidad a los gerentes financieros de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados. Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2005: 24) se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje.

Cabe destacar, que las organizaciones se guían por el desarrollo de sus objetivos y los indicadores correspondientes; el BSC reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente. Por otra parte, desde el punto de vista metodológico, se aplicó para la recolección de datos, la técnica de la encuesta, la cual mediante el análisis de los datos se obtuvo la información necesaria para diseñar la propuesta.

En este sentido, la gestión financiera eficiente representa la utilización eficiente de los recursos, a fin de mantener y elevar el valor total de la organización, de forma que los recursos pueda optimizarse y a su vez, contribuyan a maximizar el desarrollo empresarial a través de una sana política de decisiones donde el gerente financiero debe considerar la

utilización de adecuados lineamientos estratégicos financieros, para anticiparse al futuro. Por consiguiente, los lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), representan una guía para el personal de estas organizaciones, a fin de contribuir a una gestión óptima y adecuada a las necesidades actuales de la empresa moderna.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

Objetivos Específicos

1. Desglosar la visión desde la perspectiva financiera.
2. Identificar los factores críticos de la gestión financiera en la empresa.
3. Establecer los indicadores de gestión.
4. Diseño del Balance Scorecard (BSC) para la gestión financiera en cuanto al manejo del efectivo.

Estructura de la Propuesta

Una vez concluido el análisis y revisión bibliográfica y documental, así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a la muestra conformada por el personal de finanzas de las empresas objeto de estudio, se procedió a realizar la

presente propuesta, la cual está conformada por una serie de pasos metodológicos, con el propósito guiar a los departamentos de finanzas en la implementación del Modelo de Cuadro de Mando Integral, los cuales se detallan a continuación:

Fase de Formulación

El crecimiento de una empresa puede ocurrir a través del incremento de la demanda del mercado o a través de una planificación orientada hacia tal fin, en la cual se determina cuáles son los recursos que se utilizarán y los lineamientos a seguir para gestionar los mismos, a fin de lograr las metas y objetivos establecidos.

Ahora bien, se requiere conocer la misión de la empresa, es decir el motivo por el cual fue creada, así como también la visión de la misma, la cual representa su imagen a futuro y finalmente los valores corporativos.

Así mismo, una vez analizada la información recabada mediante la aplicación del instrumento, se propone ahora lineamientos que permitan a las PYMES del sector Eléctrico optimizar su gestión financiera, estructurados tomando en consideración la misión, visión y valores corporativos.

Misión

Lograr una eficiente gestión de los recursos en las empresas conforme a los principios y normas aplicables a las finanzas y contabilidad, y en cumplimiento del marco legal vigente.

Visión

Generar flujos de efectivo que permitan alcanzar un incremento de la rentabilidad en las empresas, consolidando sus operaciones financieras para el año 2016.

Valores Corporativos

- Honestidad, el personal debe ser reconocido por la honestidad en su proceder.
- Responsabilidad, por parte de la organización en el cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Calidad, debe ser el valor agregado de la empresa.

Desarrollo de la Propuesta

A continuación se detallan los lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), que proporcionan valor agregado a las PYMES del sector Eléctrico, los cuales representan una secuencia de acciones concretas que requieren dedicación, compromiso y constancia, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en las organizaciones. Así pues, la propuesta se desarrolla en cuatro (04) fases, como lo son:

Fase I: Desglosar la visión según la perspectiva financiera

Dado que la razón de ser de las empresas son principalmente de tipo económico, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos. En todo caso, se propone

establecer la visión de la organización desde la perspectiva financiera y la formulación de metas generales.

