



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN
FINANCIERA DE MULTISERVICIOS LOS ROBLES, C.A.**

**Trabajo de Grado, modalidad investigación, presentado como requisito parcial
exigido para optar el Título de Licenciado en Contaduría Pública.**

**Rafael Eduardo Osío Delgado
C.I.: 12.812.893**

Guatamare, Abril de 2009

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN
FINANCIERA DE MULTISERVICIOS LOS ROBLES, C.A.**

Br. Rafael Osío

Asesor Académico
Lic. Angélica León

Jurado Principal
Lic. Sileina Cedeño

Jurado Principal
Lic. Jose David Hernandez

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia especialmente a mi esposa Rosangel y a mis hijos Rafael y Laura quienes son la fuente de inspiración y lucha para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

 Mi agradecimiento va a todos esas personas que de una u otra forma me apoyaron y ayudaron a la realización de este trabajo, especialmente a mis padres y hermanos y a mi profesora y amiga Angélica León.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

1.2 Objetivos de Investigación

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.3 Justificación

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación

2.2 Bases teóricas

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel y Diseño de Investigación

3.2 Población y Muestra

3.3 Técnicas de Recolección de Datos

3.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS DATOS E INTERPRETACIÓN DE

LOS RESULTADOS

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE
MULTISERVICIOS LOS ROBLES, C.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las empresas, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Su objetivo básico comprende, por lo tanto, dos elementos. El de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los accionistas. Y, en segundo lugar, la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.

Su función principalmente es brindar una herramienta para generar la mayor rentabilidad en la organización, así como también obtener los mayores beneficios de la misma.

En este sentido, la gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza,

Para lograr estos objetivos, una de las herramientas que se utilizan en el proceso estratégico, es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permite el control de gestión haciendo coincidir la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Este trabajo, intenta precisamente, proponer una investigación basada en el tema sobre la aplicabilidad del CMI en el contexto de la optimización e la gestión financiera de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A., para lo cual se encuentra dividido en los siguientes capítulos:

El Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, la justificación y alcance del proyecto. Mientras que el Capítulo II, presenta las bases contextuales y legales que sirven de marco para el análisis posterior. Además incluye los antecedentes de investigación y la operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, se especifican los aspectos metodológicos que fueron tomados en cuenta para la realización del trabajo, como son; el nivel y diseño del estudio, la población y muestra y las técnicas e instrumentos de investigación.

El Capítulo IV, incluye el análisis de los resultados de la investigación realizada, mientras que en el Capítulo V, se presenta la propuesta.

Por último se presentan, las conclusiones y recomendaciones, seguidas de las referencias bibliográficas consultadas.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

Las organizaciones empresariales se encuentran bajo la influencia de múltiples variables, por ello, deben planear y controlar todas sus actividades, ya que mientras mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos que tendrán que asumir para mantenerse en el mercado competitivo

En este sentido, de acuerdo a Porter (1985), toda empresa que quiera mantener su capacidad de funcionamiento en un mercado agresivo y competitivo, deberá manejar y planificar con eficacia y eficiencia su gestión, para lo cual tendrá que adoptar técnicas y procedimientos administrativos, que permita el logro de los objetivos trazados.

Por lo general, la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros. En este sentido Senge (1990) indica que la gestión financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como son la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Estas acciones tienen como base la aplicación adecuada del control interno contable que representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable y financiero.

No obstante, un sistema de control interno es importante por cuanto, plantea Blanco (1985), no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros,

sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos y por tanto su calidad.

Según Blanco, F.(1985:12):

El control de gestión en una empresa, está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Además, deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los procedimientos administrativos. La experiencia está demostrando que aún dentro de los más variados estilos de mando, la dirección de un organismo complejo no puede ejercerse eficazmente más que a través de un Sistema de Control de Gestión que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar.

De acuerdo a lo anterior, un sistema de control de gestión, que facilite la continua supervisión y corrección de los procesos, es necesario para optimizar el uso de los recursos y alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

Por lo tanto, cuando la gestión contable y financiera se realiza en el marco de un sistema de control de gestión que responde a la estrategia empresarial, señala el rumbo a seguir por la organización. En este sentido, la estrategia es definida por Moreno (1996:3), como:

Un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Seleccionando los negocios actuales o futuros de la organización, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Lo que permite inferir que para la administración financiera, básicamente se entiende por estrategia, la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

De esta forma, la realidad estratégica empresarial ha venido interpretándose con base en modelos o enfoques apoyados en el mejoramiento continuo siendo las más actuales, la reingeniería, el outsourcing y planeación estratégica, que implican la descripción, medición y modernización de los procesos de negocios donde el éxito de una organización depende de variables continuas y lineales. Sin embargo, los aportes de estas tendencias a la gestión dentro del entorno actual resultan insuficientes para explicar cómo empresas con un buen posicionamiento y muchos años en el mercado tienden a desaparecer, siendo superadas, o en

algunos casos, adquiridas por nuevas empresas, a pesar de implementar adecuadas estrategias porterianas de diferenciación o reducción de costos.

Aunque los cambios surgidos por la aplicación de los distintos modelos de gestión han aportado soluciones a medianas y grandes empresas que han invertido en su implementación, en las pequeñas empresas de venta directa de productos y servicios, su influencia ha sido menos evidente, debido a que por lo general, son administradas bajo modelos de gestión basados en la intuición y principios básicos contables. Algunas de ellas, según Díaz (2005) solo cuentan con un sistema automatizado de contabilidad que les permite unificar su control contable y cuentan con una débil estructura organizativa.

Por otra parte, en ocasiones la creación de una pequeña empresa se constituye en el primer paso para el desarrollo de una organización más grande por lo que requiere de enfoques que combinen la gestión con la estrategia de crecimiento.

En este contexto, surgen nuevas corrientes de investigación en el seno de la gestión financiera y la dirección estratégica de la empresa que se dirigen al estudio de la dinámica de los factores internos y comprenden, por una parte los trabajos relacionados con teoría de las competencias esenciales, cuyos máximos representantes son Hamel y Prahalad y por otra, los que consideran los sistemas de gestión y control empresarial como el Cuadro de Mando Integral (CMI), propuesto por Kaplan y Norton a finales de los noventa.

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a

cuatro perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden componer en cuatro conceptos, como lo establece Navarro (2005:3):

- 1.- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- 2.- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- 3.-Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- 4.- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a las cuatro perspectivas mencionadas.

Así, Navarro (2005:4), señala que se define “un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia”. Además, también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

En este orden de ideas, Bastidas y Ripio (2003:12) señalan que el CMI propone la complementariedad entre dos tipos de medidas:

Las financieras informarían sobre la gestión de la organización a largo plazo (Indicadores de Resultados), mientras que los indicadores no financieros, informarían sobre la gestión a corto plazo, para señalar si la organización va en dirección correcta hacia la consecución de los objetivos propuestos a largo plazo y de qué manera la empresa moviliza y combina sus recursos (tanto tangibles como intangibles), para generar utilidades reales que aseguren el futuro económico de la organización. (Inductores de Actuación).

De esta forma el CMI, permite desarrollar indicadores que se complementan entre sí aportando información sobre si el rumbo de la organización está dirigiéndose en el sentido de sus objetivos financieros

Por ello, las empresas que han adoptado el CMI, han colocado la estrategia en el centro de su sistema de gestión, para movilizar y guiar el proceso de cambio organizacional, que les permita adaptarse continuamente a las nuevas exigencias marcadas por un entorno dinámico y competitivo.

En efecto, la implementación del Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas, según Royero (2005), muchas posibilidades que determinan que se haya convertido en uno de los instrumentos de gestión para gerentes y consultores.

Sin embargo, de acuerdo a Díaz (2005:3), la gestión de las pequeñas empresas, “se caracteriza por no contar con adecuados sistemas de control por lo que carecen de la planeación estratégica que les permita implementar estrategias de desarrollo de crecimiento, a menos que ese sea su objetivo principal.” Es decir, a menos que la empresa se haya constituido con el fin de crecer y convertirse mediana empresa, este tipo de organizaciones no aplica

en su gestión los criterios propuestos por los enfoques de dirección estratégica o análisis estratégico.

En efecto, la administración de una empresa pequeña, por lo general recae sobre su propio dueño o de su familia, convirtiéndose en ocasiones en una extensión de la vida hogareña. Por lo tanto, no incorporan en su quehacer diario las herramientas de gestión administrativa y contable, que de acuerdo a Chiavenato (1997), les proporcionarían mayores beneficios económicos.

En el caso de las pequeñas empresas, como aquellas dedicadas a la venta e instalación de partes automotrices como electroautos, caucheras, autoperequitos, entre otros, como lo es Multiservicios Los Robles, C.A., el panorama no es esencialmente distinto, debido a que, demandan de un conjunto de requerimientos para mejorar su rendimiento.

Así, este tipo de empresas se debate entre optimizar los inventarios, pero poseer menos artículos en él; proporcionar un mejor servicio, pero reducir la nómina de empleados; mejorar la calidad, pero disminuir los precios; contar con todos los materiales y el equipamiento adecuado, pero trabajar con menos vendedores. Estos problemas están hoy en el terreno de juego, pero además hay que generar valor a largo plazo a través de reforzar los activos intangibles. La elaboración del cuadro de mando integral, permitiría a los responsables, identificar de manera particular cada una de estas contradicciones y darle a todas ellas, el correspondiente peso dentro de los objetivos que la compañía se plantea.

De esta forma, el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión financiera para enfrentarse a los problemas que sufre en general

toda la industria de ventas al consumidor final y seguir la evolución de lo que demandan los clientes, debido a que permite el adecuado balance entre las estrategias, objetivos y medidas para llegar al estado deseado de la organización. Además, conforma un marco de acción delimitando los conceptos y ordenando las acciones de todos los empleados de la compañía.

Como ocurre en el caso de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A., empresa fundada en 1999, que se dedica a prestar servicios de instalación y reparación de frenos para automóviles particulares y de transporte, que presenta problemas relacionados con el manejo su inventario que se originan en la gestión inadecuada de los procesos.

Si se intenta identificar la problemática, en base a los criterios propuestos por el modelo del CMI, destaca, en cuanto a los activos tangibles, que se presentan errores de planeación en la gestión del inventario, debido a que no se conoce con exactitud la cantidad de unidades que recibe el almacén (cuantos productos serán recibidos y en qué momentos). Esto conlleva a que las horas trabajadas por los empleados, no se concentran en la realización de procesos productivos (el servicio de frenos).

Lo anterior se debe a que según la cantidad de productos a almacenar, así como de la variedad (cajas, latas, balde, entre otros) y la distancia a recorrer para el almacenamiento, los costos y tiempo de descarga pueden variar, restando tiempo de trabajo a la actividad de servicio e instalación de frenos a sus clientes.

