

GESTIÓN FINANCIERA MEDIANTE EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO EN VENEZUELA. CASO: PLACAS CAGUA, C.A., DEL GRUPO PLACACENTRO, MASISA.



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 MEDIANTE EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO EN VENEZUELA. CASO: PLACAS CAGUA, C.A., DEL GRUPO PLACACENTRO, MASISA.

Autora:
Meléndez T., Deborha J.

La Morita, Mayo 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 MEDIANTE EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO EN VENEZUELA. CASO: PLACAS CAGUA, C.A., DEL GRUPO PLACACENTRO, MASISA.

Autora:
Meléndez T., Deborha J.

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. Mención Finanzas

La Morita, Mayo 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 MEDIANTE EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO EN VENEZUELA. CASO: PLACAS CAGUA, C.A., DEL GRUPO PLACACENTRO, MASISA."

Presentado por el (la) ciudadana(o) **Deborha J. Meléndez T. C.I. 14.577.214** para optar al Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Aprobado.

Presidente: Carol Omaña

C.I. 3.846.118

Firma: [Firma manuscrita]

Miembro: Annelin Díaz

C.I. 9.436.391

Firma: [Firma manuscrita]

Miembro: Consuelo Carrera

C.I. 4.613.674

Firma: [Firma manuscrita]

Maracay, 10 de Julio del 2015

____ FACES en Constante Innovación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

BY SALVADOR ALLENDE SANSILLA EDIFICIO ANEXO A FACES MUNICIPIO NAGUANAJA-ESTADO CARABOBO VENEZUELA

DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mi Madre, fuente de inspiración, de lucha, de amor; testigo del gozo de emprender el camino hacia un gran viaje llamado: sueño Anhelado, quien con su bendición y apoyo, me ha acompañado en ésta, mi leyenda personal; lograr llegar a la Meta...

AGRADECIMIENTO

A ese ser supremo que me llena de esperanzas, de fuerza y motivación propia; Dios.

A un ser especial, a mi Juancho, que ha sido mi gran pilar, mi compañero, mi impulso en la culminación de este gran logro, quien con sus acciones, su amor y su apoyo incondicional ha sido posible alcanzar una Meta de tan importancia para mí.

A la Universidad de Carabobo, quien me acogió y otorgó las herramientas para desarrollarme académicamente.

A la Dra. Brenice Blanco, por creer en mí, apoyarme y guiarme en la culminación de este logro a través de su experiencia y valiosos conocimientos.

Al Msc. Alfredo Blanco, quien con grandes conocimientos me ha guiado en el desarrollo de éste trabajo.

A Yatsury Centeno, quien ha sido una gran compañera y amiga, de gran impulso y apoyo incondicional.

A Yusby Requena, por su gran solidaridad y apoyo incondicional.

A mis compañeros de la Maestría, por ser un excelente y exitoso equipo.

A todos aquellos que de una forma u otra colaboraron para el logro de este trabajo.



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 MEDIANTE EL USO DEL CUADRO DE MANDC INTEGRAL, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO EN VENEZUELA. CASO: PLACAS CAGUA, C.A., DEL GRUPO PLACACENTRO, MASISA.

Autora: Meléndez T., Deborha J.

Tutor: Msc. Blanco Alfredo

Fecha: Mayo 2015

RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación se realizó para Diseñar el Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control aplicado a la Gestión Financiera de las empresas del Sector Maderero en Venezuela. Caso: Placas Cagua, C.A., del Grupo Placacentro, Masisa, que le permita corregir la desviaciones que surjan en los diferentes procesos y poder así, aplicar medidas correctivas oportunamente. La autora realizó el análisis e interpretaciones de trabajos realizados sobre la problemática objeto de estudio. La investigación es de tipo no experimental, bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación documental. La población estuvo conformada por un grupo de trabajadores que conforman la empresa, el cual consistió en el análisis de la Gestión Financiera de la misma. El instrumento utilizado fue un cuestionario desarrollado bajo escala Lickert. La Técnica de Validez y Confiabilidad utilizada fue mediante análisis de Alfa de Cronbach. El análisis de los resultados determinó que la empresa objeto de estudio tiene debilidades en cuanto a la inexistencia de mecanismos de control eficiente que permita medir sus procesos, así como la falta de proyección de estrategias financieras que permitan orientar sus esfuerzos hacia el logro de la misión y visión establecida. Antes estos resultados se recomienda, la implementación del diseño propuesto, así como el respectivo seguimiento y evaluación por parte expertos en el Área de Finanzas a fin de establecer un mejoramiento continuo en a través de su aplicación.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Gestión Financiera, Estrategias Gerencial, Control de Gestión.



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 MEDIANTE EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO EN VENEZUELA. CASO: PLACAS CAGUA, C.A., DEL GRUPO PLACACENTRO, MASISA.

Autora: Meléndez T., Deborha J.

Tutor: Msc. Blanco Alfredo

Fecha: Mayo 2015

RESUMEN

The main objective of this research was undertaken to design the Balanced Scorecard as a tool of control applied to the financial management of timber companies in Venezuela. Case: Plates Cagua, CA, the PlacaCentro Group, Masisa, enabling it to correct the deviations that arise and to take corrective action promptly. The author conducted the analysis and interpretations of works done on the problem under study. The research is not experimental, in the form of feasible project, supported by documentary research. The population consisted of a group of workers who make the company, which included analysis of the financial management of the same. The instrument used was a questionnaire developed under Likert scale. The technique was used validity and reliability by Cronbach's alpha. The analysis of the results found that the company under study has weaknesses regarding the absence of efficient control mechanisms to measure their processes, as well as the lack of projection of financial strategies to direct their efforts towards achieving the mission and vision set. Before these results, the implementation of the proposed design and the respective monitoring and evaluation by experts in the area part of Finance to establish a continuous improvement through its application is recommended.

Keywords: Balanced Scorecard, Financial Management, Strategy, Management Control.

INDICE GENERAL

	Pág
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Figuras	xii
Introducción	xiii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	17
Formulación del Problema	20
Objetivos	23
Justificación	24
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	26
Bases Teóricas	29
Definición de Términos Básicos	42
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	44
Nivel de la Investigación	45
Técnicas e instrumentos de recolección de información	46
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	47
Técnica de Análisis de la Información	49
Población y Muestra	49
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los Resultados de la Investigación	53
Conclusiones de la Investigación	75
CAPITULO V	
LA PROPUESTA	83
CAPITULO VI	92
RECOMENDACIONES	92
LISTA DE REFERENCIAS	94
ANEXOS	96

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°		Pág.
1	Población y Muestra	51
2	Normas y Procedimientos	55
3	Política Financieras	56
4	Planificación de Actividades	57
5	Misión de la Empresa	58
6	Visión de la Empresa	59
7	Mecanismo para medir la gestión	60
8	Control de Gestión	61
9	Correcciones Oportunas	62
10	Identificación de Procesos Críticos	63
11	Medición de Gestión	64
12	Evaluación de Resultados	65
13	Análisis estratégico para medir competitividad	66
14	Desarrollo de Gestión	67
15	Reembolso de Capital	68
16	Utilidad Proyectada	69
17	Políticas de Fidelidad	70
18	Satisfacción de Clientes	71
19	Avances Tecnológicos	72
20	Talento Humano	73
21	Uso de Cuadro de Mando Integral	74
22	Análisis FODA	87
23	Metas por Perspectivas	88
24	Objetivos Estratégicos	88
25	Perfil de Indicadores	90

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO N°		Pág.
1	Normas y Procedimientos	55
2	Política Financieras	56
3	Planificación de Actividades	57
4	Misión de la Empresa	58
5	Visión de la Empresa	59
6	Mecanismo para medir la gestión	60
7	Control de Gestión	61
8	Correcciones Oportunas	62
9	Identificación de Procesos Críticos	63
10	Medición de Gestión	64
11	Evaluación de Resultados	65
12	Análisis estratégico para medir competitividad	66
13	Desarrollo de Gestión	67
14	Reembolso de Capital	68
15	Utilidad Proyectada	69
16	Políticas de Fidelidad	70
17	Satisfacción de Clientes	71
18	Avances Tecnológicos	72
19	Talento Humano	73
20	Uso de Cuadro de Mando Integral	74

INDICE DE FIGURAS

FIGURAS N°		Pág.
1	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	
2	Mapa Estratégico	

INTRODUCCIÓN

El complejo escenario de los negocios se enfrenta a poderosas fuerzas cada vez más complejas y dinámicas provocando cambios sustanciales en la estrategia empresarial, La Crisis Financiera internacional y la Globalización, por solo hacer referencia de dos fenómenos de la actualidad, han penetrado, medianas y pequeñas empresas provocando, el cierre total de muchas de ellas con una repercusión, no tan solo económica, pues los hechos van más allá de ese ámbito propiciando golpes cada vez más contundentes en la cultura, la medicina, el medio ambiente, la investigación científica, entre otras.

Es por la situación expuesta que los gerentes del mundo “moderno”, requieren de un instrumento que los lleve a la vanguardia del mayor nivel de información actualizada y veraz posible, decisivas en el proceso de toma oportuna de decisiones, pues no es suficiente poseer, tecnología de última generación que permite la desarrollar la capacidad instalada, minimizando costos y sosteniendo la firme convicción de que existe una propiedad con ello de maximizar beneficios. Es de vital importancia ir un poco más allá del conocimiento de estas indiscutibles fortalezas y enfocarse también en los factores subjetivos que representa la forma de pensar y actuar del Recurso Humanos que integra las organizaciones, pues son estas las que al final determinarán un óptimo y duradero funcionamiento de esa tecnología de punta que se dispone para producir a capacidad máxima, y desempeñar exitosamente los procesos debidos en función a la estrategia de negocio establecida.

La afirmación anterior permite reconocer que el aporte de los prestigiosos profesores Robert Kaplán y David Norton, creadores de El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard; una poderosa Herramienta Gerencial, cuya base conceptual fue publicada en la revista Harvard Business Review (Editorial Gestión, 1992) en su primer número. Este instrumento, según lo planteado por sus autores, es un sistema de administración o sistema administrativa, que va más allá de la

perspectiva financiera con la que los gerentes de la época, acostumbran evaluar su desempeño. Plantearon además que su rasgo distintivo está en que el mismo permite medir los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

En las condiciones globalizadas en las que se ubica el mundo de hoy, el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), no escapa a los cambios que la dinámica que el entorno impone, sin embargo dicha herramienta se muestra, perfectamente adaptable a las condiciones y circunstancias específicas de cada empresa, sin importar su actividad u objeto y además aplicable independientemente al momento histórico, al país o al sistema social que la contenga.

El cuadro de Mando Integral ha sido concebido eje motor para el desarrollo de ésta investigación en virtud, a que ha logrado ampliar el horizonte tradicional con el que inicialmente fue creado, complementándose con la medición más profunda y objetiva de factores subjetivos, donde se da especial atención a la medición de la satisfacción, no solo de las necesidades y requisitos de los clientes, sino también a la satisfacción personal de la fuerza humana de que se dispone, traducida en la determinación del estado real de la motivación, como la variable que constituye la palanca con que el más importante de todos los recursos, el Recurso Humano, puede mover al mundo de los negocios y así, obtener una visión más integral de la organización que permita: corregir con mayor precisión y oportunidad las principales desviaciones que hayan surgido durante el proceso estratégico hacia el alcance de la visión, revelar las coordenadas de la posición actual que ocupa la empresa entre los demás competidores y el rumbo que se ha de tomar para conquistar un lugar privilegiado dentro del mercado, en el menor plazo imaginado.

La Razón de lo expuesto en el párrafo anterior es la suficiente para haber considerado el CMI, como la fenómeno de estudio aplicable a la presente investigación, pues estableciendo como propuesta el Diseño del Cuadro de Mando

Integral, como herramienta de control para mejorar la Gestión Financiera de la Empresa Placas Cagua C.A., se pretende aportar a dicha Compañía las vías y metodología necesaria para reorientar el curso o la forma de llevar a cabo su gestión conforme a las cuatro perspectivas que contempla tan valiosa herramienta. Para el desarrollo de dicha propuesta, la presente investigación se ha estructurado como se aprecia a continuación:

Capítulo I establecido como: El problema de Investigación, donde se esboza el escenario que rodea a la temática en desarrollo, esta sección incluye los Objetivos y la Justificación, que indican hacia donde se dirige la investigación y los argumentos que motivan la realización del estudio.

Capítulo II llamado Marco Teórico, compuesto por los Antecedentes de investigaciones en el área estudiada enlazados al aporte que genera el presente estudio, las Bases Teóricas, que explican detalladamente las herramientas a usar en este trabajo y la Definición de Términos que representa una aclaratoria de cada uno de los vocablos técnicos que se utilizan.

Capítulo III que se refiere al Marco Metodológico, ofrece un análisis de los elementos que soportan el trabajo científico desarrollado, con los sistemas empleados para recoger los datos, procesarlos, analizarlos y presentarlos al lector. Los se divide en: Tipo y Diseño de Investigación, Metodología empleada, Unidad de Análisis, Población y Muestra y las Técnicas de Recolección de Datos.

Capítulo IV que recibe el nombre de Análisis e Interpretación de Resultados de la investigación, en el cual se realiza la Validez, Confiabilidad y Procesamiento Análisis de Datos y se explican los hallazgos encontrados en el desarrollo de los objetivos mediante la Conclusión del Diagnóstico.

Capítulo V denominado Propuesta de Diseñar el Cuadro de Mando Integral

como herramienta de control aplicado a la gestión financiera de las empresas del Sector Maderero en Venezuela. Caso: Placas Cagua, C.A., del Grupo Placacentro, Masisa, la cual enmarca todo el despliegue de la metodología explicada en capítulos anteriores, empleada a la Compañía objeto de estudio, en base a los resultados hallados en el desarrollo de la Investigación.

Para finalmente cerrar con las Recomendaciones a considerar para la máxima utilización de este estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones del mundo se hacen cada vez más sensibles a los procesos de transformación que surgen vertiginosamente, generando consigo la necesidad de dinamizar procesos y operaciones con miras a participar activamente en las bondades del paradigma imperante, denominado globalización, la cual se ha desarrollado como un proceso económico, social y cultural establecido en las últimas décadas; lo que conlleva a la intención constante por parte de los líderes empresariales, de posicionarse en el mercado global, adaptándose progresivamente a las nuevas tendencias, herramientas y técnicas que exige la gestión del negocio de los últimos tiempos.