Cuadro 23
Visión desde la perspectiva financiera

Objetivo corporativo	Perspectiva financiera	Estrategia
Lograr la optimización de la gestión financiera para el incremento de la rentabilidad de la empresa en un 7% en un año.	Aumentar el flujo de caja en un 10%	Implementación BSC

Fuente: Elaboración propia (2015)

Fase II: Identificar factores críticos en la gestión financiera de la empresa

El propósito de esta etapa es establecer la situación de la empresa tanto en su interior como los factores que la afectan su exterior, para tener una visión clara de la posición actual de la organización y el rol que desempeña en el entorno en que se desenvuelve, y comprende un análisis mediante el desarrollo de la técnica de la Matriz DOFA, la cual según Francés (2006):

La Matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades, que se benefician con las fortalezas originan estrategias ofensivas; Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas; Las amenazas, que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas. (p. 25)

Así mismo, se recomienda realizar anualmente el análisis DOFA, a fin de conocer la situación en que se encuentra la empresa en un momento determinado; promoviendo la toma de decisiones eficaces y ajustadas a la situación actual.

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

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

Fase III: Establecer Indicadores de Gestión

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

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

1. Indicadores financieros de rentabilidad: Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Nivel de cumplimiento de pedidos de clientes.
6. Número de devoluciones de clientes.
7. Tiempo de respuesta a las órdenes de compra de clientes.

Fase IV: Establecer el BSC para la gestión financiera

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

A su vez, esto depende del nivel de satisfacción de los clientes, y es el caso que el objetivo en la perspectiva de clientes será lograr una alta satisfacción en los clientes, el cual se apoyará en el cumplimiento efectivo de los pedidos solicitados por los clientes.

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

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

Cuadro 23
Gestión financiera del efectivo

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos		Índice	Frecuencia	Responsable	Acción
	Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa				
Financiera						
- Incrementar la rentabilidad de la empresa	Rendimiento sobre la inversión	Incremento de los ingresos	Rentabilidad	Mensual	Finanzas	Revisión mensual de resultados
- Incrementar la liquidez en la empresa	Flujo de caja	Efectivo y equivalentes	Liquidez	Semanal	Finanzas	Descuentos pronto pago
Del Cliente						
- Aumentar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Encuesta	Cantidad de clientes satisfechos	Mensual	Ventas	Aplicación encuestas on line con formatos predeterminados
Procesos Internos						
- Cumplimiento efectivo de los pedidos de clientes	Despachos	Cumplimiento	Ventas / Pedidos	Mensual	Ventas Despacho	- Políticas y procedimientos para seguimiento de pedidos y despachos
- Optimizar la atención al cliente	Nuevas necesidades	Seguimiento	Necesidades detectadas	Mensual	Ventas	- Seguimiento a clientes claves
Aprendizaje y Crecimiento						
- Mejorar la capacitación de todo el personal	Capacitación del personal	Programa de formación	Calidad en la formación	Trimestral	Recursos Humanos	Cursos y talleres de formación

Fuente: Elaboración propia (2015)

Administración de la Propuesta

Al respecto, es importante destacar que la administración de la propuesta corresponde a los Gerentes de Finanzas de las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua.

La supervisión de los lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo propuestos es atribución de los responsables de cada departamento, siempre respetando los lineamientos dados por los directivos, así como el contenido de la propuesta. De este modo, se obtiene el equilibrio necesario para el logro exitoso de los objetivos establecidos.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta es viable, ya que la misma tiene una factibilidad de tipo: psicosocial, económica y operativa.

Psicosocial: Al respecto, es importante señalar que no existe resistencia al cambio, tanto el personal directivo, como el que labora en los departamentos de Finanzas de las empresas bajo estudio, tienen la mejor disposición para aceptar los lineamientos de gestión financiera propuestos.

Financiera: De la misma forma, las empresas objetos de estudio, están dispuestas a invertir en la implementación de la propuesta, la cual generará beneficios a nivel de gestión financiera, procesos y por ende en las finanzas de las organizaciones.

Operativa: La propuesta tiene factibilidad operativa, motivado a que constituye un aporte para todo el personal que labora en el área de Finanzas de las empresas bajo estudio, al contar con una herramienta de gestión innovadora para ser implementada. A su vez, tener la oportunidad de ampliar sus conocimientos fundamentados en teoría de administración financiera y Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo.

CONCUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

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

Motivado a esto, se proponen lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard para el manejo del efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Eléctrico ubicadas en la Zona Industrial San Miguel del Municipio Girardot del Estado Aragua, con apoyo en varios indicadores claves, desde las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Donde se formularon los siguientes objetivos estratégicos: incrementar la rentabilidad de los ingresos, incrementar la liquidez de la empresa, aumentar la satisfacción del cliente, aumentar la eficiencia de la empresa y mejorar la capacitación del personal; a fin de mejorar la gestión financiera y por consiguiente los resultados de la organización.

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

Recomendaciones

Teniendo como base los resultados obtenidos, y en función de las conclusiones señaladas anteriormente, se sugiere a las Pequeñas y Medianas Empresas sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot del Estado Aragua, las siguientes recomendaciones:

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

-Implementar la presente propuesta basada en el diseño de lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo. Cabe destacar que esta propuesta no es rígida, se debe adaptar a las necesidades particulares de la empresa.

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

-Por último, implementar un programa de capacitación al personal de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fidas (2004). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.** (4ª Edición). Editorial Episteme. Caracas.

Balestrini, Mirian (2001). **El Proceso de Investigación Científica.** Editorial BL Asociados. Caracas.

Beltrán, Rosangela (2012). **Plan de Acción Basado en la Administración Financiera para el Manejo de las Cuentas por Cobrar a Fin de Solventar Problemas de Flujo de Efectivo en Operador Logístico Integral Ubicado en Zona Industrial de Valencia.** Tesis de maestría no publicada. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Bisquerra, Rafael. (2004). **Métodos de la Investigación Educativa.** Editorial la Muralla. S.A. Madrid

Block, Stanley y Hirt, Geoffrey (2005). **Administración Financiera.** Editorial McGraw-Hill. México.

Cabrera, José (2009). **Medición Estratégica en Base a Indicadores del Cuadro de Mando Integral en una Empresa de Tecnología de Información.** Tesis de maestría no publicada. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito.

Chávez, N. (2003). **Introducción a la Investigación Educativa.** Ar Gráfica. Maracaibo.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) (2007). **NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo.** Versión Libro 2013, aprobada en DNA Mérida, noviembre 2013.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.453. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** Marzo 24, 2000. Caracas.

Fernández, Alberto (2001, Marzo). El Balanced Scorecard: Ayudando a Implementar la Estrategia. **IESE. Revista de Antiguos Alumnos.** 31-42.

Fleitman, Jack (2000). **Procesos Contables.** New Cork. Ediciones Díaz Dos Santos.

Francés, Antonio (2006). **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral**. Primera edición. Editorial Pearson Educación. México.

García, Oscar (2010). **Administración Financiera-Fundamentos y Aplicaciones**. (4ª Ed.). Editorial Prensa Moderna Editores. Bogotá.

García, Lida (2003). **Introducción a la Teoría Administrativa**. Editorial Frigor. Valencia.

Gitman, Lawrence y Zutter, Chad (2012). **Principios de administración financiera**. (12ª Ed.). Editorial Pearson Educación. México.

Gómez Rondón, Francisco (2001). **Sistemas de Procedimientos Administrativos**. Ediciones El Dorado. Caracas.

Goznes, Arens (2004). **Enciclopedia Práctica de la Contabilidad**. Editorial Océano. Barcelona, España.

Gutiérrez, Francy (2012). **Planificación Estratégica Financiera en el Sector Hotelero del Estado Zulia**. Tesis de maestría no publicada. Universidad del Zulia. Maracaibo.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2004). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill. México.

Horngren, Charles; Sundem Gary y Stratton William (2006). **Contabilidad Administrativa**. (13ª Ed.) Editorial Pearson Educación. México.

Horngren, Charles; Sundem Gary y Elliott John (2000). **Introducción a la Contabilidad Financiera**. (7ª Ed.) Editorial Pearson Educación. México.