Las causas pueden estar relacionadas con el hecho de que se observa que el departamento de compras no toma decisiones basadas en la información sobre el nivel de inventario, debido a que la misma no se

encuentra disponible, lo que lleva a una situación caracterizada por almacenes sobreestimados en sus dimensiones y al mismo tiempo con continuas roturas de stocks.

Esto es debido a la carencia de un sistema de gestión financiera que permita llevar el adecuado registro de las entradas y salidas del inventario, donde no se aplican formatos de control de la mercancía ni una estrategia predeterminada de gestión como el sistema PEPS (primero que entre, primero que sale), lo que conlleva a que no se conozca a ciencia cierta las cantidades reales de cada producto y se produzcan roturas de inventario.

Específicamente en el área financiera de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A., se observan irregularidades como:

Los sistemas administrativo y contable se enmarcan dentro de un enfoque convencional de gestión financiera basada en los registros contables, en el cual solo se consideran los indicadores arrojados por los estados financieros, sin tomar en cuenta otros indicadores que faciliten la evaluación sobre si se logran los objetivos estratégicos y la forma de aplicar correctivos a las posibles debilidades.

No se planifica el inventario bajo ningún sistema específico de gestión de inventarios, que desencadene la definición de procedimientos administrativos y contables que impliquen el logro de ciertos criterios que permitan la evaluación del cumplimiento de objetivos.

Carencia de un sistema contable que se integre al sistema administrativo.

Presentación tardía de informes financieros debido a la ausencia de políticas y normas de registro de la información contable.

Falta de alineación entre los objetivos empresariales y los de los empleados, quienes reciben un salario acorde con la cantidad de trabajo que realizan y desconocen su aporte al fortalecimiento o debilitamiento de las finanzas de la empresa. Cada obrero o instalador, recibe de la empresa el 50% del ingreso de cada trabajo realizado semanalmente, lo que conlleva a que los objetivos de la empresa y los de sus empleados sigan rutas diferentes.

Mientras la empresa requiere aumentar su prestigio y clientela, así como la venta de repuestos, el instalador solo está interesado en realizar un determinado número de trabajos que le permitan el ingreso que ha calculado, lo que puede estar influenciando los resultados en cuanto indicadores de rendimiento y de actuación, porque una vez son alcanzadas las metas particulares de cada obrero, tienden a disminuir su productividad, sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa.

En este sentido, la gestión de la empresa, no satisface los criterios de calidad de los usuarios de la información, al generar informes financieros tardíos y que no especifican las debilidades en el manejo de los inventarios. Por lo cual se hace necesario aplicar conceptos y teorías sobre gestión financiera que faciliten el control de la gestión del inventario de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.

En este orden de ideas, en esta investigación se propone el diseño del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de optimizar la gestión financiera de Multiservicios Los Robles, C.A., como fundamento principal de un modelo

de gestión que permita que las operaciones financieras y contables sean perfeccionadas, en función de satisfacer los requerimientos de la gerencia de aumentar la productividad de la empresa.

La aplicación de esta herramienta, permitirá alcanzar los objetivos financieros de la empresa al actuar como fortalecedor de sus recursos humanos y tecnológicos, al alinearlos a los objetivos estratégicos dirigidos a la maximización de la rentabilidad económica.

En función de lo anteriormente planteado, se formuló la siguiente interrogante:

¿En que forma puede diseñarse el Cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión financiera de Multiservicios Los Robles?

Las respuestas a esta interrogante, se fundamentaron en las que resultaron de las siguientes preguntas:

¿Cuál cuales son los aspectos generales de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.?

¿Cuáles son las características de la gestión financiera de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.?

¿Cuáles son las características de la gestión contable de la empresa Multiservicios Los Robles?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.?

¿En que forma puede implementarse el Cuadro de mando Integral como herramienta para la optimización de la Gestión Financiera de Multiservicios Los Robles, C.A.?

1.2.- Objetivos de Investigación

1.2.1.- Objetivo General

Diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la optimización de la Gestión Financiera de Multiservicios Los Robles, C.A.

1.2.2.- Objetivos Específicos

Identificar los aspectos generales de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.

Describir las características de la gestión financiera de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.

Determinar las características de la gestión contable de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.

Determinar las ventajas y desventajas de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.

Proponer el Cuadro de mando Integral como herramienta para la optimización de la Gestión Financiera de Multiservicios Los Robles, C.A.

1.3 Justificación

Esta investigación se justifica principalmente, en el hecho de que al diseñar el Cuadro de Mando Integral a la gestión financiera de Multiservicios Los Robles, se pretende brindar una herramienta que incida positivamente en la rentabilidad económica de la empresa, optimizando el rendimiento de su talento humano y recursos técnicos y alineándolos a sus objetivos estratégicos.

Aunque los resultados son difícilmente extrapolables a otras empresas, debido a variables intangibles tales como identidad organizacional, historia de la empresa y cultura, los análisis finales pretenden constituirse en un marco de referencia para la gerencia venezolana, en relación a la optimización de procesos y a la gestión adecuada de los recursos empresariales

El aporte metodológico de esta investigación permitió el desarrollo de una metodología propia para la aplicación del CMI en este tipo de empresas. Además, la presentación de un marco conceptual basado en el análisis de múltiples fuentes y autores, permite establecer criterios que facilitan la comprensión del tema y permiten la propuesta de sugerencias a fin de optimizar la competitividad empresarial, elementos útiles a la formación de profesionales en la región neoespartana.

La propuesta es novedosa e interesante, debido a que con la aplicación del CMI, esta empresa podría mejorar su productividad y rentabilidad, mejorando la fluidez de sus procesos al contemplar todas las variables que actualmente la afectan y facilitará disponer de una herramienta de gestión

financiera poderosa que permita la implementación de correctivos ante las posibles fallas o deficiencias.

La investigación resulta de gran interés debido al tipo de exploración utilizado, ya que la incorporación del modelo cuantitativo, con un enfoque de proyecto factible basado en una investigación descriptiva con diseño de campo, aporta elementos interesantes al estudio de las potencialidades de la empresa en el presente y el futuro.

1.4 Alcance de la Investigación

La investigación referida a diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la optimización de la gestión financiera de Multiservicios Los Robles, C.A., presenta conclusiones aplicables a la empresa que, sin embargo, tendrán posibles aplicaciones al estudio del uso de esta herramienta en la gestión de otras organizaciones dentro de esta categoría. No obstante, tanto el abordaje teórico como el metodológico pueden servir de antecedente a futuras investigaciones en el área de la implementación de nuevos enfoques gerenciales y sus efectos sobre la gestión empresarial.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo corresponde elaborar un marco conceptual a partir de diferentes enfoques para contextualizar los resultados de la investigación referida a evaluar la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la gestión contable y financiera de Multiservicios Los Robles. Para ello, ha sido estructurado en diferentes partes. Tras esta breve introducción, se comentarán los antecedentes de investigación, para luego, presentar el basamento teórico y legal.

2.1 Antecedentes de Investigación

La investigación que se propone ha sido precedida por otras relacionadas en forma directa o indirecta con alguna de los factores estudiados. Estas sirven de apoyo metodológico y teórico para el análisis propuesto y son el resultado de la revisión bibliográfica de trabajos de investigación realizados en la región.

En el ámbito internacional, el trabajo titulado, Sistema de Información para la Alta Dirección: Cuadro de Mando Integral, presentado por García(2006), se realizó a raíz de las transferencias en materia de sanidad, cuando la Consejería de Sanidad asume nuevas competencias y se plantea la necesidad de utilizar un Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos de planificación y toma de decisiones. Además de definir del Cuadro de Mando Integral, también se analizan otros requerimientos de información (no orientados a la estrategia), para poder ofrecer una solución global que de respuesta a las necesidades de información de la Consejería. El trabajo estuvo orientado a identificar los objetivos estratégicos y sus

indicadores asociados, y validar los resultados en reuniones de trabajo con los Servicios, Direcciones Técnicas y Direcciones Generales. Luego de lo cual se procedió a determinar el número de Cuadros de Mando necesarios para realizar el seguimiento de objetivos estratégicos de la Consejería.

De esta forma, se concluye que para cada uno de los Cuadros de Mando se han elaborado los mapas de objetivos estratégicos y sus indicadores, las matrices de priorización de objetivos, los diagramas causa-efecto, y la definición de los parámetros de los indicadores. Sin embargo, se requiere una evaluación en el tiempo que permita verificar su implementación. El aporte de este trabajo a la investigación que se propone, es que brinda ejemplos sobre la identificación de objetivos estratégicos y sus indicadores asociados.

Otro trabajo, titulado El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero, fue presentado por Nogueira (1997), cuyo objetivo fue el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el GET Varadero, unido a la aplicación de otras herramientas complementarias. Este trabajo le permitió al equipo de dirección observar globalmente la marcha de los aspectos clave de la gestión de la empresa, lo que ayudó a corregir oportunamente las desviaciones con tendencia a alterar las metas u objetivos previstos, mediante un control por excepción a ciertas áreas clave seleccionadas cuidadosamente, las que por medio de señales rápidas de alerta permiten identificar las desviaciones, con sus causas y responsables, ligadas al nivel inmediato inferior de su propia función directiva. La información debe obtenerse con rapidez para poder actuar oportunamente. Sirve de referencia, en cuanto alude a mecanismos que permiten la rápida detección de fallas en los procedimientos para poder implementar correctivos eficientes.

Turull y Vivas (2001) presentaron un trabajo denominado “El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès”. El trabajo se realiza en función de que durante el segundo semestre del año 2.001, el Ámbito de Promoción Económica y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugat, decide junto con la Gerencia Municipal la implantación de un Cuadro de Mando Integral para dicho departamento, como experiencia piloto que serviría para probar el sistema, con el fin de en un futuro no lejano, implantarlo para todo el Ayuntamiento.

Este proceso acaba definiendo una batería de cuarenta y ocho (48) indicadores que sirvieron como modelo para el diseño de un cuadro de mando integral para el resto del ayuntamiento, debido a que resultó en una herramienta de control eficaz. Su contribución con la presente investigación se deriva de la sistematización que los autores realizan del cuadro de mando integral como herramienta de gestión financiera.

Otro trabajo titulado Cuadro de Mando Integral para la Universidad de Chile, presentado por Cortes y Esquivel (2006), tuvo el objetivo de desarrollar este concepto y aplicarlo a la Universidad de Chile. Esta herramienta y el trabajo que en torno se desarrollo, ha permitido observar la estrecha relación y cohesión que debe existir al interior de cualquier organización.