No obstante, a pesar de la necesidad de adoptar y establecer nuevas estrategias y planes efectivos para lograr así, vencer los desafíos que se presenten; también se deben considerar las posibles amenazas que se desprendan de la dinámica de la globalización en el escenario económico y comercial de cada nación.

En el caso particular de Venezuela, se ha podido evidenciar rasgos característicos de la inestabilidad inherente al sistema socio - económico y financiero del país, pese a la factores como la devaluación de la moneda y a la caída de la renta petrolera, generándose de tal situación, la necesidad por parte de los empresarios y directivos que conforman las diferentes organizaciones del país, tanto públicas como privadas, monitorear su gestión mediante la implementación de nuevas herramientas de gestión.

De lo anteriormente expuesto debe señalarse que aun y cuando la gestión del negocio ha cobrado una creciente evolución conforme a las exigencias del mercado global, quienes dirigen las organizaciones han tenido que adaptar sus procedimientos a nuevas tendencias, ello sin dejar a un lado, bases significativas como lo son; la Planeación, Organización, Dirección y Control, estructurando lo que se conoce como las funciones de la administración, las cuales se han considerado como sistemas administrativos que han llevado de la mano a la gestión de innumerables compañías en camino hacia el éxito de su gestión durante décadas, mediante su aplicación adecuada.

Asimismo, es importante agregar que las empresas modernas en Venezuela han pretendido manejar el desarrollo de sus procesos en el marco de lo que contemplan las funciones administrativas ya referidas; sin embargo a lo largo del tiempo se ha notado que aunque estos sistemas administrativos funcionan de manera engranada, es el Control la herramienta imperante, pues, podría una empresa muy bien contar con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente; pero sería de mucha dificultad que los directivos puedan verificar el estado real de la organización si no está presente un elemento como lo es el Control, que se cerciore e informe si las acciones están orientadas conforme a los objetivos y metas trazadas.

En tal sentido, con miras a enfatizar la importancia del control, no sólo centrado en una verificación posteriori, sino en una revisión individual de factores claves a profundidad; tal y como lo permite el control de gestión, el cual aplica un monitoreo que ofrece a las diferentes gerencias integrantes de una organización, obtener la información necesaria para tomar las decisiones pertinentes con miras al logro de sus objetivos, al mismo tiempo que de manera proactiva pueda prepararse para gestionar todos los eventos internos y externos que puedan representar una debilidad-fortaleza, o una oportunidad- amenaza, en el mismo orden de ideas, Indica Mira (2006, p. 83).

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes: Informar. Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones. Coordinar. Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos. Evaluar. La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro. Motivar. El impulso y la ayuda a todo responsable, es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Ante la cita del referido autor, es posible aclarar que, el control de gestión se convierte en un proceso piloto y de retroalimentación de información sobre el uso eficiente de los recursos disponibles para lograr los objetivos planteados.

Siguiendo la idea se podría decir que el control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema.

El análisis desarrollado ha permitido orientar la presente investigación a la importancia que posee el Control como mecanismo de monitoreo, de seguimiento y de retroalimentación. Al respecto, Rodríguez, J. (2000) señala que para R, Buchele, el control “Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”. (Pag.122).

Formulación del Problema

Sobre las bases de las ideas expuestas, cabe agregar que las empresas que participan en el intercambio económico del país, requieren aplicar herramientas tanto tecnológicas como de información que permitan retroalimentar, como ya se expuso, las fallas o debilidades de los procesos y por consecuencia de la gestión de negocio, donde la calidad de servicios y de productos generados permitan lograr el nivel de exigencia del campo o rubro donde compita cada organización y así alcanzar las metas y objetivos fijados, contemplando todo en cuanto a; clientes satisfechos, calidad de servicio a bajo costo, procesos confiables, empleados motivados a la mejora continua de los procesos y clientes leales entre otros; elementos que sin duda alguna ponen en movimiento de fuerza que determinan la tendencia hacia el crecimiento, fluctuación o decadencia de la empresa.

De conformidad con lo referido en el párrafo anterior, se genera el sentido de la presente investigación, donde cobra relevante importancia referir la situación actual de la empresa Placas Cagua, C.A., la cual pertenece al Sector Maderero, a través del Grupo, PLACACENTRO MASISA, ubicada en importantes países de América, la cual opera como un negocio de cooperación conjunta entre Masisa y sus distribuidores.

Placas Cagua como uno de sus distribuidores, es una de las cincuenta y dos (52) franquicia que comercializa en Venezuela, siendo ésta con sede en Cagua Estado Aragua, es un comercio especializado que concentran en un solo lugar todo para el carpintero y mueblista, aprovechado por constructores, arquitectos, amas de casa y carpinteros; productos como, mdf, aglomerado, madera de pino, puertas, pegamentos y herrajes; utilizables éstos en la fabricación de cocinas, closets, muebles diversos, marquetería, encofrado de obras, etc. Además, ofrece a sus clientes servicios de calidad como la optimización de corte, dimensionado de tableros, enchapado de cantos, instalación de bisagras, entre otros.

Placas Cagua está conformada por con treinta y dos (32) empleados distribuidos en los diferentes niveles y líneas de la empresa, incluyendo a sus directivos, los cuales se han visto vulnerados por los desafíos que afronta la misma ante la actual situación del País, donde elementos como, la existente de política de Control Cambiario, hace de suma dificultad la posibilidad de adquirir divisas para la compra de materia prima, equipos y maquinaria, necesaria para el desarrollo de las actividades en función al principal objeto de la compañía, mermando así su desempeño y siendo vulnerada la posibilidad de proveer mercancía a los clientes que la requieran.

Lo antes expuesto, lleva a pensar que la estabilidad financiera de Placas Cagua C.A., se torna un tanto quebrantada en el desarrollo de sus actividades, lo que trae como consecuencia que sus integrantes; tanto el nivel gerencial como el administrativo y operario se manejen en un escenario de incertidumbre, afectando con ello el desempeño efectivo de la gestión financiera de la empresa, generando la desmotivación del personal, la pérdida de posicionamiento en el mercado, disminución de sus ganancias y hasta su posible cierre.

La situación planteada en Placas Cagua C.A., exige la imperiosa necesidad de implementar mecanismos que permitan medir el desempeño de la empresa en todas sus unidades y detectar si la misión y visión de la misma está orientada a los resultados financieros deseados; o por el contrario se debe reorientar el plan estratégico, donde sea posible identificar los retos y desafíos que surgen de la situación que enfrenta dicha empresa, para luego convertirlos en oportunidades de crecimiento a través de la implementación de nuevos lineamientos o plan de acción.

De lo antes expuesto, cabe hacer referencia de una poderosa herramienta propuesta por estudiosos de la Administración; el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocida como el Balanced Scorecard BSC; concepto que fue presentado en la revista Harvard Business Review, donde sus autores, Robert Kaplan y David

Norton (1992), plantean el Cuadro de Mando Integral como un sistema de administración (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Afirman que, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

Por supuesto que este fenómeno se define de manera más amplia, según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo - en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más en que gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

De lo citado, es posible enfocar una idea más clara sobre todo lo que se puede lograr a través del uso o implementación del Cuadro de Mando Integral en la gestión de una empresa independientemente de su actividad.

La afirmación anterior conlleva a la idea de considerar al Cuadro de Mando Integral, como vía a la solución de la problemática que presenta Placas Centro; asumiendo las cuatro (04) perspectivas que manejan sus autores, como son: la Financiera, del conocimiento del cliente, de los procesos internos de negocios y la de aprendizaje y crecimiento.

De conformidad con todo lo anteriormente expuesto, la presente investigación refiere una gran interrogante que requiere ser despejada para fluido desarrollo de la misma.

¿Existe en la empresa Placas Centro, medios o mecanismos de control que permitan medir la gestión de manera global a través de indicadores, donde se pueda evaluar el manejo de las operaciones financieras, la relación con los clientes, el desarrollo eficiente de los procesos internos y la presencia continua del valor agregado que aportan los activos intangibles con miras a la retroalimentación y reorientación de posibles desviaciones?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control aplicado a la gestión financiera de las empresas del Sector Maderero en Venezuela. Caso: Placas Cagua, C.A., del Grupo Placacentro, Masisa.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la gestión financiera de negocio de la empresa Placas Cagua, C.A., del Grupo Placacentro, Masisa.

Determinar la existencia de mecanismos de control que permita la medición de la gestión financiera de la empresa.

Analizar los indicadores que apliquen para el uso del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control en la empresa.

Elaborar el Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión financiera de la empresa Placas Cagua, C.A., del Grupo Placacentro, Masisa.

Justificación de la Investigación

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Administración de Empresas que permite mostrar de manera continua el logro de las metas establecidas mediante planes estratégicos, a fin de detectar las posibles desviaciones y así aplicar las respectivas medidas correctivas que sean necesarias para reconducir las fallas presentadas.

La presente investigación pretende proporcionar a la empresa Placas Cagua, C.A., las herramientas para optimizar la gestión financiera-administrativa, esto mediante la implementación de lineamientos que basado en el Cuadro de Mando Integral como mecanismo de Control, basado en perspectivas que establecidas en los diferentes procesos tanto operativos como administrativos promueven una gestión de negocio altamente competitiva y proporcionales a el incremento de sus ganancias.

La magnitud y alcance de los lineamientos que se pretende proponer requiere de la sujeción a un conjunto de procedimientos metodológicos que garanticen que la sistematización de la observación realmente despeje el problema abordado y dar con la solución correcta; por lo cual se ha asumido como un diseño no experimental de campo, bajo la modalidad de proyecto factible.

Desde el punto de vista institucional y del programa de post grado; enfatiza la relevancia que tiene la administración financiera en todas las organizaciones modernas, corroborando la importancia de que los gerentes privados y públicos sostengan su proceso de toma de decisiones y accionamiento en un formal uso de estrategias que elimine los desaciertos a los que en ocasiones conduce la improvisación.

Finalmente, se encuentra que los resultados que se desprenden de este diseño pasan a conformar una matriz de fuentes secundarias disponibles para cualquier otro investigador, que requiera corroborar la delimitación y trascendencia de la temática abordado; por ello servirá de antecedente a futuras investigaciones, además de ser un compendio referencial en el abordaje de las variables teóricas y prácticas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación resultan de la revisión de trabajos previos que presenten una relación directa e indirecta con cercanía temporal, bien sea en el aspecto temático, espacial o metodológico; encontrándose de interés los siguientes:

Oropeza (2011), desarrolló un trabajo de grado para obtener el grado de Magister en Contaduría, Mención Auditoría en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, el cual denominó: **Análisis del Proceso de Control de Gestión en el Instituto Autónomo de Vialidad y Transporte del Estado Yaracuy (INVITY)**, el cual buscó analizar el proceso de control de gestión en el Instituto Autónomo de Vialidad y Transporte del Estado Yaracuy (INVITY), para lo cual se realizó un estudio de tipo analítico, sustentado en un diseño de campo descriptivo. Entre los aspectos más destacados aportados por los encuestados, concluye que existe un conjunto de insuficiencias, donde no siempre existe un seguimiento sistemático del cumplimiento de las metas del plan, ni tampoco se realiza auditoría de gestión y social, así como tampoco se calculan y analizan todos los tipos de indicadores de gestión orientados por la Contraloría General de la República, recomendándose establecer los lineamientos que se proponen al INVITY, a fin de que exista orientación concreta con relación a las auditorías de gestión y social, así como también en cuanto al cálculo y análisis de indicadores de gestión, entre otros elementos.

Se encuentra una relación temática entre el estudio descrito y el que aquí se desarrolla, al demostrar que como en toda organización, el seguimiento de indicadores de gestión constituye un pilar fundamental en las acciones de control

interno, de lo cual no escapan las organizaciones, indistinta sea su naturaleza. De allí se corrobora que los activos circulantes, deben responder a mecanismos que de manera cuali – cuantitativa permitan revisar la evolución de la administración respectiva; proporcionando elementos teóricos que indican cuáles aspectos deben ser considerados en la formulación de indicadores.

Gutiérrez (2012), en su trabajo de investigación Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas, Mención Gerencia Financiera, en la Universidad del Zulia, titulado: **Planificación Estratégica Financiera en el Sector Hotelero del Estado Zulia**, desarrollo La investigación de tipo descriptiva; bajo un diseño es no experimental transeccional de campo, donde concluyó a través del instrumento de recolección de datos, que las actividades vinculadas a la visión financiera; así como, planes financieros son regularmente desarrolla 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 el proceso de planificación estratégica contribuye poco al financiero en el sector hotelero, de manera que, las etapas implicadas en el proceso de planificación estratégica presentan serias deficiencias.

El investigador referido indica que Fueron identificadas como fases de este plan: análisis estratégico financiero, formulación estrategia financiera, elección de la estrategia, implantación de la estrategia financiera y medición de la estrategia financiera.

La investigación llevada a cabo por Gutiérrez genera un gran aporte sobre el tema objeto de estudio debido a la relevancia que refleja de la Planificación Estratégica en la gestión empresarial, siendo ello un elemento de gran protagonismo en la implementación de Cuadro de Mando Integral.

La Cruz (2010), para la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado con el propósito de obtener la Maestría en Contaduría mención Auditoría, presentó un trabajo de grado denominado: **Diseño de Indicadores de Gestión para la Secretaría de Finanzas de la Gobernación del Estado Falcón**, la cual tuvo como objetivo general, el diseño de indicadores de gestión para la Secretaría de Finanzas de la Gobernación del Estado Falcón, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía.

En relación con la metodología, se corresponde con el tipo o modalidad de Proyecto Factible, de nivel o carácter descriptiva, puesto que se desarrolla sobre la base de la información obtenida de trabajos y modelos de control de gestión de diversos autores. Formula como conclusión que todos estos indicadores de gestión, tienen como finalidad establecer un sistema de seguimiento, control y evaluación con el propósito de evaluar la gestión que se lleva a cabo en dicha Secretaría, toda vez que han presentado debilidades que afectan su proceso administrativo.

Se encuentra que la investigación antes descrita se vincula marcadamente con el presente estudio, debido a que primeramente señala la importancia de aplicar en la gestión de finanzas, indicadores de gestión para fortalecer las acciones controladoras, proporcionando elementos teóricos y metodológicos de valor orientador para la construcción de las soluciones que ocupa esta investigación.