Hurtado de Barrera, Jacqueline (2004). **Metodología Holística de la Investigación**. Quirón Ediciones CIEA Sypal. Caracas.

Ibáñez, Manuel (2009). **Contabilidad Financiera Avanzada y Auditoría**. Ediciones Manuel Ibáñez. Alicante, España.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1999). **Boletín C-1 de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**. México.

Iváncevic, Jonh (2000). **Gestión, Contabilidad y Productividad**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Madrid.

Kaplan, Robert y Norton, David (2005). **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**. (1^{ra} Ed.). Gestión 2000. Madrid.

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social (2014). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.151, Extraordinaria. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción**. Noviembre 18, 2014. Caracas.

Lorino, Philippe (2000). **El control de Gestión Estratégico. La Gestión por Actividades**. (2^a Ed.). Editorial Alfa omega. España.

Martín, David (2010). **Modelo de Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Optimización de la Gestión Estratégica de una Institución Universitaria Pública en España**. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.

Martínez, Glenda (2010). **Diseño de un Cuadro de Control de Gestión Orientado a Lograr la Optimización de los Procesos en el Departamento de Finanzas de una Empresa en el Sector Lácteo Ubicada en Valencia Estado Carabobo**. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Méndez, Carlos (2004). **Técnica de Investigación para las Ciencias Económicas y Sociales**. (5^{ta} Edición). Editorial Orial. Caracas.

Páez, Tomás (2006). **Observatorio PYME, Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela**. Editorial Ceatprol. Caracas.

Palella, Santa y Martíns, Filiberto (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador**. FEDUPEL. Caracas.

Ramírez, Carlos (2005). **Fundamentos de Administración**. Editorial Textos Universitarios. Bogotá.

Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación**. (5^a Ed.). Editorial Panapo, C. A. Caracas.

Sequera, Félix (2011). **Análisis de los Factores Determinantes en la Aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como Herramienta de Gestión, en la Dirección de Renta Municipal de las Alcaldías de la Zona**

Metropolitana del Estado Yaracuy. Tesis de maestría no publicada. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Stonner, James (2000). **Managements.** (4ª Ed.). Editorial McGraw-Hill. New Jersey.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2005). **El Proceso de Investigación Científica.** (2ª Ed.) Limusa Noriega Editores. México.

Universidad Nacional Abierta (2003). **Técnicas de Documentación e Investigación II.** Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** (3a.Ed.). Caracas.

Van Horne, James y Wachowicz, John (2010). **Fundamentos de Administración Financiera.** (13ª Ed.). Editorial Pearson. México.

Waterhouse, Price (1979). **Guía de Controles Contables: Implementación, Evaluación y Supervisión de Sistemas de Control.** New York, USA.

Weston, Fred y Brigham, Eugene (2000). **Fundamento de la Administración Financiera.** (7ma Ed.). Editorial McGraw-Hill. México.

Yépez, Mario (2000). **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw-Hill. Caracas.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Maracay, 25 de mayo de 2015

Señores:

**Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Eléctrico
Ubicadas en Maracay, Estado Aragua**

Presente.-

Distinguidos Señores:

Como estudiante de la Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, me he planteado la realización de una investigación, titulada: **GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE SCORECARD (BSC), PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

A tal efecto, se ha seleccionado a los trabajadores del área financiera de las mencionadas empresas, como muestra a la cual se le aplicará el instrumento diseñado para tal objetivo.

Dada la importancia de los objetivos y el interés particular que representa la realización y culminación de este estudio, se solicita por favor su más amplia colaboración en apoyar la fase de aplicación y recolección del cuestionario que se anexa.

En la seguridad de su aprecio por estas actividades, se suscribe de usted.