Objetivos claramente definidos, planes de desarrollo, alineación con las estrategias, comunicación y compromiso de la alta dirección y de los empleados; son algunas de las variables que se deben tener en cuenta a la hora de administrar una empresa. Se concluye que en esta herramienta se encuentra una fuente de información importante para la gestión y el control

de los procesos y precisamente en esta conclusión se encuentra el aporte fundamental a la investigación que se propone en este trabajo.

En el trabajo titulado, Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para alinear estrategia institucional en el ámbito de la protección contra incendios forestales, con la gestión operativa, Mendoza y Mera (2006), se plantearon el objetivo de contribuir al proceso de modernización de la gestión, pretendiendo alinear la estrategia institucional en materias de protección contra incendios forestales, con la gestión operativa, de forma de optimizar la obtención de resultados.

Para esto se eligió el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, de gran efectividad que permitió en sus aspectos mas fundamentales darle foco a la gestión institucional en este ámbito y por otro lado alinear a toda la organización en torno a los objetivos estratégicos, traduciendo la estrategia en términos operativos, entregando los mecanismos de control y evaluación del cumplimiento de la estrategia a fin de priorizar el logro de resultados e incorporar una cultura de la evaluación, como también direccionar de forma estratégica la inversión, para el proceso de planificación presupuestaria. El beneficio de este trabajo se encuentra en la amplia revisión bibliográfica que sirvió de guía al presente proyecto.

En la región neoespartana, presentó un trabajo titulado Aplicación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en el Hotel Hilton Margarita & Suites, fue presentado por Barrera (2005), con el objetivo de analizar los resultados de la aplicación de esta herramienta en el hotel. La autora concluye que es indispensable adoptar medidas a mediano y a corto plazo que conduzcan a generar el mejor aprovechamiento de esa herramienta

dado que se observaron procesos que no fueron implementados completamente en el hotel y los empleados no están informados del mismo.

Se plantea además, que la necesidad de que la gestión evolucione hacia una concepción proactiva que conjuga aspectos internos e internos, se evidencia en la medida que el hotel se desenvuelve en un entorno cada vez más competitivo. El aporte de esta investigación, a la propuesta que se presenta, se fundamenta en que permite observar la aplicación del CMI, a una empresa específica, y la forma de considerar las ventajas de su implementación.

En el trabajo titulado, Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión para Optimizar las Operaciones Financiera-Contables del Departamento de Contabilidad de la Empresa High System421 CA, Barrios (2006), se propuso el objetivo de evaluar las ventajas del CMI como instrumento para mejorar las operaciones contables de la empresa, concluyendo que ésta herramienta, permite el logro de este fin y es aplicable a la gestión del departamento contable. Esta investigación, posee un marco teórico conceptual, fundamentado en una amplia revisión bibliográfica que permitió orientar el trabajo relacionado con la elaboración del marco teórico.

2.2 Bases Legales

2.2.1 Código de Comercio

El Código de Comercio (1955), aplica a todas las empresas que efectúan transacciones comerciales sea por venta de productos o servicios al considerar las obligaciones que deben cumplir los comerciantes.

Es importante destacar que, el Código de Comercio (1955:1) es aplicable en esta investigación debido a que en su Artículo N° 1 señala: “El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes”.

Específicamente, en relación a los registros requeridos por el sistema contable de la empresa, que forma parte de la perspectiva financiera, el Artículo N° 34, expresa:

En el libro Diario se asentarán, día por día, las operaciones que haga el comerciante, de modo que cada partida exprese claramente quién es el acreedor y quién el deudor, en la negociación a que se refiere, o se resumirán mensualmente, por lo menos, los totales de esas operaciones siempre que, en este caso, se conserven todos los documentos que permitan comprobar tales operaciones, día por día.

No obstante, los comerciantes por menor, es decir, los que habitualmente sólo vendan al detal, directamente al consumidor, cumplirán con la obligación que impone este artículo con sólo asentar diariamente un resumen de las compras y ventas hechas al contado, y detalladamente las que hicieran a crédito, y los pagos y cobros con motivo de éstas.

De esta forma, es una obligación de los comercios llevar un registro diario de las operaciones de compra y venta, así como de todas las operaciones. Este aspecto es de necesaria consideración para la evaluación del sistema contable de la empresa objeto de estudio.

2.2.2 Código Orgánico Tributario

Otra reglamentación que fundamenta el adecuado registro contable de los pagos es el Código Orgánico Tributario (COT, 2002, Gaceta Oficial N° 37.305), que norma las obligaciones formales de las personas naturales y jurídicas en Venezuela.

En este sentido el artículo N° 99 de COT señala que:

Los ilícitos formales se originan por el incumplimiento de los deberes siguientes:

1. Inscribirse en los registros exigidos por las normas tributarias respectivas.
2. Emitir o exigir comprobantes.
3. Llevar libros o registros contables o especiales.
4. Presentar declaraciones y comunicaciones.
5. Permitir el control de la Administración Tributaria.
6. Informar y comparecer ante la Administración Tributaria.
7. Acatar la órdenes de la Administración Tributaria, dictadas en uso de sus facultades legales, y
8. Cualquier otro contenido en este Código, en las leyes especiales, sus reglamentaciones o disposiciones generales de organismos competentes.

De esta forma, las empresas tienen la obligación formal de llevar registros contables a través de libros, que puedan ser fiscalizados por la Autoridad tributaria. Además de presentar declaraciones sobre su estado financiero, para lo cual requieren llevar un adecuado registro y control de sus cuentas

En el Artículo N° 102, el COT (2001:19), es más específico al indicar que:

Constituyen ilícitos formales relacionados con la obligación de llevar libros y registros especiales y contables:

No llevar los libros y registros contables y especiales exigidos por las normas respectivas.

Llevar los libros y registros contables y especiales sin cumplir con las formalidades y condiciones establecidas por las normas correspondientes, o llevarlos con atraso superior a un (1) mes.

No llevar en castellano o en moneda nacional los libros de contabilidad y otros registros contables, excepto para los contribuyentes autorizados por la Administración Tributaria a llevar contabilidad en moneda extranjera.

Asimismo, este código indica que los registros y asientos contables deben ser llevados al día y no presentar retardos para evitar sanciones por parte de la Administración Tributaria.

2.2.3 Principios Contables para la Gestión Financiera

Toda la información financiera que afecta el patrimonio de una organización y que es sujeta de registro contable, conduce a que se elaboren estados financieros: el balance general, el estado de ganancias o pérdidas, el estado de movimiento del patrimonio y el estado de flujo de efectivo, y los mismos deben elaborarse basados en los Principios de Contabilidad de Aceptación General, que facilitan la gestión financiera de la empresa.

En este sentido, la contabilidad financiera es definida por algunos autores como una ciencia que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

Por lo tanto, esto implica que la información y el proceso de cuantificación deben cumplir con una serie de requisitos para que satisfaga adecuadamente las necesidades que mantienen vigente su utilidad. Por lo que la contabilidad, está obligada a registrar las operaciones financieras que afectan el patrimonio de la empresa. Este proceso sistemático conduce a la elaboración de los estados financieros como una síntesis de todo el proceso de registro correspondiente a un período.

De este modo, los estados financieros dejarán de ser cifras muertas, en la medida en que dichos estados puedan ser comparados con los estados financieros de años anteriores de la propia empresa y con otras empresas similares, tanto en tamaño como en características. Estas comparaciones tendrán sentido solo si los estados financieros tienen bases comunes de elaboración, ya que de no existir esta comparación sería inútil y cada contador elaboraría los estados financieros a su criterio, y la calidad, relevancia y pertinencia de los mismos quedarían disminuidas a la mínima expresión, impidiendo una gestión financiera eficiente.

De acuerdo a la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1997), en la Declaración de Principios de Contabilidad (DPC-0):

Los principios de contabilidad de aceptación general son un cuerpo de doctrinas asociadas con la contabilidad, que sirven de explicación de las actividades corrientes o actuales y como guía en la selección de convencionalismos o procedimientos aplicados por los profesionales de la Contaduría Pública en el ejercicio de las actividades que le son propias, en forma independiente de las entidades analizadas y que han sido aceptados en forma general y aprobados por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela auscultados a través de su Comité Permanente de Principios de Contabilidad.

De este modo, las normas contables, rigen el quehacer diario del contador. Sin embargo, afectan los procedimientos que se ejecutan en el día a día de la empresa.

Ellos nacen como respuesta a la abundante la cantidad de términos en la literatura contable para denominar los conceptos y las clases de los mismos que integran dichos principios, por lo cual la expresión principios de contabilidad generalmente aceptados comprende lo que en forma más precisa se ha definido como:

- Postulados o principios básicos que constituyen el fundamento para la formulación de los principios generales, los cuales son equidad y pertinencia
- Principios generales, elaborados en base a los postulados, los cuales tienden a que la información de la Contabilidad financiera logre el objetivo de ser útil para la toma de decisiones económicas, tres

categorías distintas: supuestos derivados del ambiente económico, principios que establecen la base, para cuantificadas operaciones de la entidad y los eventos económicos que la afectan, y principios generales que debe reunir la información

- Principios aplicables a los estados financieros y a partidas o conceptos específicos, es decir la especificación individual y concreta de los estados financieros y de las partidas específicas que los integran.

2.3 Bases Teóricas

En este punto se presentan los diversas enfoques teóricos que apoyan o sirven de base a la presente investigación. Los autores estudiados sugieren diferentes sistemas de análisis para la comprensión de la gestión de las empresas de servicios, rama a la cual pertenece la empresa objeto de estudio.

Igualmente se plantea un análisis de la herramienta de control Cuadro de Mando Integral y los factores que determinan las desviaciones en la gestión financiera de las empresas comerciales y de servicios.

2.3.1 Las Empresas de Servicios

Las empresas de servicio poseen una serie de características que la diferencian de otros tipos de organización. Sin embargo, para poder establecer esta diferenciación se hace necesario abordar primeramente las distintas categorizaciones empresariales y la definición de la actividad empresarial. La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad

creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Actualmente, Hernández y Rodríguez (2002) plantean que las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

De esta forma una organización, es un tipo de proyecto social en el que se reúnen varios recursos para alcanzar determinados objetivos: físicos o materiales, financieros, humanos, mercado, lógicos y administrativos. Por lo general, cada conjunto de recursos similares se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización.