Escobedo (2013), en su Trabajo de grado presentado para optar al grado de Magister en Control de Gestión. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Santiago, Chile. Titulado: “**El Cuadro de Mando Integral y sus efectos en el alineamiento organizacional**” Aplicó su objeto de estudio a empresas seleccionadas pertenecen a distintos rubros industriales particularmente representativos de la realidad de las organizaciones en Chile, como representantes del sector minero, lácteo y el rubro financiero, que ofrecen sus productos y servicios desde el año 1980 en gran parte del país.

El autor de la referida investigación realizó un análisis de estas organizaciones para identificar características, elementos y comportamientos que han permitido que éstas desarrollen una planificación estratégica a través de herramientas de control de gestión, como el Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de mitigar los problemas de alineamiento vertical y horizontal en las organizaciones.

Escobedo, presentó un modelo mediante el cual es posible conocer la real importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Planificación Estratégica y Control de Gestión, demostrando ser un elemento primordial para implementar y difundir la estrategia al interior de la organización, así como su ayuda en la mitigación de los problemas tanto del alineamiento vertical, al permitir alinear el desempeño de las unidades con los objetivos de la organización, como del alineamiento horizontal, al facilitar la articulación entre unidades.

Bases Teóricas

El problema en estudio debe ser despejado con un conocimiento cierto de la tendencia esperada por cada variable, de allí se hace pertinente estructurar una marco referencial que conduzca al investigador a efectuar un tratamiento acorde de los datos que extrae de una realidad; razón que justifica el desarrollo de las bases teóricas, integradas en esta oportunidad por los siguientes aspectos.

Planificación

Reyes (2001), la define como:

El proceso de planificación, tanto de corto como de largo plazo, es el componente más crítico de todo el sistema. Constituye la base así como el vínculo para los demás elementos, pues es a través del proceso de planificación se determina lo que se va a hacer, cómo lo va a hacer y quién lo

va a hacer. Funciona como el centro del cerebro de una organización y, como tal, razona y comunica (p.48)

La planificación es una metodología para intentar optimizar el logro de los objetivos, que trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades, asimismo Welsch, G y otros. (2005), expresan que:

La planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende; a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes. (p.3)

Control

El control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Chiavenato (2001), lo define como:

La función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados. La tarea del control es verificar que todo se haga conforme con lo que fue planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos, con el fin de corregirlos y evitar su repetición. (p. 56)

Es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional.

Control de Gestión

Es un sistema de información clave y exacta que permite a la organización tomar las decisiones acertadas y oportunas, adoptar a tiempo las medidas correctivas de las principales variables y procesos, al respecto, Mallo C, y otros citado por Reyes (2001), plantea:

El sistema de control de gestión moderno se concibe como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control de gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad. (p. 23)

La Gestión Financiera

Según Sánchez (2006), "...la gestión financiera no se puede entender separada de la gestión de la administración y menos de la gestión económica..." ya que la gestión financiera es el basamento de "continuidad" de una empresa, en su rentabilidad de la misma forma la toma de decisiones a corto o a largo plazo, por lo tanto, "...La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero..." , y en consecuencia la rentabilidad (financiera) objetivo básico de la gestión financiera, además de la ..."eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo...

Administración Financiera

El autor Montalvo (2002, p. 14), la define de la siguiente manera: “La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro”. En este sentido, está determinada por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, cómo las organizaciones pueden optimizar:

1. La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen rendimiento posible.

2. El Financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menos costo posible determinando como y cuando devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y

3. La Administración de los activos de la organización.

Todo lo referido se establece con el propósito de maximizar la riqueza del inversor y minimizar el riesgo de resultados desfavorables. Con este propósito, para evaluar el nivel del desempeño de la gestión financiera las empresas disponen de indicadores como la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura y apalancamiento, que le permiten evaluar y controlar el proceso de Administración financiera mediante diagnósticos periódicos.

Planificación Estratégica.

El Proceso de Administración Estratégica de acuerdo a Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), comprende el conjunto tanto de decisiones, acciones y compromisos que requiere una empresa para lograr la competitividad estratégica deseada, basándose en estrategias integradas y coordinadas, diseñadas para utilizar las competencias centrales en ventajas competitivas, donde los líderes emplean el proceso administrativo estratégico a fin de lograr que las organizaciones lleven a cabo su visión y misión previamente definidas, ya que es de suma importancia conocer tanto el entorno externo como Interno de la empresa, para poder establecer las estrategias de negocios, adquisición y reestructuración necesaria para dar base a la implementación de dichas estrategias dentro de la empresa y constituir los controles respectivos que permitan desarrollar la competitividad estratégica, la cual se retroalimentará con el resultado obtenido de las acciones estratégicas ejecutadas.

Indicadores de Gestión

Se define como indicador las operaciones necesarias para medir un concepto científico. En este sentido, generalmente los indicadores refieren operaciones matemáticas referentes al concepto que se pretende medir. Se define un indicador como “un aparato u otra cosa que sirve para medir”.

Los indicadores están presentes en el día a día de las personas, bien pudiera ser la temperatura del ambiente, los indicadores económicos o financieros, incluso un reloj es un indicador de medición de tiempo. Ante todo, los indicadores de gestión son información, es decir, agregan valor, no son sólo datos. Siendo información, los indicadores deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Por lo tanto, es de gran importancia declarar que los indicadores son un medio y no un fin.

Expone Flanklin (2003, p. 94) que:

Un indicador es un punto es una estadística simple o compuesta que refleja algún rango importante de algún sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Desde el punto de vista administrativo, los indicadores se pueden concebir como una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según el caso.

De este modo, los indicadores pueden ser valores, índices, unidades o series estadísticas; no puede olvidarse que ante todo, los indicadores son información, es decir, deben agregar valor tanto a la información gerencial como al sistema de apoyo para la toma de decisiones.

Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card.

Definición

Los autores Kaplan y Norton (2000), definen el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como: “aquel que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación”. (p. 37).

El Cuadro de Mando Integral, es la traducción al español que se da a “Balanced Scorecard” es un concepto que le ayudara a traducir la estrategia en acción. Esta

herramienta es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que reflejen los aspectos más importantes de su negocio.

Soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia. En tal sentido, se tiene que la referida herramienta equilibra todos los factores críticos del éxito, los indicadores contribuirán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia de negocio

Es una metodología elaborada por el Dr. Robert Kaplan y su socio David Norton en 1992, diseñada para mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos. Sirve para reorientar el sistema gerencial, enlazar estratégicamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

La ventaja primordial de la metodología es que no se limita sólo a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente a fin de establecer una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas se conoce como Arquitectura del Balance Score Card en donde se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, éstos serán el resultado de los mecanismos que rijan la interacción con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros de los clientes y finalmente el aprendizaje organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema.

López, V. (2002), expone que éste es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial

del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad a largo plazo. (p.37)

Este autor describe las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton, las cuales son:

Figura N° 1
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaborado por la Autora

En la ilustración se muestran las cuatro perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral:

La perspectiva financiera: Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

La perspectiva cliente: Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados.

Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

La perspectiva procesos: Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

La perspectiva aprendizaje y crecimiento: Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral, provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

El Cuadro de Mando es integral (según Kaplan y Norton), porque expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son:

- Resultados Financieros
- Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)
- Operación Interna Procesos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos

Importancia del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo a corto plazo de la empresa con su visión y estrategia a largo plazo. El objetivo fundamental es centrarse en unos pocos indicadores principales que tienen estrecha relación con los objetivos más significativos. Así, la organización se ve obligada a controlar y vigilar todas las operaciones del presente, conscientes de que estas afectaran al desarrollo del mañana. El concepto del Balanced Scorecard se basa precisamente en utilizar la

experiencia pasada, para tomar decisiones en el presente, las mismas que afectaran los resultados futuros.

La razón por la cual las empresas deben migrar hacia una gestión basada en el Cuadro de Mando Integral es que les permite monitorear los indicadores no financieros, los cuales aportan con un feedback de factores decisivos como los sistemas de información, la formación de empleados y la relación con los clientes. Es indispensable dejar de lado el control financiero tradicional, principalmente porque este a menudo proporciona información desfasada e imprecisa y, además, porque es un modelo de gestión que con dificultad se adapta a las características del entorno empresarial actual, el cual tiene a desarrollar un enfoque en el cliente, la excelencia en los procesos y el aprendizaje de la organización.

Evolucionar hacia una gestión basada en el Cuadro de Mando Integral es un gran reto y un enorme cambio cultural. Ayuda al proceso de llegar a una visión compartida de la organización en sí y se convierte en una poderosa herramienta de control estratégico.

Beneficios del Uso del Cuadro de Mando Integral

El CMI impulsa e induce excelentes resultados a las compañías, organizaciones o entidades donde se aplica. Los principales beneficios que se obtendrá al adaptar el Balanced Scorecard se puede resumir en los siguientes puntos:

El Cuadro de Mando Integral, ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.

Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.

Contribuye a visualizar a la organización lo que se debe hacer para crear valores futuros.

La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la Organización.

El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.

El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que pueda obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores:

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como se describen los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégico que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.

El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos. En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas

- Obtener Feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

Definición de Términos Básicos

Cuadro de Mando Integral: es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Control: corresponde a la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”.

Estrategias: es la elección de los segmentos del mercado y de clientes que la unidad de negocio tiene la intención de servir, la identificación de los procesos críticos internos en que la unidad debe sobresalir, para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes que se encuentran en los segmentos de mercados seleccionados, la elección de las capacidades individuales y de la organización exigida por los objetivos internos, de clientes y financieros.

Gestión: involucre en un todo dinámico, unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, la cultura y la personalidad en que se basa la organización.

Objetivo: Meta o cual otra cosa específica que se desea alcanzar.

Visión: es aquella que se debe focalizar en el futuro y servir como base concreta a la organización. A diferencia de las metas y los objetivos, una visión no

cambia de año en año, sino que sirve como una promesa perdurable. Una visión exitosa muestra un vivido cuadro de la organización y, aunque basada en el futuro, está en tiempo presente como si estuviera siendo realizada ahora.

Indicadores: son en definitiva, conceptos que se van a medir. Una vez se han definido los indicadores de un Sistema, se deben definir valores y objetivos para los mismos en un determinado periodo. Esto permitirá, en primer lugar, establecer unos umbrales que se deben alcanzar y, en segundo lugar, comprobar hasta qué punto se alcanzan esos niveles.

Indicadores de gestión: son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados

Planeación: proceso en que se establecen objetivos y directrices apropiadas para el logro de las mismas.

Organización: es la función administrativa de ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, necesarios para alcanzar las metas. Sistema administrado que se diseña y opera para lograr un conjunto específico de recursos.

Planes: Documentos que contemplan en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

Para responder a las interrogantes que se han desprendido del problema planteado, el tipo de investigación que enmarca el presente estudio, es de campo, apoyado en una investigación documental, con un diseño no experimental, bibliográfico, mediante un nivel descriptivo, adoptando la modalidad de Proyecto factible. La autora se observa los hechos tal y como suceden en la realidad, sin alterar su composición.

Señala el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006, p. 18):

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender 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.

La captura de los datos directamente de la realidad se realizará en función a enfoques teóricos, lo que requiere que del apoyo en una investigación documental; que según Arias (2006, p. 27):

“Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

Con lo antes expuesto, se entenderá el deber ser gestión empresarial, indicadores de gestión y otros aspectos inherentes a las explicaciones relacionadas con las variables inmersas en el problema, para configurar el criterio base para la recolección y posterior interpretación de los datos de la realidad.

Nivel de la Investigación

En desarrollo de la problemática objeto de estudio, se sitúa en el Nivel Descriptivo, debido a que se presentarán las características del fenómeno tratado; al respecto Tamayo y Tamayo (2004, p. 58), refiere que este nivel:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre las conclusiones dominantes o sobre cómo la persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Dicho en otras palabras, la investigadora podrá aprehender los descriptores que le permitirán caracterizar de qué manera en la actualidad se está llevando en la empresa objeto de estudio, el proceso de gestión de negocio en base a la eficiencia y perspectivas de equilibrio empresarial que establece el uso del Cuadro de Mando Integral.

En este sentido, se adoptará la modalidad de proyecto factible.

Al respecto indica el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006, p. 21): “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”.

También se emplearán procedimientos auxiliares como el análisis y la síntesis, a fin de entender cada una de las variables y posteriormente referir sus relaciones entre sí y con el todo estudiado.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los elementos metodológicos para la captura de los datos necesarios para el logro de los objetivos, debiéndose seleccionar los más acordes de acuerdo con las características de los mismos, así como de la información que se amerite.

Técnica

La encuesta, será la técnica a emplear en esta investigación, la cual según Sabino (2004, p. 32): “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un avance de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”.

Se ha seleccionado esta técnica de recolección debido a que se tratará de estandarizar las apreciaciones recolectadas de las diferentes personas relacionadas con la gestión financiera-Administrativa de Placas Cagua C.A., a fin de analizar las tendencias generadas.

Instrumento

La referida técnica será posible a través de la aplicación de un instrumento como es el cuestionario, el cual estará conformado por preguntas cerradas y de respuestas múltiples, aplicado directamente a las personas involucradas en la problemática.

El cuestionario fue aplicado a las personas involucradas en el proceso. Según Tamayo (2001), “el cuestionario constituye una forma correcta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se

sujeten a determinadas condiciones”. (p.101)

En la presente investigación se aplicó un cuestionario diseñado mediante un escalamiento tipo Lickert, conformado por (20) veinte preguntas, el cual se valora cada respuesta con una escala de (05) cinco alternativas que indican el grado de aceptación sobre los enunciados planteados, contemplando las siguientes opciones: Totalmente de Acuerdo (TA), Medianamente de Acuerdo (MA), Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo (NA), Parcialmente de Desacuerdo (PD), En Desacuerdo.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Validez

La validez está definida por Hernández y otros (2001), como “el grado en el que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.236). Se distinguen tres tipos de validez; validez de contenido, validez de criterio y validez de construcción.

En la presente investigación se aplica para la validación del instrumento diseñado el procedimiento conocido con el nombre de Juicio de Expertos, donde se somete a evaluación de tres (03) profesionales con gran trayectoria, quienes determinarán la coherencia, pertinencia, claridad y precisión de los ítems contenidos en el cuestionario aplicado a los integrantes de la empresa objeto de estudio.

Aroca en Delgado, Colombo y Orcila (2003), señala que, el método que más se utiliza para estimar la validez de contenido es el denominado Juicio de Expertos, el cual consiste en seleccionar un número impar (3 o 5), de (jueces, personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga), quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir, cada uno de los ítems del instrumento.