Atentamente,

Lcda. Sara Urbaneja

Estudiante e Investigadora de la Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

PRESENTACIÓN

El presente instrumento forma parte de las actividades programadas para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE SCORECARD (BSC), PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

Este instrumento consta de un cuestionario de preguntas con alternativas; si, no, no aplica. Por favor lea cuidadosamente cada una de ellas y responda con la mayor objetividad posible, no omita información y evite borrones o tachaduras. La información obtenida mediante la aplicación de este instrumento será anónima y sólo se utilizará para uso de la investigación. De la veracidad de sus repuestas dependerá la validez de los resultados.

Gracias por su colaboración

La Morita, Mayo de 2015

CUESTIONARIO

Marque con una equis (x) en la casilla correspondiente según sea su apreciación respecto a cada una de ellas.

Legenda: S: Sí; N: No; N/A: No Aplica

N°	Ítem	S	N	N/A
1	¿Existe una gestión financiera independiente entre el departamento de cobranza y el del control del efectivo?			
2	¿Se tienen definidas las políticas para la concesión de créditos a los clientes?			
3	Entre los criterios para el otorgamiento de créditos a sus clientes se verifican:			
	a) Historial crediticio			
	b) Capacidad de pago			
	c) Solidez financiera			
4	¿La empresa tiene políticas por escrito para la gestión de cobros?			
5	En caso que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿considera que dichas políticas son efectivas?			
6	¿La empresa tiene políticas por escrito para la gestión de pagos?			
7	¿La empresa aprovecha regularmente el descuento por pronto pago ofrecido por sus proveedores?			
8	Existe un procedimiento escrito y aprobado para:			
	a) Control del efectivo			
	b) Manejo del efectivo			
9	Existe un procedimiento escrito y aprobado para:			
	c) Entradas de efectivo			
	d) Salidas de efectivo			
10	¿Se deposita íntegramente el dinero recibido producto de las operaciones diarias?			
11	¿Los desembolsos de efectivo son registrados de inmediato en el momento que se efectúan?			
12	¿Todo desembolso tiene como respaldo su factura según los requisitos establecidos por el marco legal vigente?			
13	¿Existe una adecuada segregación de funciones en cuanto a la persona encargada de recibir el efectivo, depositarlo y la encargada de efectuar el registro contable?			
14	¿Se realizan mensualmente las conciliaciones bancarias?			
15	¿Se reporta el resultado de las conciliaciones bancarias?			
16	¿La empresa realiza actualmente el flujo de caja como parte de su estrategia de planificación?			
17	¿Los gastos pagados provienen de las operaciones de la empresa?			
18	¿Se programan los desembolsos por gastos operativos?			

N°	Ítem	S	N	N/A
19	¿La empresa cumple con sus compromisos de pagos dentro de los lapsos señalados por sus proveedores?			
20	¿La empresa planifica las inversiones en activos?			
21	¿La empresa acude al financiamiento externo a través de entidades bancarias?			
22	Tiene la empresa definida y comunicada su:			
	a) Misión			
	b) Visión			
23	¿Los objetivos financieros están formulados en función de la rentabilidad de la empresa?			
24	¿Se mide la gestión financiera mediante el uso de indicadores?			
25	En caso que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, identifique los indicadores que utilizan:			
	a) Liquidez			
	b) Solvencia			
	c) Rentabilidad			
26	¿Se conservan estándares de satisfacción al cliente mediante una óptima calidad en sus productos y servicios?			
27	¿La empresa mantiene una comunicación constante y efectiva con sus clientes, a fin de promover su lealtad?			
28	¿Se cumple efectivamente con los pedidos solicitados por los clientes?			
29	¿En el servicio de venta, el valor agregado está asociado con la óptima atención y asesoría al cliente?			
30	¿Se desarrollan planes de objetivos corporativos en la unidad donde labora?			
31	¿Conoce usted de la existencia del Balance Scorecard (BSC) como herramienta de gestión?			
32	En caso que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿considera que el BSC beneficia la obtención de información precisa y oportuna?			
33	¿Dispone la empresa de un sistema de información que monitoree la utilización del flujo de efectivo?			
34	¿Ha recibido entrenamiento y capacitación por parte de la empresa mediante cursos y charlas en los últimos 6 meses?			