De acuerdo a Gómez (2002) una organización es:

La parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. (Pág. 126)

Por lo tanto, la empresa debe poseer una estructura organizativa acorde con sus objetivos. De allí se presume que toda organización debe ser

vista como un sistema abierto debido a que garantizará su existencia en el tiempo de acuerdo a la forma en que se adapte a los cambios del medio ambiente que lo rodea, sean clientes proveedores, competidores, órganos gubernamentales o muchos otros entes externos. Este proceso debe darse de tal manera, que en ella exista una constante retroalimentación que permita una interacción dinámica entre los insumos, el proceso y la salida de la información. Para ello es recomendable que toda organización tenga plena conocimiento de los procesos administrativos que rigen a toda organización.

El enfoque de sistemas revolucionó los enfoques administrativos clásicos. De acuerdo a Hernández y Rodríguez (2002) a través de él se concibe a las empresas como sistemas sociales inmersos en sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente. Los orígenes de este enfoque se remontan a las concepciones aristotélicas de causa y efecto, y que todo entero forma parte de otro mayor y se apoyan en el desarrollo tecnológico actual.

Este mismo avance tecnológico y económico ha originado, de acuerdo a Munich y otros (2001), la existencia de una gran diversidad de empresas. Estas pueden clasificarse desde diversos puntos de vista dependiendo del aspecto desde el cual se le considere. Así, existen las siguientes clasificaciones:

a) Según la procedencia del capital: dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en públicas, privadas, nacionales, extranjeras o mixtas.

b) Según la magnitud de la empresa: es uno de los criterios más utilizados, y señala que de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; pero al aplicar este enfoque hay dificultades al establecer límites. Para hacerlo existen diversos criterios los más usuales son el financiero, la producción, el personal o las ventas.

Debe mencionarse que aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, pueden servir como orientación al determinar el tamaño de la empresa.

c) Criterio Económico: las empresas pueden ser: nuevas, necesarias, básicas, semibásicas y secundarias.

d) Criterio de constitución legal considera el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad en Comandita por acciones y Sociedad en Nombre colectivo.

e) De acuerdo a la actividad se dividen en tres tipos o clases (pertenecen a las empresas de carácter privado), que son las siguientes:

- Industriales, donde la actividad primordial de éste tipo de empresas es la producción de bienes o productos mediante la transformación y /o extracción de materias primas. Son de dos tipos: primarias

(extractivas, ganaderas, agrícolas) y secundarias (manufactureras y construcción)

- Comerciales: actúan como intermediarios entre productor y consumidor; su función primordial es la compra – venta de productos terminados en el lugar y monto adecuado (comerciantes). Son de tres tipos: mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas
- De Servicio: son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos.

A los fines de la presente investigación conviene destacar las características de organización de una empresa de servicios relacionadas con su gestión administrativa y contable.

De este modo, las empresas de servicio deben estar estructuradas en función de la diferenciación de funciones administrativas y operativas en base a un esquema organizativo que permita el conocimiento de las funciones y cargos por parte de todo el personal que en ella labora, por tanto es recomendable que al igual que su estructura, las funciones de cada departamento y empleado estén explicitadas claramente en manuales e instructivos.

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico. Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película y obtener

consejo de un ingeniero, instalar frenos a un vehículo implican todas las compras de un servicio.

De acuerdo a Una empresa debe considerar cuatro características especiales del servicio cuando diseña sus programas de mercadotecnia: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera. Esquemáticamente se tiene:

Intangibilidad del servicio

Inseparabilidad del servicio

Variabilidad del servicio

Naturaleza perecedera del servicio

La intangibilidad del servicio, significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra y los pasajeros de las aerolíneas no tienen nada, excepto un boleto y la promesa de que los llevarán a su punto de destino.

Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de la calidad del servicio. Llegan a conclusiones acerca de la calidad basándose en el lugar, las personas, el precio, el equipo y las comunicaciones que ven. Por consiguiente, la tarea del proveedor de servicios es hacer que el servicio sea tangible en una o más formas.

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y todavía más adelante se consumen. En contraste, los servicios primero se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo.

Por otra parte, la inseparabilidad del servicio, significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor - cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

La variabilidad del servicio, significa que la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunos hoteles, tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de eso, dentro del hotel, un empleado de la oficina de recepción puede ser jovial y eficiente, mientras que otro, que está de pie a poca distancia, puede ser desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado del hotel varía según su energía y su estado de ánimo en el momento de cada encuentro con el cliente.

En cuanto a la naturaleza perecedera del servicio, implica que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores. Algunos médicos cobran a los pacientes cuando faltan a sus citas, debido al valor del servicio sólo existió en ese punto y desapareció cuando el paciente no se presentó. La naturaleza perecedera de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante.

Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicio a menudo experimentan problemas difíciles. Por ejemplo, debido a la demanda durante las temporadas altas, las empresas de transporte deben contar con más equipo del que necesitarían si la demanda fuera uniforme a lo largo del año. De esta forma, las empresas de servicios deben diseñar estrategias para tratar de igualar la oferta y la demanda. Por ejemplo, los hoteles y centros turísticos cobran precios más bajos fuera de temporada, para atraer más huéspedes. Y los restaurantes contratan más empleados por hora para que sirvan durante los períodos de alta demanda.

2.3.2 Planificación Estratégica

El mayor desafío del empresario en los próximos años será adaptarse al entorno actual, caracterizado por la velocidad y constante aceleración de los cambios, que en su mayoría son de gran magnitud e influyen en todas las actividades que se emprenden en la empresa.

En tal sentido, la mejor posición competitiva en la que puede estar una empresa, es aquella donde no hay competencia. No obstante, esa posición sólo puede alcanzarse al no participar en el juego de la forma en que lo hacen sus competidores, sino más bien al formular o desplegar una estrategia distintiva que cambie las reglas a su favor; por lo tanto, lo que proporciona la victoria en los negocios no es superar por la fuerza a los competidores, sino más bien pensar por encima de los mismos.

En este contexto, existen dos pasos decisivos para establecer y mantener la gestión en una organización: 1) concretar una visión del futuro de la empresa, y 2) convertir esta visión en una misión que defina la finalidad o razón de ser de la organización. Ambos elementos buscan que las

organizaciones se puedan adaptar eficazmente al cambio a largo plazo, como medida para asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad del negocio.

Dentro de este marco, Morrisey (1996) señala que la declaración de la visión y misión visualiza a la organización a corto, mediano y largo plazo, en términos de lo qué quiere ser y a quién quiere servir. Es decir, toda empresa tiene una razón de ser, aun cuando los gerentes no la hayan puesto conscientemente por escrito. La declaración de la misión contesta la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, mientras que la visión da respuesta a “¿Qué queremos ser?”. Sin duda, toda organización tiene un propósito y una razón de ser singular.

La misión, de acuerdo a Morrisey (1996) puede ser definida como la razón de ser de cualquier organización, por lo tanto debe promocionarse activamente para crear una cultura organizacional. La declaración de la misión para ser efectiva debe contener en su enunciado de cinco a ocho de los más importantes valores de la empresa.

Por lo general, la declaración de misión varía en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. En este sentido, David (1997) sugiere que una misión efectiva debe contener nueve elementos esenciales a saber: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad; filosofía, concepto de si misma, interés por la imagen pública e interés por los empleados.

Por su parte la visión, establece el futuro requerido por la empresa. De la estrategia de negocio, misión y visión, surgen como elementos importantes los valores y creencias por ser parte integral de la cultura de una empresa,

los cuales mediante un liderazgo efectivo se irradian afectando los hábitos de pensamiento de toda la gente que hace vida en la organización.

Retomando la expresión de Quinn (1980), citado por Certo y Peter (1996:8) la estrategia se define como “la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”. Resulta claro, que la estrategia ayuda a los gerentes a asignar recursos, a sacar provecho de las potencialidades relativas y a minimizar las debilidades de la empresa, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de ataque de los competidores.

Una razón que explica por qué la estrategia de negocio, misión, visión y valores afecta la compensación de los trabajadores a nivel gerencial; es que los gerentes corren los riesgos morales de la empresa. Son los gerentes los responsables de preparar, comunicar y aplicar los elementos de la administración estratégica; además, son los principales responsables de garantizar un liderazgo por medio de ejemplos y demostraciones constantes, que les permita influir y capacitar a todos los trabajadores para practicar y tomar decisiones de acuerdo a la misión, visión y valores, con el propósito de asegurar la productividad y competitividad.

Para Navarro (2005), el proceso típico de definición de la estrategia se representa a continuación:



Fuente: Navarro (2005:3)

2.3.3 El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card, es una herramienta de control de gestión creada en los años 90 por Kaplan y Norton, que ha permitido flexibilizar la planificación estratégica y comprender la influencia de los aspectos tangibles e intangibles que influyen en la operatividad y rendimiento empresarial.

Kaplan y Norton (2002:14), definen el Cuadro de Mando Integral como:

Una herramienta que traduce la estrategia y la visión de una organización en un conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para una herramienta de gestión y medición estratégica, este permite a las empresas seguirle la pista a los resultados financieros, al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la creación de bienes intangibles que necesita para un crecimiento futuro.

En este orden de ideas, el Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a las cuatro perspectivas siguientes:

- La perspectiva financiera.
- La perspectiva del cliente
- La perspectiva de los procesos internos
- La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Respecto a la definición de las perspectivas, se han citado las más habituales, pero tal como señala Dávila (1999), cada entidad puede decidir diferentes perspectivas, por lo que no se trata de una relación cerrada. Cada una de ellas debe ser estudiada en función de su impacto en los objetivos estratégicos aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias.

Por otra parte, dichas perspectivas se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo que deben estudiarse de forma conjunta. Sin embargo, a fines de definir en forma clara cada una de ellas, se definen a continuación sus elementos esenciales:

a) Perspectiva Financiera: la necesidad tradicional de datos financieros no se omite en la metodología del Cuadro de Mando Integral. De acuerdo a Rodiles y Fuentes (2006), los datos oportunos y precisos de recursos financieros siempre serán una prioridad, y se debe contar con ellos. En efecto, a menudo esto implica más que manejo y procesamiento de datos

financieros. Se debe tener cuidado sobre que el énfasis actual de las finanzas, conduce a una situación desequilibrada con respecto a otras perspectivas.

Para este modelo de gestión, los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera, se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar con los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto, de los objetivos financieros que se quieran lograr deben partir de un conjunto de decisiones tomadas en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. Así, sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial.