Confiabilidad

En relación a la confiabilidad, Hernández y otros (2001), sostienen que “se refiere a la consistencia interior de la misma, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro” (p.131).

La confiabilidad del instrumento seleccionado para el objeto de estudio de la presente investigación se obtendrá mediante la aplicación de la fórmula de confiabilidad Coeficiente Alfa de Cronbach, la cual reza según consulta realizada en Wikipedia), los siguiente:

”...**El Coeficiente Alfa Cronbach** es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1, que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto, nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80...”

La obtención de los resultados se obtendrá mediante la fórmula estadística que se presenta a continuación:

$$\text{Dónde: } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

St²: Varianza de la suma de los Ítems

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

Partiendo de la conceptualización citada, se tiene que la interpretación de la

referida formula sostiene que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad aceptable a partir de 0,80:

Luego de realizar el análisis del coeficiente al instrumento aplicado en la presente investigación, se obtuvo 0,85 de fiabilidad, el cual se ajusta a los criterios establecidos. (Ver anexo C)

Técnicas de Análisis de la Información

A fin de estudiar, analizar e interpretar la información obtenida, una vez aplicadas las técnicas de la recolección de datos, ésta será procesada estadísticamente, por medio del análisis cuantitativo el cual explica Sabino (2004, p. 180) como sigue:

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le había hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente. El procedimiento consistirá en organizar, codificar y tabular los datos, para luego representarlos en tablas de frecuencia relativa y absoluta (frecuencias y porcentajes); sustentadas con representaciones gráficas de tipo circulares, sobre las cuales se realizarán interpretaciones descriptivas de los hallazgos

Población y Muestra

Población

Los trabajos de campo dependen de los datos primarios que serán analizados por el investigador, los cuales, a su vez, son extraídos de las Aéreas que directamente intervienen en el problema en estudio; reconocidos metodológicamente como población de la investigación; explicando al respecto Tamayo y Tamayo (2004, p. 117), lo siguiente:

Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea estas características se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Muestra

En cuanto a la muestra Gómez, citado por Castro J. (2001) la define como: "en los estudios estadísticos, en vez de analizar la totalidad de la población o universo, se acude al recurso de considerar solamente una parte de ella, a la cual se llama muestra". (p.63). Fragmento de la población, que será considerado para desarrollar los instrumentos aplicables en la investigación.

Para efectos de ésta investigación la muestra estuvo conformada por el 100 % de los elementos de la población, es decir, diez (10) empleados de la organización en estudio; esto se debe a que la población es finita y sus elementos homogéneos.

El tipo de muestra se basó en una muestra censal, debido a que se eligieron los elementos basados a convencimiento de la propia investigadora. En tal sentido Hernández y otros (2001), señalan que:

La muestra censal hace estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición (capítulo 9) y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, dónde se presupone que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Los elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que la medición en el subconjunto, nos darán estimados precisos del conjunto mayor. (p.209)

En este orden la investigadora adquirió información previa de la población objeto de estudio, donde luego se determinó cuales fueron los elementos

representativos del fenómeno de investigación, el cual guarda relación con la problemática planteada.

En este sentido, la población de esta investigación estará conformada por los elementos o personas que conforman las áreas claves para el desarrollo de la gestión financiero – administrativo de la empresa Placas Cagua C.A. en base la siguiente representación:

Cuadro N° 1
Población y Muestra

Área de Estudio	N° de Trabajadores
Servicios	1
Control Interno	2
Recursos Humanos	2
Finanzas	2
Ventas	1
Compras	1
Contabilidad	1
Total	10

La Autora (2015)

Se tiene entonces que la población reúne un total de diez (10) informantes, los cuáles proporcionarán de manera sistematizada los datos requeridos para el estudio a desarrollar.

El desarrollo de la presente investigación se llevará a cabo de acuerdo a una serie de fases que denota los pasos programados para el logro de los objetivos propuestos, estructurado de la siguiente manera:

Fase I: Se procedió a definir el problema y a diseñar el objeto de investigación presentado en la gestión financiera en la empresa Placas Cagua, C.A,

Fase II: En la elaboración del marco teórico, se desarrollaron los aspectos

conceptuales para el sustento teórico de la investigación, lo que contempló la revisión documental y reorganización de los conocimientos previos disponibles sobre el tema a evaluar,

Fase III: Se presentó el diseño, la técnica y el instrumento acorde para ser aplicados a esta investigación,

Fase IV: Se evaluaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos, de acuerdo al tipo de investigación generada,

Fase V: Luego de recabar toda la información y obtener los resultados se procedió a realizar el análisis de los datos, lo cual generará las conclusiones del objeto de estudio.

Fase VI: Finalmente se llevará a cabo una Propuesta y las recomendaciones finales, para así, ensamblar todo el desarrollo de las secciones del trabajo, mostrando consigo los resultados que afianzarán el objeto de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados de la Investigación

Después de haber recopilado y analizado toda la información de la investigación obtenida mediante la aplicación del instrumento seleccionado, aplicado a la muestra seleccionada, el cual fue elaborado con la finalidad de evaluar la gestión financiera de la Empresa Placas Cagua C.A.,

De lo antes expuesto se procede a presentar los resultados y sus respectivos análisis; para lo cual se elaboró tablas y gráficos de torta expresado de manera porcentual manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de información, esto con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores.

En tal sentido, Delgado, Colombo, y Orfila, (2003) indican que

“el análisis e interpretación de los datos corresponden a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explica todo conjunto de argumentos tendientes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador”. (pag.82)

De igual modo las referidas autoras sostienen que “de lo que se trata es de comprender que todo instrumento de recolección de datos está destinado a buscar datos, es decir el factor sustancial del hecho y fenómeno objeto de estudio y el cual sirve de atributo a los antecedentes, testimonios, reseñas, fundamentos, referencias, de lo que se pretende investigar.

Luego de la conceptualización citada, cabe indicar que cada cuadro y gráfico plasmado en la presente investigación posee una interpretación, como producto, no sólo de la información recabada a través del cuestionario, sino que también se incorporan elementos de interés obtenidos en la entrevista informal realizada durante la aplicación del instrumento; así como también el cruce de dicha información con el desarrollado del objeto de estudio en la presente investigación.

Al respecto vale agregar que Delgado, Colombo, y Orfila, (2003), afirman:

El ordenamiento de los datos, se logra a través del diseño de tablas, cuadros y gráficos, que consisten en procedimientos de carácter técnico-metodológicos previos al proceso de análisis e interpretación. Estas herramientas de trabajo permiten ilustrar sistemáticamente, datos relaciona con frecuencias absolutas, frecuencias relativas; además resulta de un valor incuestionable, realizar procedimientos propios de la estadística descriptiva e inferencial, dependiendo como es lógico al tipo de investigación que mejor se adecue al objeto de estudio. (pag. 83)

Con lo referido en la cita anterior, queda entendido que es posible tener una panorámica detallada, a partir de la tabulación de datos, respectivas de la tablas, cuadros y gráficos a estudiar en la presente investigación, lo que permite la realización del análisis e interpretación de los datos, como corresponde a continuación:

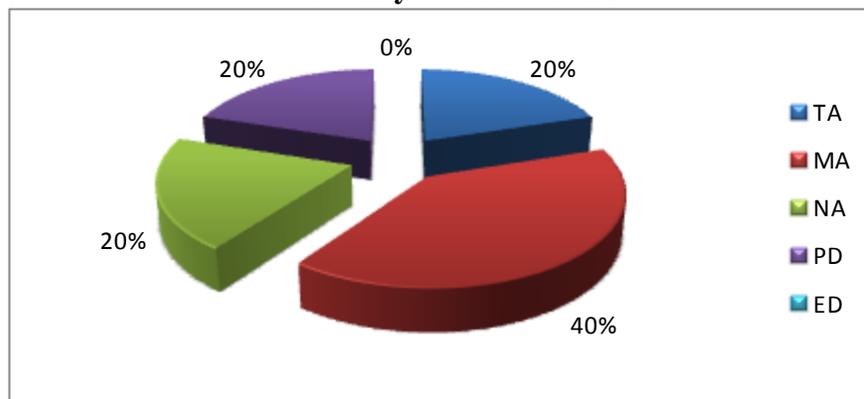
Ítems N° 1 La empresa posee normas y procedimientos para mejorar la gestión financiera.

Cuadro N° 2
Normas y Procedimientos

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	2	20%
Medianamente de Acuerdo	MA	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	2	20%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	2	20%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 1
Normas y Procedimientos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: En la representación gráfica del Ítems N° 1, se obtuvo que lo correspondiente al 20% de los encuestado indican que la empresa posee normas y procedimientos para mejorar la gestión financiera de la empresa, sin embargo, un 20% respondió estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, así como otro 20% sostiene estar parcialmente en desacuerdo, por otro lado el 40% considera estar medianamente de acuerdo.

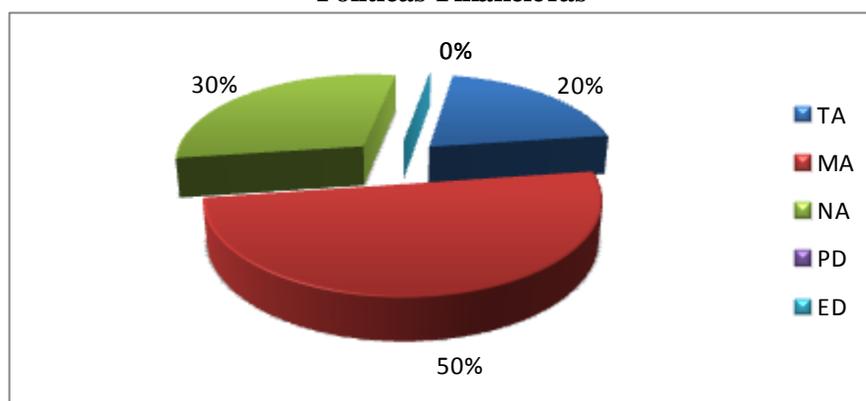
Ítem N° 2 La empresa cuenta con políticas financieras que permitan ejecutar los procesos administrativos y operativos

Cuadro N° 3
Políticas Financieras

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	2	20%
Medianamente de Acuerdo	MA	5	50%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	3	30%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 2
Políticas Financieras



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: El 20% de la muestra seleccionada considera que la empresa cuenta con políticas financieras que permitan ejecutar los procesos administrativos y operativos, sin embargo una gran mayoría representada por el 50% señala estar medianamente de acuerdo y el 30% manifiesta estar ni en acuerdo ni en desacuerdo; lo que indica, que la población objeto de estudio, tiene una idea confusa sobre la presencia de estrategias financieras establecidas para el desarrollo de las actividades y manejo de los procesos.

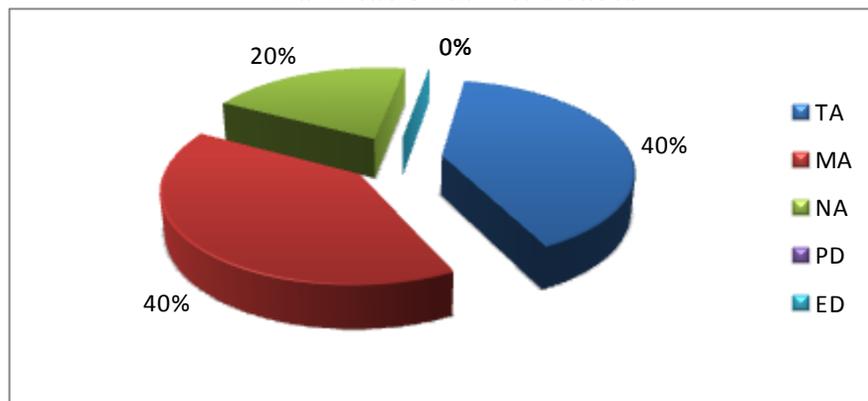
Ítem N° 3 La empresa planifica sus actividades en función al cumplimiento de las metas establecidas

Cuadro N° 4
Planificación de Actividades

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	4	40%
Medianamente de Acuerdo	MA	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	2	20%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 3
Planificación de Actividades



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: La gráfica refleja que la planificación del desarrollo de las actividades de la empresa en función a las metas establecidas está asumida por sus trabajadores de una manera poco clara, pues ante el planteamiento señalado el 40% de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo con tal acción, pero el resto respondió así, 40% medianamente de acuerdo y 20% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

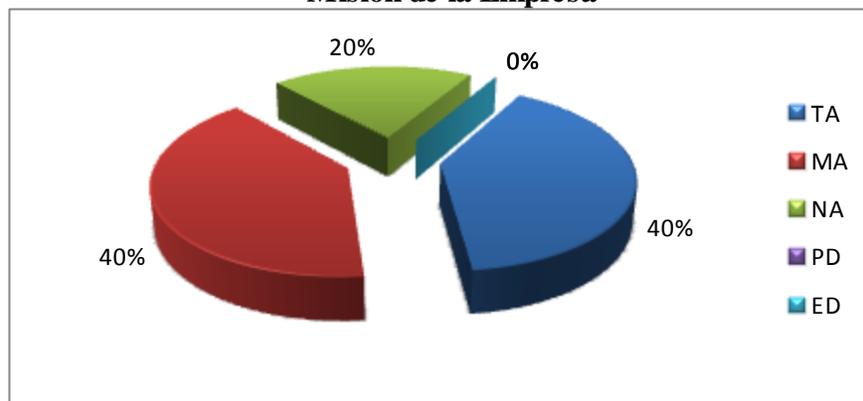
Ítem N° 4 La Misión de la Empresa es del conocimiento de todos los trabajadores

Cuadro N° 5
Misión de la Empresa

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	4	40%
Medianamente de Acuerdo	MA	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	2	20%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 4
Misión de la Empresa



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: Este ítem responde al desarrollo de la gestión de la empresa conforme al manejo de la misión por parte sus trabajadores, donde un 40% de los encuestados confirmó el conocimiento de sobre el objeto principal de la compañía en la cual labora, un 40% indica estar medianamente de acuerdo con el conocimiento de sus existencia y un 20% se pronunció ni en acuerdo ni en desacuerdo.