ANEXO B
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN



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



Estimado(a) Profesor(a): _____

El presente instrumento diseñado tiene como finalidad recolectar información para el Trabajo de Grado titulado: **GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE SCORECARD (BSC), PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA**, por lo que en atención a su experiencia en el área _____, se solicita su colaboración para que revise las preguntas formuladas, de acuerdo con los criterios de claridad, pertinencia, precisión y coherencia, cumpliendo así con el proceso de validación. En este sentido, se presenta a continuación el instrumento (cuestionario).

Sin más a que hacer referencia y agradeciendo su valiosa colaboración se despide.

Atentamente,

La Investigadora.

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO:
GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE SCORECARD (BSC),
PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN
MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

Presentación

Información general:

Apellido (s) y Nombre (s): _____

Profesión/ocupación: _____

Instrucciones:

- Identifique con precisión en el mapa operativo e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
- Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
- 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.
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada en la escala que se presenta a continuación:
 - (4) Excelente
 - (3) Bueno
 - (2) Regular
 - (1) Deficiente
- Indique cualquier sugerencia para mejorar el instrumento en el espacio de observaciones.

JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL CUESTIONARIO

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

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

Observaciones	
---------------	--

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

Evaluado por:

Nombre: _____

C.I.: _____

Firma: _____

ANEXO C
CARTAS DE VALIDACIÓN



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



ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Amguelo Carrera,
CJ 4613674 en _____, hago constar
mediante la presente, que he revisado y aprobado el instrumento de
recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista
Metodología, diseñado por la Lda. SARA URBANEJA, que
será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de
Grado titulado: **GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE
SCORECARD (BSC), PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA
ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO
ARAGUA.**

Constancia que se expide a los 26 días del mes Mayo de 2015.

Amguelo Carrera
c.i. 4613674



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



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, *Janila Dayekh*,
Licenciada en Contaduría Pública, hago constar
mediante la presente, que he revisado y aprobado el instrumento de
recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista
de Contenido, diseñado por la Lcda. SARA URBANEJA, que
será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de
Grado titulado: **GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE
SCORECARD (BSC), PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA
ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO
ARAGUA.**

Constancia que se expide a los *26* días del mes *Mayo* de 2015.

[Firma]
C.I. *14.741.132*



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



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, _____, de profesión _____, hago constar mediante la presente, que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista _____, diseñado por la Lcda. **SARA URBANEJA**, que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado titulado: **GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN BALANCE SCORECARD (BSC), PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

Constancia que se expide a los ____ días del mes _____ de 2015.

Firma

C.I.

ANEXO D
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD

Cuadro 22
Cálculo Coeficiente Alfa de Crombach

Item Encuestas	1	2	3.a	3.b	3.c	4	5	6	7	8.a	8.b	9.a	9.b	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21.a	21.b	22	23	24.a	24.b	24.c	25	26	28	29	30	Σ Total	
1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	47
2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	66
4	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	55
5	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
6	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
7	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
8	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
9	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
10	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
11	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	65
12	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
13	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
14	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
15	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	59
Media(X)	2,00	1,13	1,13	2,00	2,00	1,93	2,93	2,00	1,00	2,00	2,00	1,93	1,93	1,13	1,13	1,13	1,00	1,00	1,00	1,93	2,00	1,00	1,87	1,00	1,13	1,13	1,93	1,87	1,87	1,87	1,87	1,00	1,00	2,00	3,00	1,93	58,80	

S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	ΣS1	
0,00	0,12	0,12	0,00	0,00	0,06	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,12	0,12	0,12	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,12	0,00	0,12	0,12	0,12	0,06	0,12	0,12	0,12	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	1,82

α = 0,92

α = (30 / 30 - 1) * (1 - (1,82 / 16,29))

α = (K / (K - 1)) * (1 - (ΣSi² / S²))

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Σi2
16,29