La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia. De hecho, En esta categoría se deben incluir datos financieros adicionales, algo semejante como la valoración de riesgo y los datos de costo beneficio.

b) Perspectiva Cliente: la filosofía de gestión ha mostrado un incremento en la importancia del enfoque al cliente y a su satisfacción indiferentemente del tipo de negocio. Si los clientes no están satisfechos,

entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades. El pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador del declive futuro de la empresa, aunque, sin embargo, el cuadro financiero actual pueda resultar satisfactorio.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que generan más valor, es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Una empresa que no estudia las peculiaridades del mercado al que está enfocada no podrá mantener un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, debido a que, en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

En el desarrollo de medidas para la satisfacción, los clientes deberían ser analizados en términos de categorías o grupos de clientes y categorías de procesos para los cuales se provee un producto o servicio.

c) Perspectiva de los Procesos Internos: se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, tomando en cuenta el

mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa. Por lo tanto, se debe trabajar en estos procesos, para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los que están orientados a cumplir la misión y de apoyo, estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Bajo esta perspectiva, la satisfacción de los clientes descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es la que impulsa y sostiene las anteriores perspectivas del cuadro de mando y considera los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender.

El objetivo es lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización, las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio permitan que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores.

De esta forma, se considera que empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Del análisis de las perspectivas que considera el Cuadro de Mando Integral, se derivan sus características básicas, que de acuerdo a Amat y Dowds, (1998:23), son las siguientes:

1. Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los

Indicadores monetarios con los monetarios. Por ello, con el CMI el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.

2. Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.

3. Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

De esta forma, los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden constituir en cuatro conceptos:

- 1- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- 2- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.

- 3- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- 4- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para lograr estos beneficios, Navarro (2005) plantea que, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento como se señala en la Figura N° 1,

Figura N° 1. Modelo Estratégico del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Tomado de Navarro, (2005:1)

De esta forma, un conjunto de indicadores estratégicos y de gestión (sistema de información) permiten analizar los nexos recíprocos entre la misión-visión, a medio y largo plazo, y los objetivos operativos a corto plazo.

Esto se logra mediante la definición de un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Además, también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

En general, las aportaciones que plantea la utilización de un CMI son las siguientes:

1. Traduce la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores: convierte la estrategia en acción.
2. Es un instrumento que comunica la misión al conjunto de la organización. En este sentido, la información debe ser estimulante y clarificadora para la actuación diaria. Este hecho plantea coherencia en todas las acciones ya que permite alinear los objetivos.
3. Además de ser un sistema de información y de control, es también un instrumento de formación, ya que supone un aprendizaje de las buenas acciones desarrolladas y de los

errores. Este factor supone obtener posibilidades de mejora continua, ya que sólo se mejora lo que se mide.

4. La utilización del CMI obliga a coordinar las tareas de planificación con la estrategia. Orienta la organización hacia objetivos estratégicos.
5. Contribuye a la redefinición permanente de la estrategia. El entorno donde se mueve una organización es cambiante, por lo que se consigue un efecto feedback entre las experiencias y las decisiones de la visión global de la empresa.

A modo de resumen, además de informar, el Cuadro de mando integral contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar continuamente y rediseñar la estrategia.

2.3.3.1 Construcción del Cuadro de Mando Integral

De acuerdo a Kaplan y Norton (op. cit.), no se puede mejorar lo que no se puede medir. Así es, que una medida debe ser desarrollada con base a las prioridades del plan estratégico, el cual provee los inductores comerciales cruciales y los criterios para la mayoría de las medidas gerenciales que se desea observar. Los procesos deben diseñarse para recoger información relevante para el despliegue, y análisis. Los que toman las decisiones dentro de las empresas, deben examinar los resultados de los procesos medidos y las estrategias y dar seguimiento a los resultados para guiar a la compañía y proveer retroalimentación.

Sin embargo, resulta relevante señalar que según Nogueira, D (1997), para lograr un control eficaz las medidas de control deben aplicarse antes de presentarse grandes desviaciones respecto al plan u objetivos. Todo modelo de control de gestión, necesita implantarse sobre la base de un sistema informativo que sea eficiente, flexible, oportuno y relevante.

Es decir, diferenciar muy bien lo que es dato de información y ofrecer en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones, planteando indicadores fáciles de medir y evitando el burocratismo. Estos medidores o indicadores serán elegidos para reflejar las prioridades estratégicas y deben poder modificarse a medida que vaya evolucionando la estrategia. Independientemente del modelo que se adopte, todo sistema de gestión implica la planeación y control de recursos.

La aplicación del cuadro de mando integral se ejecuta en diversas etapas:

1- Observación del Comportamiento organizacional (procedimientos operativos y contables): esta observación tiene como objetivo la evaluación o diagnóstico que permita realizar un análisis situacional que permita conocer los requerimientos de la organización. Constituye uno de los componentes más relevantes del proceso de formulación de la herramienta. Esta tarea, debe ser asumida como una acción permanente, continua en todas las etapas, debido a que representa un insumo vital para garantizar la necesaria retroalimentación y el punto de partida para propiciar los ajustes pertinentes, de cara a los objetivos organizacionales, y la estrategia a implementar.

2- Reuniones con los grupos de trabajo integrados por los empleados y directivos de la empresa, con la finalidad de evaluar las diferentes

perspectivas necesarias para elaborar y seleccionar los indicadores. En este momento se declaran la misión y visión de la empresa, así como sus valores con sus actores fundamentales, a fin de lograr que se involucren en el proceso de implementación y contribuyen en el la selección de los indcadores.

3.-Diseño de indicadores de gestión de los procesos tangibles e intangibles, con el fin de poder crear el cuadro de mando que permitirá evaluar el proceso de implementación de la herramienta.

4.-Puesta en marcha del cuadro de mando integral: consiste en instrumentar las decisiones tomadas, a fin de hacer uso de herramienta diseñada.

2.4 Operacionalización de las Variables

Con el fin de especificar las variables de investigación es necesario lograr una definición conceptual y operacional de las mismas. Para la Universidad Santa Maria (2001:36) “Una variable es una propiedad, característica o cualidad que es susceptible de asumir diferentes valores, cualitativa o cuantitativamente.”

Definir conceptualmente las variables es el significado que el investigador le atribuye a cada variable, con la finalidad de evitar los errores de interpretación y la claridad del estudio. Por su parte la definición operacional representa, según Universidad Santa Maria, (2001:36), “el desglosamiento de la variable en aspectos más sencillos que permitan la máxima aproximación de medición”. Estos aspectos se agrupan bajo la denominación de dimensiones, indicadores y subindicadores. Las

dimensiones representan el área general que integra a las variables y los indicadores incluyen los aspectos que se extraen de la dimensión de cada una de ellas. A fin de lograr abordar cada variable de manera mas profunda y completa, es conveniente desglosarlas tal y como se indica en el Cuadro N° 1

Cuadro N° 1. Operacionalización de las variables de investigación

DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN REAL	DIMENSIONES	INDICADORES
La gestión financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza	Gestión contable y financiera	- Financiera - Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Índices financieros • Normas y políticas • Principios Contables • Informes financieros
Herramienta de control de gestión que hace coincidir la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas	Cuadro de mando integral	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva financiera - Perspectiva del cliente - Perspectiva del proceso interno - Perspectiva de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Información financiera • Sistema financiero • Sistema contable • Satisfacción • Necesidades • Expectativas • Procesos claves • Procesos de apoyo • Competencias del personal • Uso de tecnología • Disponibilidad de información estratégica

Fuente: R. Osío (junio, 2007)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel y Diseño de Investigación

En toda investigación, se requiere que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre estos, los resultados obtenidos y toda evidencia encontrada en relación con el problema investigado, sean fiables, para lo que se debe delimitar el procedimiento metodológico, que de respuesta a las interrogantes objeto de estudio.

El proyecto se adecua a los propósitos de la investigación descriptiva, dado que sus objetivos están dirigidos a evaluar la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la gestión contable y financiera de Multiservicios Los Robles

De acuerdo a Hernandez y otros (1997), la investigación descriptiva tiene como propósito caracterizar y señalar las propiedades del objeto de estudio.. En su implementación se combinan ciertos criterios de clasificación que permiten ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigador.

Por otra parte, se trata de una investigación no experimental, debido a que, según indica Balestrini (1997:119), los factores que determinan al objeto de estudio no serán manipulados ni intervenidos en forma alguna al realizar el estudio.

Atendiendo a los objetivos delimitados, la investigación utilizó un Diseño de Campo, ya que los datos fueron obtenidos mediante el trabajo directo del

autor, como corresponde a la definición presentada por Sabino (2000:92) quien indica que “en el diseño de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”.

De acuerdo a Sabino (op. cit.:93) el diseño de campo empleado es el tipo encuesta que implica “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.”

3.2 Población y Muestra

En esta investigación se hizo necesario establecer y delimitar los sujetos que aportaron la información relevante para el estudio, es decir la población y la muestra de investigación.

La población de acuerdo a lo expresado por Balestrini (op. cit.:120), se define como “el conjunto de elementos, personas, o cosas que se considerada con la finalidad de indagar y recolectar información para una investigación”. Siguiendo esta definición, la unidad de análisis para esta investigación la constituyen los gerentes y empleados de Multiservicios Los Robles

La empresa cuenta con una nómina de 8 empleados distribuidos de la siguiente manera: 1 Gerente, 1 Asistente Administrativo, 5 Empleados (Instaladores), y un Obrero de Mantenimiento). Por tratarse de una población finita, no muy extensa, no se hizo necesario establecer una muestra

representativa, por lo que se incluyeron en el estudio todos los sujetos de la población

3.3 Técnicas de Recolección de Datos

Para cumplir con los objetivos planteados, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos que se corresponden con la metodología descriptiva de campo que caracteriza el proyecto:

Observación Directa

Mediante esta técnica el investigador tuvo contacto con la realidad dentro de la institución o empresa, logrando así a través de la participación tener acceso a la información deseada; de igual manera se facilitó la interacción con el personal para tener una visión mas profunda de la situación.

La observación, de acuerdo a Hurtado (2000:449), es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano. Para que dicha observación tenga validez es necesario que sea intencionada e ilustrada (con un objetivo determinado y guiada por un cuerpo de conocimiento). En este sentido, se utilizó una Guía de observación (ver anexo 1), en la cual se registraron los datos provenientes de la observación de los diferentes datos objeto de estudio.

Entrevista semi – estructurada

Esta técnica permitió obtener información detallada sobre el tema desarrollado en el informe final a través de preguntas planificadas para obtener información de las fuentes primarias.

Para Hernández y otros (1997:455), éstas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el investigador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”.

Revisión Documental

Consiste en la consulta de fuentes bibliográficas y documentos que permitan adquirir la información relevante para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, entre estas fuentes se pueden encontrar: libros, Códigos, Leyes, Gacetas Oficiales, publicaciones, resoluciones, providencias administrativas, reglamentos, páginas Web y cualquier otra fuente que faculte obtener datos referentes al tema de estudio. De esta manera se dispuso de un marco conceptual y legal.