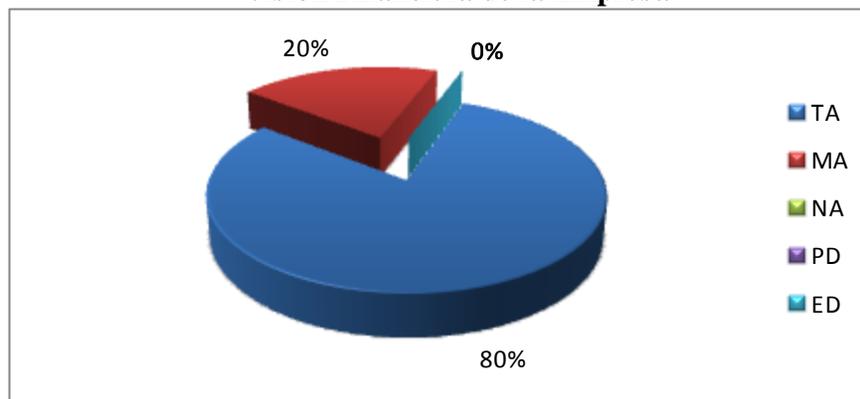
Ítem N° 5 La Visión de la Empresa es del conocimiento de todos los trabajadores

Cuadro N° 6
Visión Financiera de la Empresa

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	8	80%
Medianamente de Acuerdo	MA	2	20%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 5
Visión Financiera de la Empresa



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: En este ítem se puede evidenciar como la mayoría de la muestra seleccionada manifiesta conocer hacia donde pretende llegar la empresa, pues el 80% indica el conocimiento que tiene sobre de la visión financiera de la empresa, y un 20% respondió, estar medianamente de acuerdo con dicha noción. El presente análisis refleja que la visión financiera de la empresa es promovida por el nivel directivo, sin embargo una pequeña fracción podría considerarse ajena a la identificación corporativa.

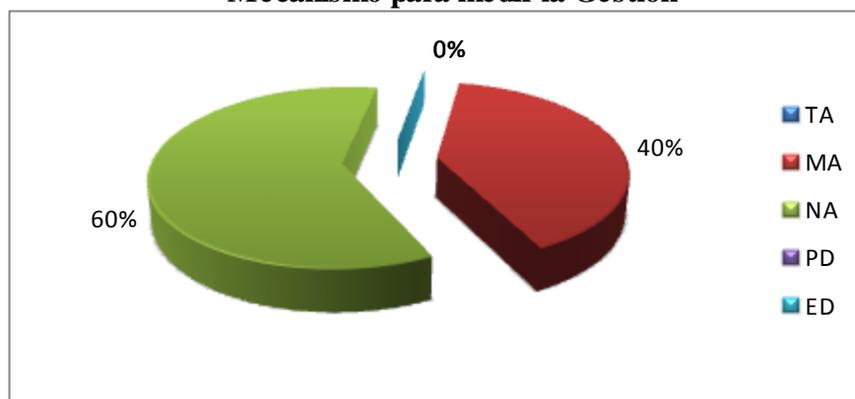
Ítem N° 6 En la empresa existe un mecanismo que permite medir la gestión administrativa y operativa

Cuadro N° 7
Mecanismo para medir la Gestión

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
Medianamente de Acuerdo	MA	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	6	60%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 6
Mecanismo para medir la Gestión



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: En la representación gráfica de este ítems se observa como los encuestados tienen una idea vaga de la existencia de mecanismos que permitan medir la gestión, tanto administrativa como operativa de la empresa, ello conforme a las respuestas obtenidas, donde un 40% respondió medianamente de acuerdo y un 60% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

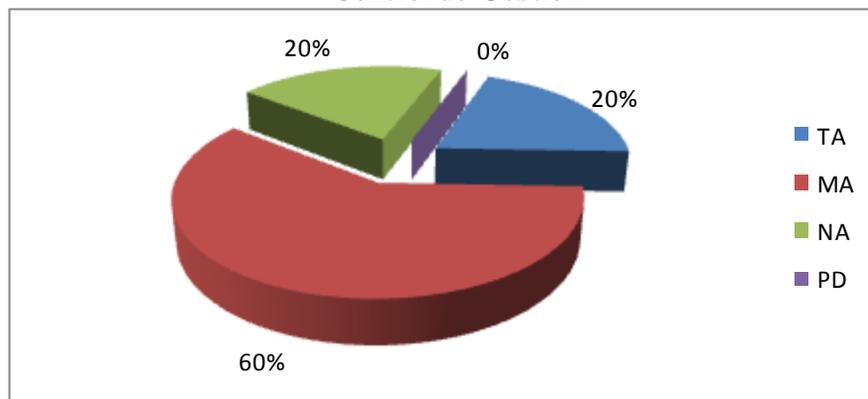
Ítem N° 7 Existe el control de gestión en el desarrollo de las actividades operativas de la empresa

Cuadro N° 8
Control de Gestión

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	2	20%
Medianamente de Acuerdo	MA	6	60%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	2	20%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 7
Control de Gestión



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: La existencia de control de gestión en las actividades operativas de la empresa, son del conocimiento del el 20% de los encuestados, sin embargo una gran mayoría representada por el 60% se muestran confusos ante la presencia de dicho mecanismo, respondiendo que están medianamente de acuerdo, así como el 20% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

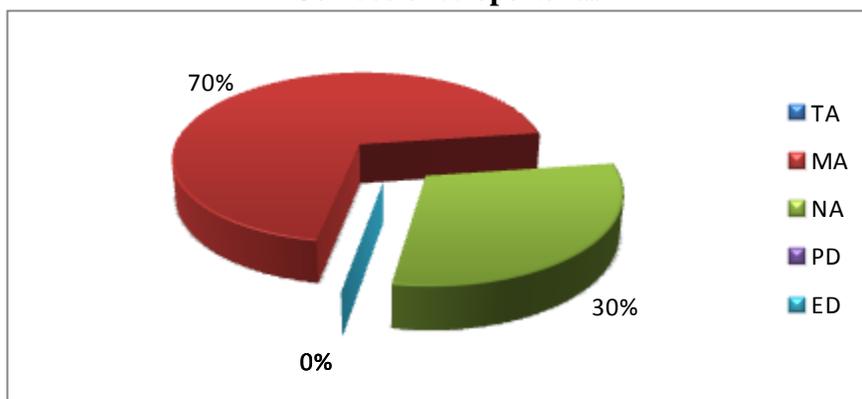
Ítem N° 8 Se aplican correcciones oportunas ante la existencia de una desviación en las metas establecidas

Cuadro N° 9
Correcciones oportunas

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
Medianamente de Acuerdo	MA	7	70%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	3	30%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuadro N° 8
Correcciones oportunas



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: Con respecto al manejo de las desviaciones que puedan surgir en la planificación de las metas establecidas, de la empresa, el 30% de los encuestados, manifiesta estar, ni en acuerdo ni en desacuerdo sobre las correcciones oportunas que la empresa aplica; asimismo el 70% indica estar, medianamente de acuerdo.

El referido análisis muestra que la toma de decisiones del nivel gerencial podría situarse vulneradas o estar ante la presencia de elementos que deben evaluarse para lograr el efectivo desarrollo de las actividades.

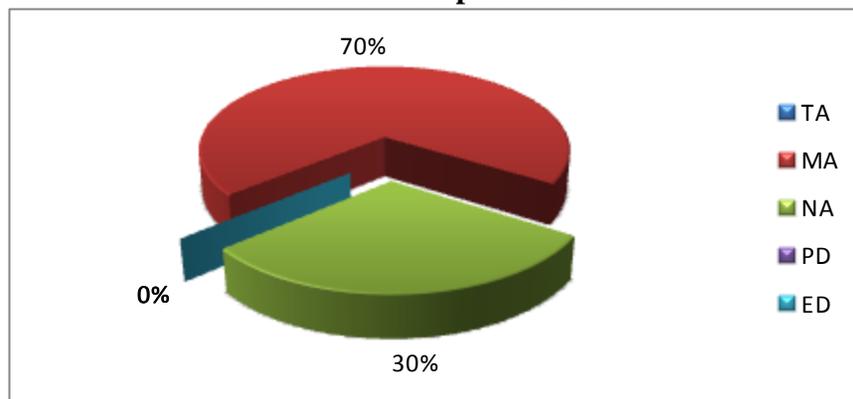
Ítem N° 9 Se identifican los procesos críticos internos en la organización para satisfacer a los clientes

Cuadro N° 10
Identificación de procesos críticos

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
Medianamente de Acuerdo	MA	7	70%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	3	30%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 9
Identificación de procesos críticos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: La representación gráfica de éste ítems muestra, como el 70% de los encuestados desconoce si existe un mecanismo que permita identificar los procesos críticos internos en la empresa, a efecto de satisfacer a los clientes, ello ante su respuesta, donde el 70% indica; medianamente de acuerdo y el resto representado por un 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

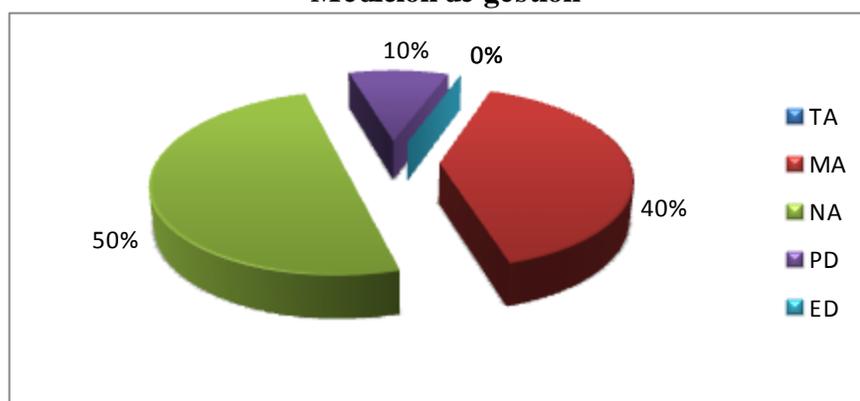
Ítem N° 10 Se mide la gestión de la empresa a través de indicadores

Cuadro N° 11
Medición de gestión

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
Medianamente de Acuerdo	MA	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	5	50%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	1	10%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráficos N° 10
Medición de gestión



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: La gráfica representa lo correspondiente a una mayoría trabajadores que manifiestan que la gestión de la empresa se mide a través de indicadores, ello simbolizado en lo que corresponde a un 50% de la población encuestada, sin embargo, el resto respondió así, el 40% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 20% parcialmente en desacuerdo, situación ésta que refleja debilidad en el manejo del negocio.

La respuesta a este ítem denota que aun y cuando existen de indicadores, estos se encuentran desvinculados en las diferentes áreas que conforman la empresa,

donde se podría asumir que los parámetros que actualmente se aplican en dicha compañía, originan indicadores aislados entre estas áreas y los procesos.

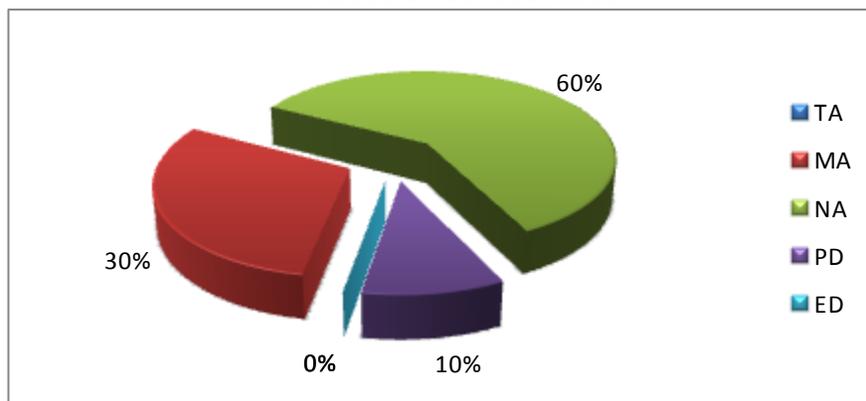
Ítem N° 11 Se evalúan los resultados conforme a parámetros fijados por indicadores financieros

Cuadro N° 12
Evaluación de resultados

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
Medianamente de Acuerdo	MA	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	6	60%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	1	10%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuadro N° 11
Evaluación de resultados



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: Una vez más se revela que los procesos establecidos para el desarrollo de la gestión financiera de la empresa se desarrollan, si se quiere de manera aislada a lo que es posible lograr mediante el manejo indicadores que permitan fijar una referencia de las metas con respecto a los resultado obtenidos, esto se infiere luego de observar la gráfica de este ítems, donde los trabajadores

encuestados respondieron así, 60% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 30% parcialmente en desacuerdo y 10% en desacuerdo.

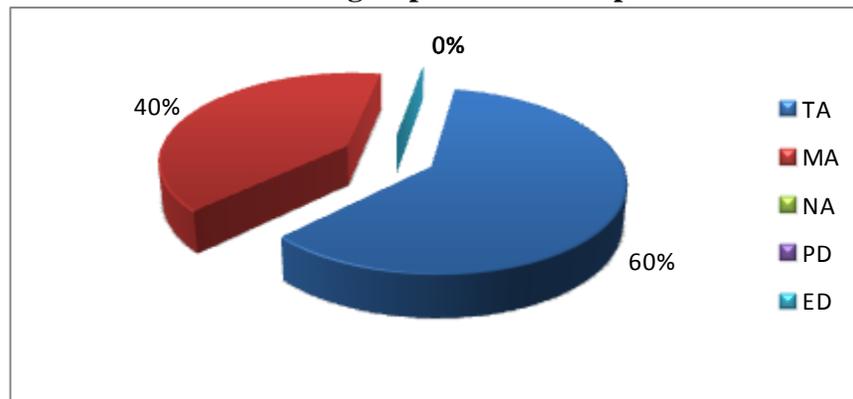
Ítem N° 12 Se realiza análisis estratégico para preservar la competitividad de la empresa

Cuadro N° 13
Análisis estratégico para medir competitividad

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	6	60%
Medianamente de Acuerdo	MA	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 12
Análisis estratégico para medir competitividad



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: En el presente ítems se refleja que el 60%, es decir más de la mitad del personal encuestado afirma que la empresa se realiza análisis estratégico de elementos que permiten preservar la competitividad en el sector maderero y el resto de los encuestados simbolizado en un 40% indican que están medianamente de acuerdo con la existencia de este proceso.

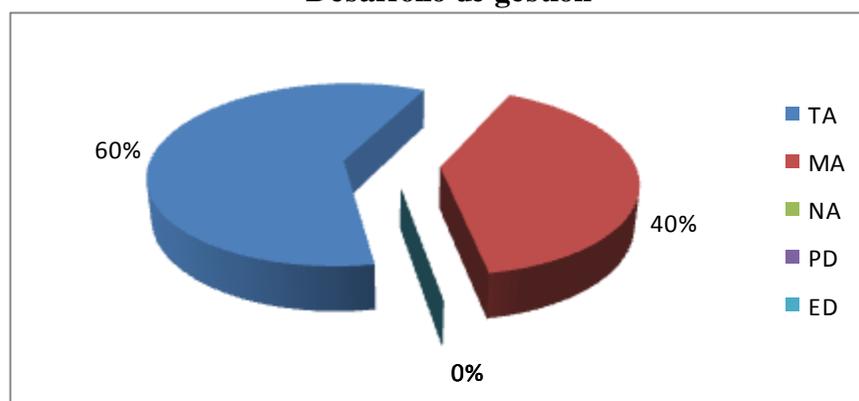
Ítem N° 13 La gestión se desarrolla en base a estrategias financieras para preservar acontecimientos en el futuro

Cuadro N° 14
Desarrollo de gestión

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	6	60%
Medianamente de Acuerdo	MA	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 13
Desarrollo de gestión



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: En la gráfica se observa como el 60% de los trabajadores, afirman que en la empresa, desarrollan su gestión en base a estrategias financieras, que consideran prevén acontecimientos futuros que amenacen la gestión, sin embargo el 40% indica no estar muy claro con el planteamiento, lo que resulta inferir, que con respecto esta condición el personal se encuentra ajeno a las posibles políticas que existan al respecto.

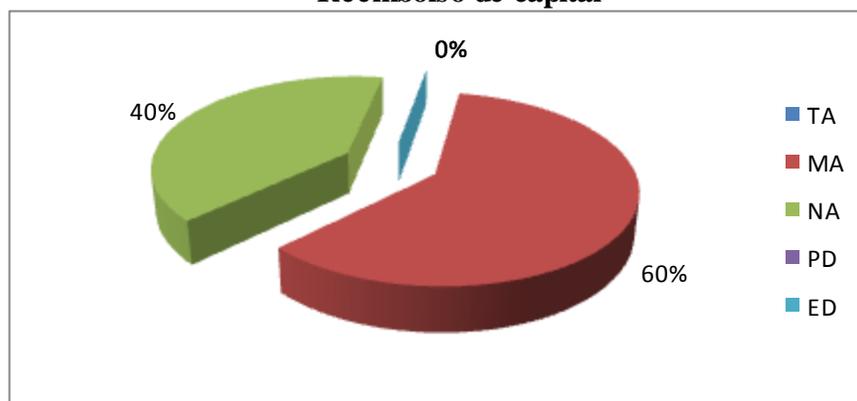
Ítem N° 14 El período de reembolso del capital invertido es el esperado por accionistas

Cuadro N° 15
Reembolso de capital

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
Medianamente de Acuerdo	MA	6	60%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	4	40%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 14
Reembolso de capital



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: Mediante la representación gráfica del presente ítems, se puede evidenciar que el personal encuestado responde así, 60% se encuentran medianamente de acuerdo, 40% ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto muestra que los inversionistas esperan ver retribuida su inversión en el tiempo estimado, lo que genera la necesidad que evaluar las políticas financieras, así como los procesos que intervienen para que esta condición sea factible.

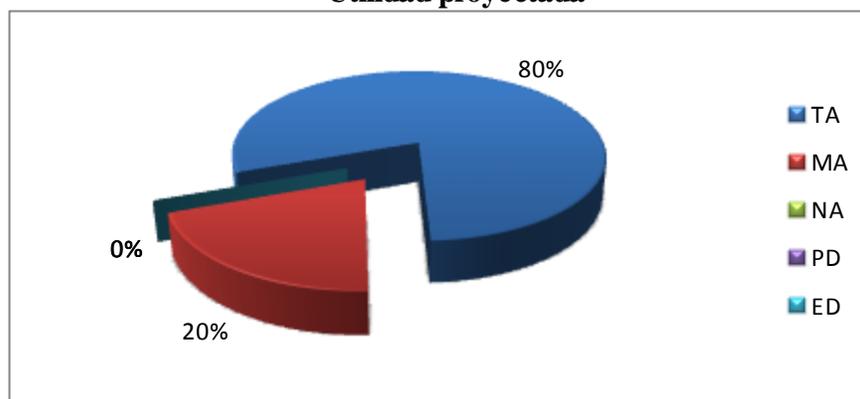
Ítem N° 15 La utilidad de la empresa es la proyectada

Cuadro N° 16
Utilidad proyectada

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	8	80%
Medianamente de Acuerdo	MA	2	20%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 15
Utilidad proyectada



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: La respuesta a la afirmación planteada en el presente ítems, refleja que un 80% de los encuestados indica estar, totalmente de acuerdo, en relación a la utilidad de la empresa, pues señalan que la misma, es la proyectada por los accionistas, en cambio un 20% manifiesta estar medianamente de acuerdo con tal hecho.

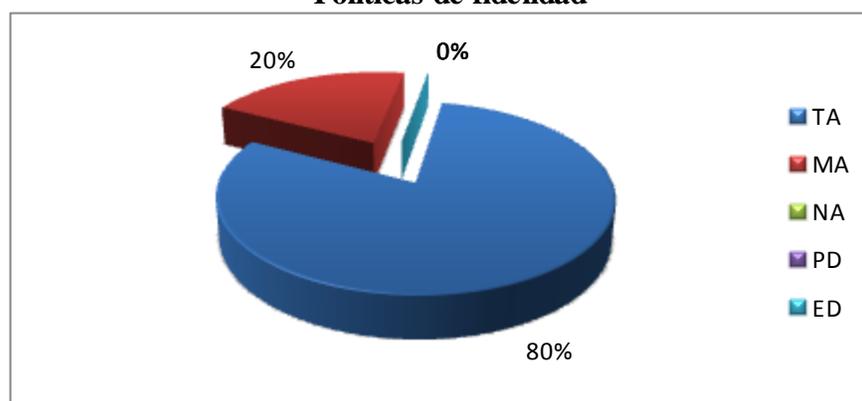
Ítem N° 16 Existen políticas de fidelidad para los clientes de la empresa

Cuadro N° 17
Políticas de fidelidad

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	8	80%
Medianamente de Acuerdo	MA	2	20%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	0	0%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 16
Políticas de fidelidad



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: En esta grafica se puede apreciar que la empresa impulsa o promueve el carácter de fidelidad orienta a los clientes que ha generado durante su trayectoria, pues lo correspondiente al 80% se encuentra totalmente de acuerdo con la presencia de esta política en la compañía, sin embargo el 20% de los encuestados, indica estar medianamente de acuerdo con la existencia de la referida condición.

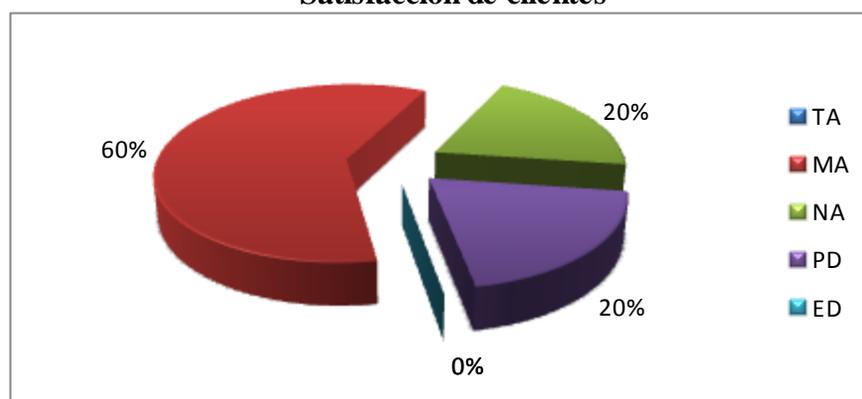
Ítem N° 17 Se comprueba la satisfacción de los clientes

Cuadro N° 18
Satisfaccion de clientes

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
Medianamente de Acuerdo	MA	6	60%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	2	20%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	2	20%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 17
Satisfaccion de clientes



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: A través de la representación gráfica de este ítems se puede observar como el personal encuestado genera una idea no muy establecida sobre las políticas que puedan existir en la empresa en cuanto al seguimiento y verificación de satisfacción de los clientes, pues los trabajadores encuestados respondieron así, 60% medianamente de acuerdo, 20% totalmente de acuerdo, 20% parcialmente en desacuerdo.

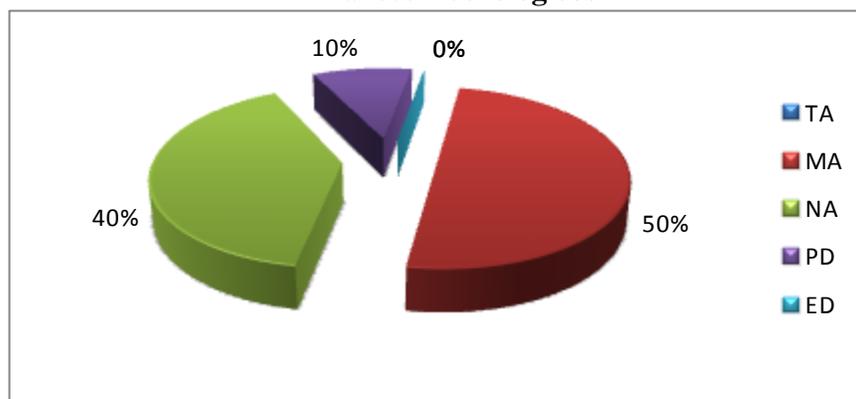
Ítem N° 18 Se promueve el crecimiento de la empresa fundamentado en la aplicación de avances tecnológicos

Cuadro N° 19
Avances Tecnológicos

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
Medianamente de Acuerdo	MA	5	50%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	4	40%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	1	10%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 18
Avances Tecnológicos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: La grafica de este ítems muestra, debilidad en la evolución y crecimiento de la empresa en cuanto a la actualización a través de la implementación de avances tecnológicos en el desarrollo de sus procesos, dado que los trabajadores encuestados, respondieron así, 50% sostienen estar medianamente de acuerdo, 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20% parcialmente en desacuerdo.

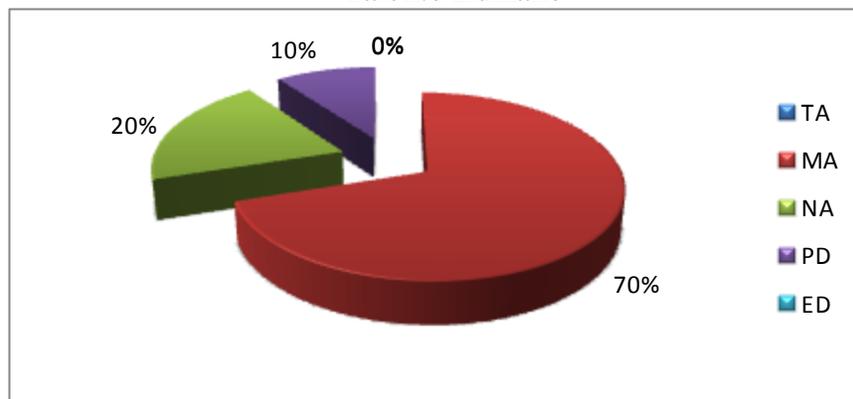
Ítem N° 19 Los trabajadores se sienten involucrados en el crecimiento de la empresa

Cuadro N° 20
Talento Humano

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
Medianamente de Acuerdo	MA	7	70%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	2	20%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	1	10%
En desacuerdo	ED	0	0%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 19
Talento Humano



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: El 70% de los trabajadores encuestados manifiestan sentirse medianamente involucrados en el crecimiento de la empresa, otro 20% respondieron, ni en acuerdo ni en desacuerdo y el resto, representado por un 10% parcialmente de acuerdo, lo que permite inferir que existe una debilidad notoria en las políticas de identificación corporativa, donde los integrantes de la empresa se sienten ajenos al crecimiento de la misma.

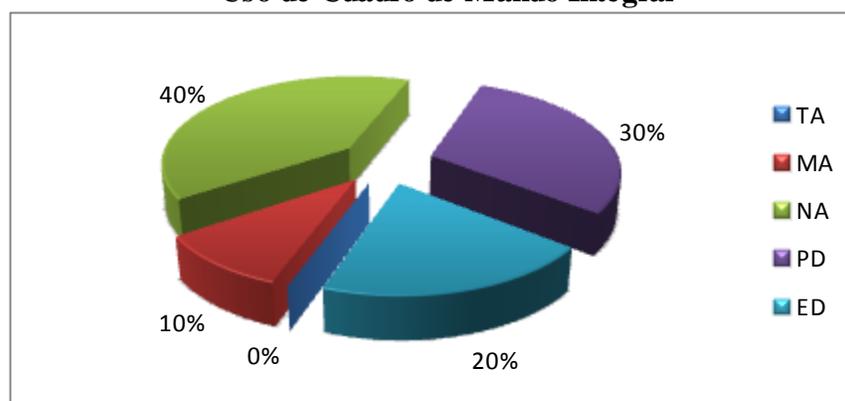
Ítem N° 20 En la empresa se aplica el uso del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control de la gestión financiera

Cuadro N° 21
Uso de Cuadro de Mando Integral

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
Medianamente de Acuerdo	MA	1	10%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NA	4	40%
Parcialmente en Desacuerdo	PD	3	30%
En desacuerdo	ED	2	20%
N		10	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico N° 20
Uso de Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis: Ante la afirmación del este ítems, se puede apreciar en su representación gráfica que el 10% de los trabajadores encuestados manifestaron estar, medianamente de acuerdo con el conocimiento del uso de Cuadro de Mando Integral, como mecanismo de control de la gestión financiera de la empresa, el resto respondió así, 20% en desacuerdo, 30% parcialmente en desacuerdo, 40% ni en acuerdo ni en desacuerdo, resultado que evidencia que quienes integran la empresas Placas Cagua C.A., conciben una idea muy somera de lo que simboliza, tan Importante Herramienta de Gestión.

Conclusiones del Diagnóstico

Es importante agregar que mediante los aportes adquiridos a través del desarrollo de las bases teóricas de la presente investigación, así como de los hallazgos obtenidos, conforme a la aplicación del Instrumento de recolección de datos, y del respectivo análisis de la representación gráfica correspondiente a cada ítem de la referida encuesta, se ha logrado generar respuesta a la interrogante que surgió en el Capítulo I de la presente investigación, la cual enuncia, ¿Existe en la empresa Placas Centro C.A., medios o mecanismos de control que permitan medir la gestión de manera global a través de indicadores, donde se pueda evaluar el manejo de las operaciones financieras, la relación con los clientes, el desarrollo eficiente de los procesos internos y la presencia continua del valor agregado que aportan los activos intangibles con miras a la retroalimentación y reorientación de posibles desviaciones?, siendo dicha incógnita el motor de impulso de la formulación de una serie de objetivos específicos, que han sido desarrollados y atendidos de manera consecutiva en la presente investigación, ello con la firme intención de diagnosticar la Gestión Financiera de la empresa Placas Cagua C.A.