Dentro de estas fuentes se ubican:

- Textos sobre Metodología de la Investigación (Sabino, Hernández, Hurtado)
- Textos sobre administración empresarial, el Cuadro de mando Integral y herramientas estratégicas de gestión como:

Amat, O. y Dowds, J. (1998) Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral, Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad, nº 22, 22-26.

Hernández y Rodríguez (1994) Introducción a la Administración, un enfoque teórico y práctico, Editorial Mc Graw – Hill Intramericana de México, México.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P., (2000), El cuadro de mando integral (balanced scorecard), Ediciones Gestión Barcelona.

MUNICH, Galindo, García y Martínez Fundamentos de Administración, editorial Trillas, México 2001.

Porter, M. (1985): Estrategia Competitiva. Edit. CECOSA

3.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados

El procesamiento de los datos y su presentación, consistió en el registro de la información obtenida por la aplicación de los instrumentos de investigación, a través del uso de tablas y cuadros estadísticos que permitan observar los resultados obtenidos.

Finalmente, se abordó el análisis cualitativo general de todos los resultados y que facilitó la comparación de éstos con el marco conceptual previamente elaborado, a fin de que se pudieran generar conclusiones y recomendaciones generales.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se incluyen los resultados de la investigación realizada, organizados de forma tal que permitan cumplir con cada uno de los objetivos específicos planteados con el fin de diseñar el el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la optimización de la Gestión Financiera de Multiservicios Los Robles, C.A.

4.1 Aspectos Generales de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.

4.1.1 Creación

La empresa fue creada en marzo del año 2005, con el objeto de realizar reparaciones en frenos para los vehículos de tipo turismo de todas las marcas, de rústicos 4x4 y camiones hasta modelo 350. Las reparaciones abarcan todo lo que tenga que ver con el sistema de freno; se reparan hidrovacks, bombas, cilindros, calipers, tuberías, hidroboosters, pastillas, bandas, discos utilizando herramientas y sistemas computarizados de última generación para un diagnostico eficaz y repuestos de gran calidad y prestigiosas marcas. Además, cuenta con una venta al detal (por mostrador) donde ofrece una gran variedad de repuestos en marcas prestigiosas tanto nacionales como internacionales.

4.1.2 Misión

Satisfacer las necesidades de transporte terrestre por medio de la mejora continua con personal bien capacitado y motivado, ofreciendo el mejor servicio y los mejores productos automotrices a sus clientes

4.1.3 Visión

Ser la primera opción en el mercado automotriz por medio de un servicio con altos estándares de calidad y haciendo uso de la tecnología para mantener la mas alta eficiencia en los procesos

4.1.4 Estructura Organizativa

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Por ello, la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

En el caso de Multiservicios Los Robles, la empresa cuenta con una estructura de tipo vertical descendente donde la autoridad se ejerce en los niveles superiores, y va delegándose a los niveles inferiores.

En la cima de la organización, está el Gerente General, el cual se ocupa de cumplir las siguientes funciones:

Dictar las normas y directrices del trabajo administrativo y operativo de la empresa.

Organizar y planificar los procedimientos administrativos y contables de relacionados con la compra de insumos y venta de productos y servicios.

Autorizar los pagos y adquisiciones, es decir compras de mercancía
pago a los proveedores

Seleccionar al personal mas idóneo y capacitado para el área que se
requiera

Autorizar los pagos de sueldos y salarios del personal de la empresa.

Elaborar los presupuestos de servicio por cliente

Luego se encuentran dos asistentes, uno que se ocupa del apoyo a las
funciones gerenciales y otro asistente administrativo.

El Ayudante de gerencia tiene las siguientes funciones:

Recibir la correspondencia y organizarla para ser respondida por el
Gerente.

Llevar un registro de los diferentes imprevistos y novedades que
ocurren en el desempeño de las operaciones.

- Cancelar las facturas de los proveedores cuyos cheques
han sido previamente firmados y autorizados por el Gerente.

Elaborar los presupuestos de servicio por cliente

Mientras que el Asistente administrativo, se ocupa de:

Elaborar los cheques y vauchers de pago a empleados y proveedores siguiendo instrucciones de la gerencia.

Registrar la entrada y salida de los diferentes artículos y productos del inventario.

Elaborar las facturas por productos y servicios a los clientes.

Realizar los registros en el sistema administrativo y preparar las facturas y otros documentos a ser entregados para que el Gerente realice los asientos contables en los libros de compra y venta

Por su parte, el personal operativo de la empresa está integrado por cinco (5) instaladores o mecánicos: los cuales tienen las siguientes funciones:

Recibir al cliente y realizar el diagnóstico de sus necesidades de servicio.

Realizar el servicio técnico a cada vehículo, que haya sido especificado por el Gerente o su ayudante.

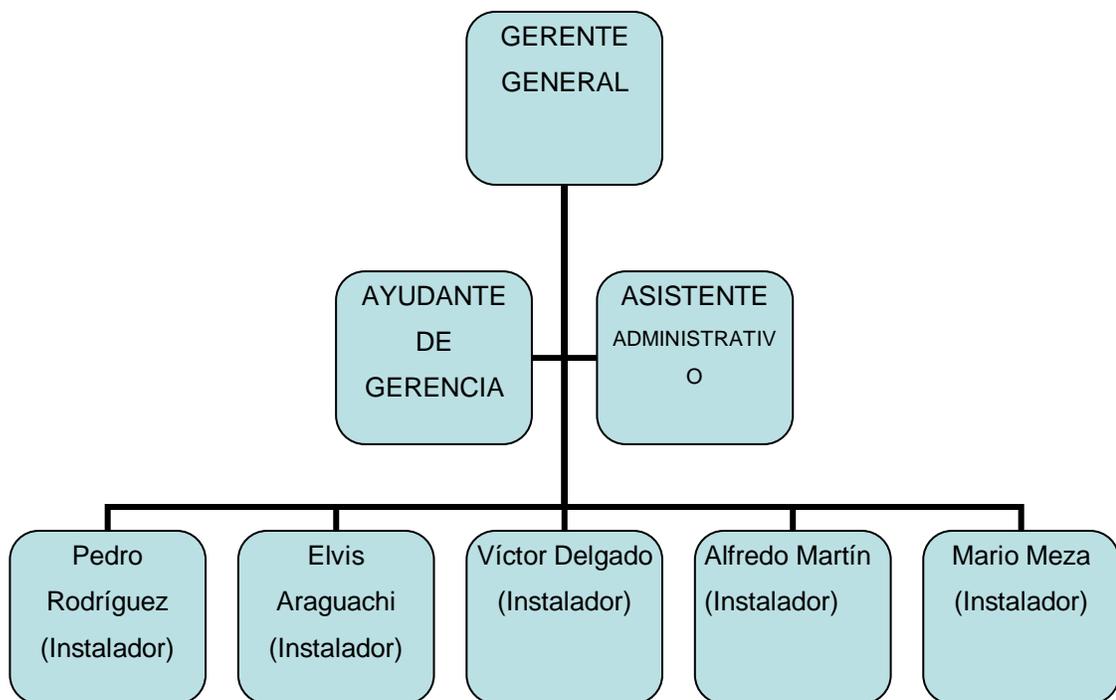
Ubicar en el almacén las piezas, equipos, y componentes que se requieren para cada reparación y presentarlos ante el asistente administrativo para que sea registrada su factura.

Descargar los pedidos de los proveedores y revisar que se corresponda con la factura de entrega, notificando al asistente administrativo cualquier incongruencia.

Mantener organizado y limpio el lugar de trabajo.

La estructura organizativa descrita, se encuentra representada en la figura siguiente:

Figura N° 1. Organigrama de la empresa Multiservicios Los Robles



Fuente: Elaboración propia a partir de las observaciones realizadas en la empresa.

4.2 Características de la gestión financiera de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.

Las principales actividades de la Gestión Financiera se resumen en:

Análisis de la situación financiera mediante indicadores o índices.

Fijación de políticas financieras y normas de control.

Elaboración de presupuestos.

Por ello, para caracterizar la gestión financiera de la empresa se requiere describir los índices financieros que emplea y las normas y políticas que son normalmente utilizados para su operación diaria. En las observaciones y entrevistas realizadas, se obtuvo la siguiente información.

4.2.1 Indicadores financieros utilizados por la empresa

La empresa utiliza dos indicadores básicos para estudiar su gestión financiera, uno de ellos está referido a la liquidez de la misma. La liquidez es un indicador de la rapidez de un activo para convertirse en efectivo o efectivo equivalente a un bajo costo.

Los índices de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo, esto es, las que vencen en un plazo menor a un año. Al conceder un crédito a corto plazo a una empresa, no interesa tan directamente la cobertura de la deuda por el total de los activos, sino que si acaso la empresa es capaz de obtener el efectivo para pagar el crédito en el corto plazo. Esta es una de las razones de porque los analistas de crédito calculan varios indicadores financieros de liquidez.

Es decir, los índices de liquidez miden la capacidad de la empresa para convertir sus activos en caja o de obtener caja para satisfacer su pasivo circulante. Se puede decir, que mide su capacidad para cumplir sus

obligaciones financieras que vencen dentro del año. Mientras mayores sean los índices de liquidez, mayor será la solvencia de la empresa.

En Multiservicios los Robles se calcula trimestralmente la Liquidez de Capital de Trabajo, el cual es el cociente entre el Capital de Trabajo y los Activos Totales de la misma. Mide aproximadamente la reserva potencial de caja de la empresa (Balance Corto):

$$\text{Liquidez de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activos Totales}} \quad (4 \text{ veces})$$

El segundo indicador utilizado es la Rotación de los activos, que mide la Eficiencia Operacional.

El índice de Rotación de Activos, es el cociente de los Ingresos por Ventas de un año divididos por los Activos Totales Medios; en general, debido que la información de los Balances es poco robusta, en todos los casos de indicadores en que entran factores extraídos de los Balances, es conveniente tomar el promedio del año y su año anterior, para ganar en confiabilidad. Este indicador muestra la intensidad del uso de los activos en una empresa. (Balance Corto)

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos por Ventas}}{\text{Activos Totales Medios}} \quad (\text{veces por año})$$

En este caso se comparan cifras de flujos (los ingresos por ventas) con cifras de stocks (activos) en inventario.

Otro indicador financiero que se utiliza en las empresas es la Prueba Ácida. Dado que los activos tienen distinto grado de liquidez, si surge algún problema, en general, es más difícil deshacerse rápidamente de las existencias a buen precio. En la Prueba Ácida, en lenguaje popular conocida como 'la prueba de la blancura', se excluyen las Existencias de los Activos Circulantes al compararlos con los Pasivos Circulantes.