Al respecto, luego de realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del Instrumento seleccionado por la investigadora, dirigido al personal que labora en la empresa Placas Cagua C.A., se pudo evidenciar que aún y cuando existen mecanismos y lineamientos para el desarrollo del desempeño de las actividades, éstos, se llevan a cabo de una manera tradicional, lo que implica el hecho de que los procesos establecidos para el logro de su visión, se apliquen de una manera inadecuada.

Lo anteriormente expuesto, se pudo identificar como bien se ha expresado, mediante el diagnóstico aplicado a la Gestión Financiera de Placas Cagua, C.A., a través del análisis de las gráficas generadas, de los ítems diseñados, luego de operacionalizar las variables que contempla el objeto de estudio de la presente

investigación, donde se denotó que existe importante incongruencia entre el manejo de los procesos con respecto la misión y visión de la empresa; esto debido a lo evidente que resulta la falta de conocimiento que poseen los trabajadores sobre las políticas financieras establecidas, las normas y procedimiento que rigen los procesos para el desarrollo de las actividades a realizarse en cada una de las áreas que la conforman, tanto administrativas como operarias, visto que un gran porcentaje se muestra confuso ante el manejo de dicha información.

En el mismo orden de ideas y no menos importante, cabe agregar que también se constató que la empresa establece políticas de fidelidad orientada a los clientes que se han generado durante la trayectoria de Placas Cagua C.A., en ocasión al buen servicio, calidad de productos ofrecidos y condiciones que ha permitido mantener dicha clientela, sin embargo, los resultados de las encuestas aplicadas arrojaron que, no existen políticas o lineamientos establecidos para monitorear tal fidelidad y preferencia de dichos clientes; situación ésta que sin duda alguna, incide negativamente sobre la gestión financiera de la compañía, ocasionando posible pérdida en la cartera de consumidores de los servicios y productos que ofrece, así como la factibilidad de orientar dicho beneficio a clientes que no garanticen la preferencia en todo lo que brinda Placas Cagua.

Otro aspecto que llamó la atención en el análisis de resultados del instrumento aplicado para el desarrollo de esta investigación, es el aspecto orientado al Recurso Humano que conforma la empresa, pues se pudo evidenciar que las respuestas a las afirmaciones planteadas, muestran una relación desvinculada entre ciertas áreas de trabajo con los procesos medulares, los cuales deben involucrar al personal que labora en la compañía, pues no se pronuncian claros con la misión la visión que persigue Placas Cagua C.A., sin embargo afirman participar en la construcción del logro de la visión, de igual forma no se sienten totalmente implicados en el crecimiento de la gestión financiera, pero son de gran aporte para la obtención de las utilidades obtenidas.

En el mismo orden de ideas, y en respuesta al segundo objetivo específico de la presente investigación, se obtuvo que Placas Centro C.A., carece de la existencia de un mecanismo de control eficiente y bien concebido, que mida la gestión financiera de la empresa y permita identificar si la misión y visión, están orientados a los objetivos trazados y los resultados financieros esperados; lo que potencialmente denota que dicha gestión, es desarrollada sin tener bien establecida una estrategia de negocio, mediante de indicadores, tanto financieros como no financieros, que permitan fijar las metas que se desean lograr, así como tener la posibilidad de medir que las mismas, se cumplan de una manera efectiva y de acuerdo a los resultados esperados, donde se pueda además, identificar los procesos críticos internos y externos que den pie para establecer correcciones oportunas ante posibles desviaciones generadas, lo que al respecto dificulta la toma de decisión del nivel directivo.

Lo expuesto en el párrafo anterior, es oportuno para considerar que, ante la problemática que presenta Placas Centro C.A., el Cuadro de Mando Integral (CMI) es la solución para reformular tan importante deficiencia existente en la gestión de dicha empresa. Pues, retomando lo señalado en los fundamentos teóricos de la presente investigación, se recuerda que el CMI es un sistema de gestión estratégica y un instrumento de dirección, para manejar la empresa a corto, mediano y largo plazo, la cual a través de su aplicación se logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación de Desempeño de la Organización, la cual actúa como una representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Se resume entonces que el Cuadro de Mando Integral parte de la visión y estrategias de la empresa, a partir de allí se definen los objetivos financieros

requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes, los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes y finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento, es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados.

Para ampliar la idea, es propicio recordar que el CMI se organiza en cuatro Perspectivas, éstas serían, las distintas ópticas desde las que se puede considerar la actuación de la empresa. Combinándolas se consigue el equilibrio o "balance" del Cuadro de Mando Integral (CMI); la Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y la Perspectiva de Formación y Crecimiento, viendo la actuación de una forma más detallada:

Perspectivas Financieras; Kaplan y Norton (2000) que "tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio". Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

La perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Perspectivas de Clientes; en esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Perspectivas de Procesos Internos; en esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, los indicadores, las palancas de valor y las iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores, y las iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje; la cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como

impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

En la presente investigación, vale la consideración de estos elementos, denominados perspectivas, como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de dichas perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores.

Con lo expuesto anteriormente, es posible atender al último objetivo específico de la presente investigación, donde se pudo evidenciar mediante el diagnóstico realizado que, aún y cuando la empresa objeto de estudio, aplica métodos para alcanzar las metas establecidas, en cuanto la operatividad de sus actividades, y probablemente actividad financiera dentro de los márgenes de rentabilidad esperada, encontrándose desvinculada de lo que contempla una herramienta efectiva que permita mediciones más generales e integradas, que relacionan al cliente actual, los procesos internos, los empleados la actuación de los sistemas con éxito financiero a largo plazo.

Al respecto, se indica entonces, los indicadores que aplican para mejorar la gestión financiera de la empresa objeto de estudio, mediante el uso del Cuadro de Mando Integral y sus cuatro perspectivas. Ciertos autores indican que en el desarrollo del CMI, deben considerarse dos (02) tipos de indicadores:

Indicador de actuación o impulsores, los cuales son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.

Indicadores de resultados, estos miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

En el CMI, se resalta la importancia ante la existencia de un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (perspectiva financiera y perspectiva clientes), indicadores financieros y entre los inductores de dichos resultados (perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento), indicadores no financieros.

Según David (1994), indica que "son las medidas que cuantifican o indican el nivel del logro, pueden ser, indicadores guías o indicadores de actuación o de resultado".

Un Cuadro de Mando de indicadores financieros y no financieros proporciona un "Cuadro de Mando Integral", la experiencia de grandes corporaciones señala que, los mejores Cuadros de Mando Integrales son algo más que una colección de indicadores críticos o factores clave del éxito.

Así pues, un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Los vínculos causa-efecto que se establecen en el CMI, muestran la interrelación de los objetivos estratégicos desde las diferentes perspectivas.

El logro de los objetivos específicos situados en la perspectiva financiera, depende de los objetivos alcanzados en la perspectiva de los clientes y estos a su vez,

dependen del logro de los objetivos específicos relacionado con los procesos de la empresa y estos dos a su vez dependen del logro de objetivos específicos relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Con todo lo antes expuesto y luego de haber logrado dilucidar la problemática planteada, mediante el desarrollo de los objetivos establecidos y toda la metodología empleada en el presente estudio, la investigadora propone el Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control para mejorar la Gestión Financiera de la empresa Placas Cagua C.A.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

Hoy en día como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, por parte de quienes dirigen las empresas y son responsable de la toma de decisiones, bien podrían desmejorar la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales con tal acción.

Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o el Balanced Scorecard (BSC), como ya se ha referido en la presente investigación, es una herramienta de gestión empresarial creada para medir la evolución de las actividades y los procesos que se generan en el interior de las organizaciones, ello sin importar si dichas tareas son a corto, mediano o largo plazo.

El objetivo primordial de un CMI es acompañar los procesos y medir sus resultados en función de las metas fijadas al inicio de los mismos.

La referida herramienta, es primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. Puede acomodar o incluir cualquiera de los dos enfoques para formular la estrategia de la unidad de

negocio; empezar desde la perspectiva del cliente, o empezar desde unas capacidades excelentes de proceso interno de negocio.

El Cuadro de Mando debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.

Lo antes planteado queda resumido en la idea de que, si una empresa quiere ser rentables, sus clientes deben ser fieles. Si tienen que ser fieles, proporcionémosle un buen servicio. Para lograr un buen servicio se necesitan procesos adecuados y que funcione bien. Para el buen funcionamiento se debe desarrollar la información de los trabajadores que la integran

En tal sentido, la propuesta tiene como finalidad ofrecerle a la Placas Centro, C.A., una herramienta poderosa para el mejoramiento continuo de su gestión financiera de, visto por todo lo antes comentado, la facultad que tiene la misma de orientar una gestión de negocio en un negocio exitoso, mediante el uso del Cuadro de Mando Integral, CMI.

Fundamentación de la Propuesta

Es en este fundamento que basó el criterio de la investigadora para afirmar que el CMI, es mucho más que una herramienta utilizable para medir factores financieros y no financieros como característica esencial, según fue planteado por sus creadores.

En las condiciones globalizadas por la que atraviesa el mundo de hoy, el CMI no escapa a los cambios que la dinámica del entorno impone a las grades organizaciones, pues no puede ser éste un instrumento rígido, sino una herramienta perfectamente adaptable a las condiciones y circunstancias específicas de cada empresa, ya sea esta productora de bienes o de prestación de servicios y además

aplicable independientemente al momento histórico, al país o al sistema social que la contenga.

El diseño del Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Financiera de empresa Placas Cagua C.A, se sustenta en los aspectos teóricos reflejados en el Capítulo II de la presente investigación, proporcionando todo el sustento conceptual influyente en el planteamiento de la actual Propuesta.

Por otro lado, cabe agregar que la propuesta se fundamentó en los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos aplicado en la empresa objeto de estudio, el cual permitió conocer la situación actual de la gestión financiera de la empresa, mostrando además las debilidades y fortalezas que existen en los procesos y elementos que la contemplan.

En base a dicha información, se realizó el diagnóstico requerido para plantear el diseño del Cuadro de mando Integral ya referido

De lo antes dicho, se agrega que la posibilidad de comparar el desempeño de todos los procesos manejados por la empresa, partiendo de un mapa estratégico que permita establecer los indicadores, aunados a la integración y gestión apropiada del capital humano, representa una significativa ventaja para el aseguramiento de resultados exitosos.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar el Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Financiera de la empresa Placas Cagua, C.A., del Grupo Placacentro, Masisa.

Objetivos Específicos

Identificar la información requerida para la elaboración del diseño del Cuadro de Mando Integral.

Establecer la metodología a utilizar para el diseño del Cuadro de Mando Integral, mediante las perspectivas que la conforman.

Establecer el diseño del Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión de Placas Cagua, C.A.

Justificación de la propuesta

La implementación del diseño del Cuadro de Mando Integral, representa una herramienta de gran utilidad para la empresa objeto de estudio, pues, está visto como un sistema de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones oportunas, su pertinencia y aplicabilidad justifica sin duda alguna el haber considerado esta invaluable herramienta para el desarrollo de la presente propuesta.

El CMI, conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo, es entonces el mecanismo necesario aplicar una mejora continua en la Gestión de la empresa objeto de estudio.

De todo lo expuesto, se tiene que, el Diseño del Cuadro de Mando Integral se debe plantear de acuerdo a las siguientes Fases:

Fase I: Diagnóstico y análisis del sistema actual de estrategia de la empresa.

En esta fase del estudio se analizó los conceptos estratégicos de la empresa, en la cual se evaluaron aspectos estratégicos, relacionados con la misión, visión, valores, ello a través de los actores tanto internos como externos, mediante el desarrollo.

Una Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual está conformado por cuatro elementos, dos de ellos, contemplan el aspecto interno de las empresas y puede se encuentran vinculadas a las fortalezas y las debilidades, mientras que las externas, abarcan las oportunidades y amenazas, son variables en las cuales no se pueden tener control sobre ellas.

La función de lo anterior, a través del diagnóstico realizado a Placas Cagua C.A., donde se obtuvo el siguiente resultado:

Cuadro N° 22
Análisis FODA

FORTALEZA	DEBILIDADES
Servicio de atención al cliente	Falta de alineación entre los objetivos estratégico con la misión y visión
Respaldo de Nombre	No están definidas las estrategias de crecimiento
Conocimiento en la Actividad que realizan	Inexistencia de políticas para mantener a los clientes
Instalaciones adecuadas	Falta de políticas de crecimiento del personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado creciente	Demora de la importación por entrega de divisas (control cambiario)
Posibilidad de crecer a nivel internacional	Demora en la entrega de material
Precios competitivos	Falta de materiales existentes en el mercado
Equipos calidad	Diversidad de competencia en el rubro

Elaboración propia (2015)

Fase II: Determinación de los objetivos estratégicos, indicadores, mapa estratégico que debe seguir la empresa basado en el modelo de CMI.

Cuadro N° 23**Metas definidas en cada perspectiva seleccionada.**

Perspectiva	Indicadores
Financiera	Rentabilidad de la empresa
Clientes	Satisfacción de los clientes
	Aumento de la cartera de clientes
Procesos Internos	Reducción de costes
	Aumento de productividad
	Calidad del servicio
	Eficiencia en la prestación del servicio
Formación y crecimiento	Desarrollo de competencias
	Motivación/implicación de trabajadores
	Calidad del puesto de trabajo

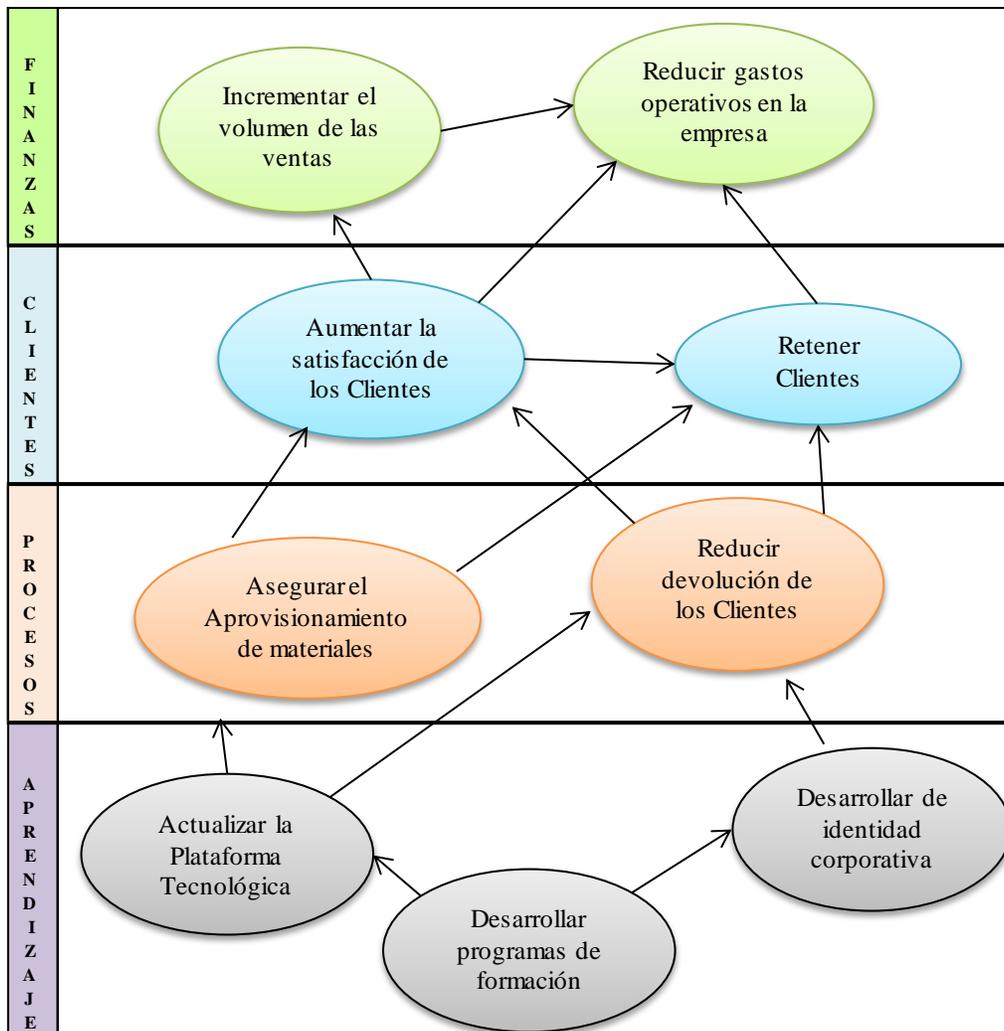
Elaboración Propia (2015)

Cuadro N° 24**Objetivos Estratégicos**

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	Incrementar el volumen de las ventas
	Reducir gastos operativos en la empresa
Clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes
	Retener Clientes
	Optimizar niveles de productividad
Procesos Internos	Asegurar el aprovisionamiento de materiales
	Reducir devoluciones de los clientes
Aprendizaje y Crecimiento	Actualizar la plataforma tecnológica
	Desarrollar programas de formación
	Desarrollar programas de identidad corporativa

Elaboración propia (2015)

Figura N° 2
Mapa Estratégico



Elaboración Propia (2015)

Fase III Implementación: Aplicar el diseño del cuadro CMI y las vías de retroalimentación. Durante esta etapa es necesario realizar una adecuada divulgación a través de todas las áreas de la empresa, con el objetivo de que el mismo sea conocido por todos los trabajadores y directivos. Este paso requiere de una habilidad especial que permita además motivar a todo el personal para enfrentar el cambio.

También es vital que se desarrolle un programa de capacitación que facilite su entendimiento y puesta en práctica.

Cuadro N° 25
Perfil de Indicadores

DATOS BASICOS	
Código del Indicador	Código asignado durante el Diseño del Indicador
Nombre corto	Descripción resumida de lo que se medirá
Tipo de Indicador	Según su naturaleza conceptual
Descripción	Finalidad
	Necesidad
	Importancia o impacto
Fuente	Fuente de Información
Comportamiento al logro	Tendencia considerada como positiva (valores esperado, criterios de comparación, disminución; aumento)
Frecuencia	Diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual
Unidad de Medición	días, %, Bs, etc.
Ponderación	Peso del Indicador (porcentual)
RESPONSABLES	
Elaboración del indicador	Responsable de la elaboración
Meta	Responsable de la Meta
Seguimiento y control	Responsable del seguimiento y control
SISTEMA ALERTA	
Rango permisible	Zona verde: menor o igual a 10% respecto a la meta
	Zona amarilla: entre 11 y 20% por debajo de la meta acciones Preventivas)
Rango no permisible	Zona roja: más del 20% por debajo de la meta (acciones correctivas)

Elaboración propia (2015)

Una retroalimentación adecuada, permite conocer con precisión el estado de cumplimiento de los objetivos trazados, ofreciendo así la oportunidad de corregir las desviaciones o no conformidades que vayan apareciendo durante el proceso. Aquí vuelve a jugar un papel fundamental la motivación en el sentido de lograr la mejora

continua. Es por ello que se debe establecer un canal eficaz para que fluya con transparencia y lealtad, toda la información necesaria que coadyuve a la toma de decisiones.

Ventajas de la propuesta

La ventaja primordial de la metodología CMI es, que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión de la empresa

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y técnicas mencionadas en el capítulo IV, se pudieron conocer en detalle los problemas que intervienen en el desarrollo adecuado de las actividades de la empresa. Esto conlleva a una serie de recomendaciones que se mencionan a continuación:

Implementar la propuesta, en la empresa a fin de dar inicio a la conducción del mejoramiento de la Gestión Financiera.

Establecer campañas para difundir la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa.

Se propone sea profundizando, ya que permiten el mejoramiento continuo de la empresa.

Capacitar al personal que trabaja en el área de inventario en lo que respecta a la propuesta y así, lograr el mejor desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

Hacer seguimiento y evaluar el desempeño de la propuesta en todas y cada una de sus fases a fin de garantizar su óptima aplicación

Designar un profesional en el área de finanzas que monitoree el desarrollo de la propuesta.

Realizar reuniones periódicas para evaluar el desempeño del CMI

Comunicar formalmente al personal involucrado tanto directa como indirectamente de las fases y componentes de la propuesta a fin de asegurar la difusión del conocimiento y poder exigir su cumplimiento.

Evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo que lo hagan difícil de interpretar, corriendo el riesgo de que se considere un modelo matemático perfecto.

Establecer estrategias que puedan alimentar el cuadro de mando integral durante su desarrollo.

Complementar la aplicación del Cuadro de Mando Integral con expertos en Ingeniería de Proyectos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica** (5a. ed.). Venezuela: EPISTEME, C. A.
- Beltrán (2002). **Indicadores de Gestión**. (5a ed.). Colombia: Editorial 3R Editores.
- Chávez, A. (2008). **Diagnóstico y Propuesta sobre el Control Interno del Activo Circulante Disponible en la Empresa "Embotelladora Terepaima", C. A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- Escalona, A. (2010). **Modelo de Gerencia Estratégica para la Gestión Pública en los Gobiernos Regionales**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.
- Flanklin (2003) **Cómo definir Indicadores**. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.grupokaizen.com/bsce/bsce12.php>. [Consulta: 2010, noviembre 20]
- Gómez, F. (2003). **Fundamentos de Administración Financiera**. Colombia: Triángulo Editorial
- La Cruz, A. (2008). **Diseño de Indicadores de Gestión para la Secretaría de Finanzas de la Gobernación del Estado Falcón**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- López, M. (1998). **Introducción a la Contabilidad**. Venezuela: Trujillo.
- Méndez, C. (2005). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación** (5a. ed.). Colombia: Mc Graw – Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). **Balanced Scorecard**. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). **Cómo Medir el Rendimiento en la Empresa**. Barcelona: Harvard Business Review.
- Mira, J. (2006). **Apuntes de Auditoría**. España: Creative Commons
- Montalvo O. (2002). **Administración Financiera Básica. El Corto Plazo**. Colombia: Panamericana Editores.
- Oropeza, L. (2008). **Análisis del Proceso de Control de Gestión en el Instituto Autónomo de Vialidad y Transporte del Estado Yaracuy (INVITY)**. Año

2007. Trabajo de grado no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Sabino, C. (2004). **El Proceso de Investigación Científica** (7a. ed.). Venezuela: Panapo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). **El Proceso de la Investigación Científica** (5a. ed.). Caracas: LIMUSA Noriega Editores.
- Claret Arnoldo V. (2014). **Como Hacer y Defender una Tesis** (27a. ed.). Caracas
- Delgado Y., Colombo L., Orfila R. (2003). **Conduciendo la Investigación** (2a. ed.). Caracas: Comala.com.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL). (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales**. Venezuela: Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

ANEXOS

(Anexo A)

Cuadro de Operacionalización de Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEM
Diagnosticar la Gestión financiera de negocio de la empresa Placas Cagua, C.A., del Grupo Placacentro, Masisa.	Gestión financiera de negocio de la Placas Cagua, C.A., del Grupo Placacentro, Masisa.	Procesos	Cuestionario Tipo Lickert	1, 2
		Planificación		3
		Misión y Visión		4, 5
Determinar la existencia de mecanismos de control que permita la medición de la gestión financiera de la Empresa.	Mecanismos de control que permita la medición de la gestión a la Empresa.	Control de Gestión		6, 7
		Dirección		8, 9
		Indicadores		10, 11
Analizar los indicadores que apliquen para el uso del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control en la Empresa.	Indicadores que apliquen para el uso del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control en la Empresa	Estrategias Financieras		12, 13
		Financiero		14, 15
		Cliente		16, 17
		Procesos Internos		18, 19
		Aprendizaje e innovación	20	

Fuente: Deborha Meléndez (2015)

(Anexo B)

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES – LA MORITA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

Estimado Colaborador

Reciba un cordial saludo y sirva este medio para solicitarle su valiosa contribución en responder el cuestionario anexo cuyo propósito es conocer su opinión y apreciación acerca de la **Gestión financiera mediante el uso del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control aplicado en la empresa donde labora.**

Es importante mencionar que la información suministrada será analizada en forma confidencial y anónima, considerándola de alta relevancia al ser utilizada para la obtención de los resultados de la investigación.

Solamente se espera de usted, respuestas sinceras e identificadas con su actual desempeño.

Agradeciendo su valiosa colaboración, se suscribe de usted.

Atentamente.

Lcda. Deborha Meléndez

INSTRUCCIONES

A usted se le entrega un ejemplar debidamente elaborado sobre la base de la escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como:

- | | |
|-----------------------------------|------|
| 1. Totalmente de Acuerdo | (TA) |
| 2. Medianamente de Acuerdo | (MA) |
| 3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo | (NA) |
| 4. Parcialmente en Desacuerdo | (PD) |
| 5. En Desacuerdo | (ED) |

Lea detenidamente el instrumento, en este se presentan una serie de preguntas. Responda con una equis (x) a la alternativa seleccionada y; por favor no deje ninguna sin respuesta. Se estima su mayor objetividad y sinceridad.

Agradeciendo su atención; de usted atentamente,

Lcda. Deborha Meléndez

**Cuestionario dirigido al Personal que labora
En la Empresa Placas Cagua, C.A., Estado Aragua, Venezuela.**

Nº	Ítems	Alternativas de respuestas				
		TA	MA	NA	PD	ED
1	La empresa posee normas y procedimientos para mejorar la gestión financiera					
2	La empresa cuenta con políticas financieras que permitan ejecutar los procesos administrativos y operativos					
3	La empresa planifica sus actividades en función al cumplimiento de las metas establecidas					
4	La misión de la empresa es del conocimiento de todos los trabajadores					
5	La visión de la empresa es del conocimiento de todos los trabajadores					
6	En la empresa existe un mecanismo que permite medir la gestión administrativa y operativa					
7	Existe el control de gestión en el desarrollo de las actividades operativas de la empresa					
8	Se aplican correcciones oportunas ante la existencia de una desviación en las metas establecidas					
9	Se identifican los procesos críticos internos en la organización para satisfacer a los clientes					
10	Se mide la gestión de la empresa a través de indicadores					
11	Se evalúa los resultados conforme a parámetros fijados por indicadores financieros					

Nº	Ítems	Alternativas de respuestas				
		TA	MA	NA	PD	ED
12	Se realiza análisis estratégico para preservar la competitividad de la empresa					
13	La gestión se desarrolla en base a estrategias financieras para preservar acontecimientos en el futuro					
14	El período de reembolso del capital invertido es el esperado por accionistas					
15	La utilidad de la empresa es la proyectada					
16	Existen políticas de fidelidad de clientes en la empresa					
17	Se comprueba la satisfacción de los clientes					
18	Se promueve el crecimiento de la empresa fundamentado en la aplicación de avances tecnológicos					
19	Los trabajadores se sienten involucrados en el crecimiento de la empresa					
20	En la empresa se aplica el uso del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control de la Gestión					

Elaboración Propia (2015)

(Anexo C)

Calculo para determinar la Validez y Confiabilidad del Instrumento

Análisis Coeficiente de Alfa Cronbach

		PREGUNTAS																				
ITEMS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL
M U E S T R A	1	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	80
	2	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	81
	3	3	3	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	1	74
	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	2	3	76
	5	5	3	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	2	75
	6	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	5	2	4	4	1	73
	7	4	3	4	5	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	71
	8	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	3	74
	9	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	2	75
	10	3	4	5	5	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	2	75
K																						20
ΣSi^2		0,5	0,4	0,2	0,16	0,2	0,2	0	0,2	0,2	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,6	0,4	0,4	0,8	6,64
Si^2																						8,24
		$\alpha = 0,85$																				

Elaboración Propia (2015)

(Anexo D)

Tabulación de datos Análisis Coeficiente de Alfa Cronbach

ITEMS	ALTERNATIVA				
	TA	MA	NA	PD	ED
	5	4	3	2	1
1	2	4	2	2	0
2	2	5	3	0	0
3	4	4	2	0	0
4	7	3	0	0	0
5	8	2	0	0	0
6	0	4	6	0	0
7	2	6	2	0	0
8	0	7	3	0	0
9	0	7	3	0	0
10	0	4	5	1	0
11	0	3	6	1	0
12	6	4	0	0	0
13	6	4	0	0	0
14	0	6	4	0	0
15	8	2	0	0	0
16	8	2	0	0	0
17	0	6	2	2	0
18	0	5	4	1	0
19	0	7	2	1	0
20	0	1	4	3	2

Elaboración Propia (2015)