Activos Circulantes Existencias

Prueba Ácida= _____ (veces)
Pasivo Circulante

Por otra parte, entre los Indicadores Financieros de Rentabilidad, utilizados son los siguientes:

ROA (Return on Assets - Rentabilidad sobre los Activos): es el cociente entre la Utilidad del Ejercicio y los Activos Totales (Balance Largo):

Utilidad del Ejercicio

Rentabilidad sobre los Activos= _____ (por uno)
Activos Totales Medios

La contabilidad actualmente valoriza los activos de una empresa usando su precio original, descontando la depreciación y reajustando por el IPC. Luego, una elevada rentabilidad de los activos no implica que la empresa pueda comprar los mismos activos hoy y obtener una rentabilidad similar. Lo mismo ocurre a la inversa, es decir, si la rentabilidad calculada es baja.

Otro indicador de rentabilidad es el denominado ROE (Return on Equity-Rentabilidad sobre el Patrimonio): se refiere a la medida indica la rentabilidad que obtienen los accionistas:

Utilidad del Ejercicio

Rentabilidad del Patrimonio = $\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Medio}}$ (por uno)

Por otra parte, se encuentra la Rentabilidad por Dividendos, que es el cuociente entre el Dividendo por Acción y el Precio de la Acción:

Rentabilidad por Dividendos = $\frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio de la Acción}}$ (por uno)

4.2.2 Normas y Políticas de Gestión Financiera

Las normas y políticas de gestión financiera en Multiservicios Los Robles, están limitadas a un grupo de postulados que no están especificados en manuales de normas o procedimientos, y que se refieren al control interno de las actividades administrativas y contables. Además se aplican algunas políticas para los precios de adquisición de productos y el manejo de las cuentas por pagar. Por lo tanto, se puede mencionar la existencia de normas tácitas que permiten lograr un control administrativo medianamente eficiente.

4.2.2.1 Políticas Generales de Control Interno de Multiservicios Los Robles

Las políticas son un conjunto de reglas y de orientaciones que delimita la acción administrativa. Se establecen con la finalidad de regular toda la actividad contable referente a los registros, tratamientos y presentación resumida de las transacciones financieras; siendo éstas necesarias para satisfacer los requerimientos de la organización.

Las Políticas para los registros contables son las siguientes:

El ejercicio económico durará un año fiscal, comenzando el primero de enero (01-01) y finalizando el treinta y uno de diciembre (31-12) de cada año, según el Acta Constitutiva de la empresa.

El movimiento de todas las partidas que conforman los estados financieros se integrará al sistema automatizado en el momento en que se disponga de los soportes que sustenten la operación.

El sistema contable se revisará cuando sea necesario a fin de corregir las fallas incurridas en el ejercicio y hacer los ajustes o reclasificaciones pertinentes.

Por su parte las Políticas para la Venta son:

1. El Presidente o Gerente General son los encargados de entrevistarse con los clientes, para las posibles ventas.

2. Sólo se aceptan cheques conformables o de empresas de reconocida solvencia.
3. Las ventas se realizan a contado y a crédito, dependiendo de la capacidad de los clientes.
4. Cuando existan personas o empresas que tengan devolución de cheques en dos o más oportunidades, no se les aceptará más pagos con cheques que no sean conformables.

En cuanto a las Políticas para las Compras:

1. Para la compra de materia prima y otros materiales, el Gerente general es la persona encargada de realizar y autorizar dichas compras mediante la elaboración de las órdenes de compras.
2. La empresa obtiene crédito con diversas compañías para la adquisición de insumos, materiales, equipos y otros conceptos, las cuales tienen un plazo de crédito de treinta días para su cancelación.
3. Para las compras de materia prima se toma en cuenta: precio ofrecido, tiempo de pago y descuento ofrecido.

La Políticas para los Créditos, son:

1. No se otorgan créditos a personas naturales. Sólo a personas jurídicas de acuerdo a lo establecido en el contrato y deben ser autorizados por Presidencia o Gerente General.

2. El plazo de estos créditos dependerán de las condiciones establecidas en el contrato, generalmente de treinta días.

Mientras que la Políticas para el Control Interno de las Cuentas Bancarias, señala que: la movilización de las cuentas corrientes se realiza mediante las firmas de una o más personas autorizadas (Presidente, Vicepresidente o Gerente General).

Por lo tanto, la gestión financiera de Multiservicios Los Robles, se caracteriza por la aplicación de normas generales de control interno que resultan insuficientes para ejercer un verdadero control de las operaciones, debido a que las mismas no están expresadas mediante manuales sino que son transmitidas verbalmente por el Gerente general.

Además, la norma relacionada con el control de los inventarios no es cumplida a cabalidad, dado a que se verificó que en ocasiones, algunos repuestos son utilizados sin ser reportados al asistente administrativo. Esto sucede cuando el repuesto que se selecciona del depósito presenta imperfecciones o fallas y es descartado sin notificar a la administración, lo que implica que no se lleva un adecuado control de las mermas, determinando el desconocimiento del valor real de los activos de la empresa.

Por otra parte, los indicadores de gestión que se emplean resultan insuficientes dado que para su obtención no se dispone de información contable real en todo momento, dado que los registros son realizados a finales de cada mes.

Estos índices que se obtienen trimestralmente, solo son utilizados como referencia para la realización de inversiones en mejoras de equipos e

infraestructura, las cuales no son planificadas ni presupuestadas anualmente, sino que responden a las circunstancias que se van presentando a lo largo del año. Al no realizar mantenimiento preventivo de los equipos e infraestructura, no se conocen de antemano, los posibles gastos en reparación o adquisición de equipos que la empresa debe realizar para mantener sus operaciones.

Por otra parte, en el manejo del efectivo, se presentan ocasiones en las cuales debido a roturas e stock de algún repuesto, se deben realizar compras urgentes de materiales que son autorizados por el Gerente, directamente con el dinero de caja, lo que contraviene la política de control del efectivo que indica que toda compra debe realizarse mediante cheques.

4.3 Características de la gestión contable de la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.

Las características de la gestión contable de la empresa se realizan en base a la consideración de los procedimientos contables realizados que llevan a la obtención de los informes financieros de la misma. En este sentido, se comienza por la descripción de las políticas de registro contable que son seguidas en la empresa.

a) Políticas para los Libros Auxiliares.

- Para cumplir con la obligación de carácter impositiva, Impuesto al Valor Agregado (I.V.A), se llevan los siguientes auxiliares:

1. Mayor Auxiliar de Cuentas por Cobrar.

2. Mayor Auxiliar de Cuentas por Pagar.

3. Diario Auxiliar de Ventas.

4. Diario Auxiliar de Compras.

- Con el fin de que si existiera diferencia entre el Banco y la empresa, en el saldo en las cuentas corrientes se efectúa la conciliación bancaria y por tal motivo se llevan los libros auxiliares:

1. Mayor Auxiliar de Bancos.

2. Diario Auxiliar de Banco.

b) Políticas para la Contabilización de la Nómina.

1. La nómina se elabora semanalmente para los obreros instaladores en base a las horas o días trabajados que se reflejarán en las tarjetas de control de asistencia y los trabajos de servicio técnico de frenos realizados por los mismos y para los empleados se elaborará quincenalmente en base a los días de asistencias, especificando en ambos casos el monto de las deducciones, retenciones y aportes patronales.
2. Se realizará el registro de Nómina cada vez que se haga el pago y en caso de quedar algo pendiente se acumula.

c) Políticas para la Contabilidad de Ingresos y Egresos.

- Los registros contables se llevan sobre una base acumulativa, es decir, los ingresos deben ser registrados en el período en el que fueron realizados (son registrados en la oportunidad en que son devengados) y los costos y gastos (egresos) en el momento en que se incurran en ellos.

d) Políticas para Caja Chica.

1. Los gastos operacionales menores serán cancelados mediante un fondo fijo de caja chica.
2. La caja chica tiene un fondo fijo disponible de quinientos bolívares (Bs. 500. ºº) y se repondrá cuando la cantidad del monto que sale sea razonable.
3. Las reposiciones de Caja Chica se realizan mediante emisión de cheques.
4. El fondo de caja chica, puede variar cuando el Gerente lo considere conveniente.
5. La caja chica debe ser manejada por el Ayudante de la Gerencia.
6. Las salidas de dinero de caja chica deberán estar respaldadas por facturas o vales de caja chica.

e) Políticas para elaborar los Estados Financieros.

- Los Estados Financieros a saber, Balance General y Estado de Resultados se elaborarán mensualmente y el Estado de Cambio en la Posición Financiera, Estado de Variación Patrimonial y Estado de Flujo de Efectivo se elaborarán anualmente y serán analizados al momento de ser elaborados para ir verificando la situación financiera de la empresa.

f) Políticas para la Depreciación y Amortización.

- Los activos de la empresa que dispongan de una vida útil que se prolongue a lo largo de un período superior al ejercicio normal de operación serán depreciados por el método de línea recta.

Otro aspecto que caracteriza la gestión contable es la utilización de un Plan de Cuentas que incluye las diferentes partidas que conforman los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Resultado) por tal motivo se mencionan a continuación los rubros de la empresa

- Características Cada cuenta deberá reflejar el registro de un tipo de transacción perfectamente definida.
- Las transacciones iguales deben registrarse en una misma cuenta.
- El nombre asignado a cada cuenta expresa su contenido a lo fines de evitar confusión.
- Se adopta el sistema numérico para codificar las cuentas, el cual es flexible con el objeto de permitir la incorporación de otras que resulten necesarias a los propósitos que se persiguen.

El Plan de la empresa se presenta a continuación:

1000 00 000 ACTIVO

1100 00 000 CIRCULANTE

1101 00 000 EFECTIVO

1101 01 000 Caja Principal

1101 02 000 Caja Chica

1102 00 000 BANCO

1102 06 001 Banco de Venezuela Cuenta Corriente n° xx

1102 07 000 Banco Mercantil

1102 07 001 Banco Mercantil Cuenta Corriente n° xx

1103 00 000 CUENTAS POR COBRAR

1103 01 000 Cuentas por cobrar clientes

1103 02 000 Cuentas por cobrar empleados.

1103 03 000 Cuentas por cobrar obreros.

1103 04 000 Cuentas por cobrar medicinas

1103 05 000 Cuentas por cobrar accionistas

1103 06 000 Otras cuentas por cobrar

1104 00 000 INVENTARIOS

1104 01 000 Inventario de repuestos

1104 02 000 Inventario de materiales

1105 00 000 CRÉDITO FISCAL

1200 00 000 INVERSIONES PERMANENTES

1201 00 000 FINANCIERAS

1201 01 000 Inversiones en acciones

1300 00 000 ACTIVO FIJO

1301 00 000 TANGIBLE

1301 01 000 Maquinarias y Equipos de Taller

1301 02 000 Maquinaria y Equipos de Herrería

1301 03 000 Maquinarias y Equipos de Oficina

1301 05 000 Vehículos y Equipos de Combustible

1301 06 000 Edificaciones e Instalaciones

1301 07 000 Muebles y Enseres

1302 00 000 DEPRECIACIÓN ACUMULADA

1302 01 000 Maquinaria y Equipos de Taller

1302 02 000 Maquinaria y Equipos de Herrería

1302 03 000 Maquinarias y Equipos de Oficina

1302 05 000 Vehículos y Equipos de combustible

1302 06 000 Edificaciones e Instalaciones

1302 07 000 Muebles y Enseres

1303 00 000 INTANGIBLE

1303 01 000 Plusvalía

1303 02 000 Patente

1400 00 000 CARGOS DIFERIDOS

1401 00 000 SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO

1402 00 000 I.S.L.R PAGADO POR ANTICIPADO

1500 00 000 OTROS ACTIVOS

1501 00 000 DEPÓSITOS EN GARANTÍA

2000 00 000 PASIVOS

2100 00 000 PASIVO CIRCULANTE

2101 00 000 CUENTAS POR PAGAR

2101 01 000 Cuentas por pagar proveedores

2101 02 000 Cuentas por pagar particulares

2101 03 000 Otras cuentas por pagar

2101 03 001 Otras cuentas por pagar IVA

2101 03 002 Otras cuentas por pagar INCE

2102 00 000 EFECTO POR PAGAR

2102 01 000 Efectos por pagar proveedores

2102 01 001 Efectos bancarios por pagar

2103 00 000 APOORTE PATRONAL POR PAGAR

2103 01 000 Aportes S.S.O

2103 02 000 Aportes FAH

2103 03 000 Aportes L.P.F

2104 00 000 RETENCIONES POR PAGAR

2104 01 000 Retenciones por pagar S.S.O

2104 02 000 Retenciones por pagar FAH

2104 03 000 Retenciones por pagar L.P.F

2104 04 000 Retenciones por pagar I.S.L.R

2104 05 000 Otras Retenciones

2105 00 000 DÉBITO FISCAL

2106 00 000 GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR

2106 01 000 Instituciones del Estado

2106 01 001 INCE

2106 01 002 S.S.O

2106 02 000 Servicios Básicos

2106 02 001 Electricidad

2106 02 002 Agua

2106 02 003 Teléfono CANTV

2106 02 004 Teléfono MOVISTAR

2106 02 005 Intereses

2107 00 000 I.S.L.R. POR PAGAR

2108 00 000 ANTIGÜEDAD POR PAGAR

2109 00 000 PROVISIONES

2109 01 000 Electricidad

2109 02 000 Agua

2109 03 000 Utilidades

2109 04 000 Vacaciones

2109 05 000 S.S.O

2109 06 000 FAH

2109 07 000 L.P.F

2109 08 000 Antigüedad

2200 00 000 PASIVO MEDIANO Y LARGO PLAZO

2201 00 000 PAGARE BANCARIO

2202 00 000 PRÉSTAMOS POR PAGAR

2203 00 000 INTERESES SOBRE PRÉSTAMOS POR PAGAR

2300 00 000 CRÉDITOS DIFERIDOS

2301 00 000 ANTICIPOS RECIBIDOS

2400 00 000 OTROS PASIVOS

2400 01 000 DEPÓSITOS RECIBIDOS EN GARANTÍA

3000 00 000 CAPITAL

3100 00 000 CAPITAL SOCIAL

3101 00 000 CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Y PAGADO

3200 00 000 RESERVAS

3201 00 000 RESERVA LEGAL

3202 00 000 SUPERAVIT P/ REVALUACIÓN DE ACTIVOS

3300 00 000 RESULTADO DEL EJERCICIO

3301 00 000 UTILIDAD DEL EJERCICIO

3302 00 000 PÉRDIDA DEL EJERCICIO

3400 00 000 RESULTADOS ACUMULADOS

3401 00 000 UTILIDAD ACUMULADA

3402 00 000 PÉRDIDA ACUMULADA

4000 00 000 INGRESOS

4100 00 000 INGRESOS ORDINARIOS

4101 00 000 VENTAS

4102 00 000 DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS

4102 01 000 Devoluciones en ventas

4102 02 000 Descuentos en ventas

4200 00 000 OTROS INGRESOS

4201 00 000 INGRESOS POR INTERESES

4201 01 000 Intereses Bancarios

5000 00 000 COSTO

5100 00 000 COSTO DE VENTA

5101 00 000 COSTO DE FABRICACIÓN DE PROD. VENDIDOS

5102 00 000 COMPRAS NETAS

5102 01 000 Compra de materia prima

5102 02 000 Gastos de compras

5102 02 001 Fletes en compras

5102 02 002 Otros gastos en compras

5102 02 003 Materiales varios

5102 03 000 Devoluciones y Descuentos en compras

5102 03 001 Devoluciones en compras

5102 03 002 Descuentos en compras

5200 00 000 COSTO DE MANO DE OBRA

5201 00 000 MANO DE OBRA DIRECTA

5201 01 000 Salarios

5201 02 000 Horas Extras

5201 03 000 Vacaciones

5201 04 000 Utilidades

5202 00 000 BENEFICIOS SOCIALES Y CONTRACTUALES

5202 01 000 Antigüedad

5202 02 000 Preaviso

5202 03 000 Intereses sobre Prestaciones Sociales

5202 04 000 S.S.O

5202 05 000 FAH

5202 06 000 L.P.F

5202 07 000 INCE

5202 08 Bono vacacional

5202 09 000 Domingos y feriados

5203 00 000 OTROS GASTOS DE PERSONAL OBRERO

5203 01 004 Colaboración 1º de Mayo

5300 00 000 OTROS COSTOS

5301 00 000 OTROS COSTOS DE SERVICIOS

5301 01 000 Reparación y mantenimiento de Maquinaria y Equipo.

5301 02 000 Reparación y mantenimiento de Edificio

5301 03 000 Reparación y mantenimiento de Vehículo

5301 04 000 Reparación y mantenimiento de Instalaciones

5301 05 000 Combustible, lubricantes y desoxidante

5301 06 000 Calvanizado de piezas

5301 07 000 Materiales varios

5301 08 000 Cortes de piezas

5301 09 000 Gastos de troquelería

5302 00 000 DEPRECIACIÓN

5302 01 000 Depreciación Maquinaria y Equipo de Taller

5302 02 000 Depreciación Maquinaria y Equipo de Herrería

5302 03 000 Depreciación Vehículos y Equipo de Combustible.

6000 00 000 EGRESOS

6100 00 000 GASTO DE ADMINISTRACIÓN

6101 00 000 GASTO DE PERSONAL

6101 01 000 Gasto de personal empleado

6101 01 001 Sueldos

6101 01 002 Horas Extras

6101 01 003 Vacaciones

6101 01 004 Utilidades

6101 01 005 Gastos de Viaje

6101 01 006 Transporte

6101 01 007 Gasto de Representación

6101 02 000 Beneficios sociales y contractuales

6102 00 000 GASTO DE DOTACIÓN Y OPERACIÓN OFICINA

6102 01 000 Servicios Básicos

6102 01 001 Teléfono CANTV

6102 01 002 Teléfono MOVILNET

6102 01 003 Electricidad

6102 01 004 Agua

6102 01 005 Aseo

6102 02 000 Servicios Profesionales y técnicos.

6102 02 001 Honorarios Profesionales

6102 03 000 Gasto de Viaje

6102 03 001 Gastos de viajes

6102 03 002 Gastos de fletes

6102 04 000 Materiales y Suministro

6102 04 001 Papelería y artículos de escritorio

6102 04 002 Suscripciones y afiliaciones

6102 04 003 Materiales varios

6102 04 004 Artículos de limpieza

6102 05 000 Reparación y Mantenimiento

6102 05 001 Reparación y mantenimiento equipo de oficina

6102 05 002 Reparación y mantenimiento edificios

6102 05 003 Reparación y mantenimiento mobiliario

6102 05 004 Reparación y mantenimiento maquinaria y equipo.

6103 00 000 GASTO DE DEPRECIACIÓN y AMORTIZACIÓN

6103 01 000 Gasto de Depreciación

6103 01 001 Depreciación maquinaria y equipos de oficina.

6103 01 002 Depreciación edificios e instalaciones

6103 01 003 Depreciación muebles y enseres.

6103 02 000 Gastos de Amortización

6103 02 001 Plusvalía

6103 02 002 Patente

6104 00 000 OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

6104 01 000 Gasto Bancario

6104 01 001 Gasto de Intereses s/ préstamos bancarios

6104 01 002 Gasto de Intereses s/ préstamos particulares

6104 02 000 Otros Gastos Financieros

6104 02 001 Gasto de Intereses por sobregiro

6104 02 002 Servicios bancarios

6104 02 003 Cargo por saldo mínimo

6104 02 004 Gasto de Intereses de mora

6104 02 005 Cargo por cheque devuelto

6104 03 000 Impuestos y timbres fiscales

6104 03 001 Patente, industria y comercio

6104 03 002 Timbres fiscales

6104 03 003 Impuesto al débito bancario

6104 03 004 Propiedad inmobiliaria

6104 03 005 Impuesto sobre activos empresariales

6104 03 006 Impuesto sobre publicidad comercial

6104 03 007 Multas

6200 00 000 OTROS EGRESOS

6201 00 000 DONACIONES

6202 00 000 GASTOS DE REGISTRO

6203 00 000 GASTOS DE SEGUROS

6204 00 000 GASTO DE AGASAJO

6205 00 000 VÍVERES

6206 00 000 GASTOS DE VIAJES

6207 00 000 GASTOS VARIOS

6208 00 000 GASTOS DE VENTAS

6209 00 000 ENVIOS DE DOCUMENTOS

6210 00 000 VISADO DE ESTADO FINANCIERO

6211 00 000 GASTOS DE NOTARIA

7000 00 000 CUENTAS DE ORDEN

7100 00 000 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS

7200 00 000 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS

En cuanto a los diferentes procedimientos de registro contable, la empresa realiza los siguientes:

a) Procedimiento para el Registro de las Ventas:

1. El proceso de ventas comienza con la aceptación por parte del cliente del presupuesto de servicios.
2. Una vez realizado el servicio técnico, el asistente administrativo elabora la factura (original y dos copias).
3. El cliente al recibir la factura cancela el monto de la misma.
4. Una vez que el Departamento de Contabilidad recibe toda la documentación, se procede al registro contable y para ello se utiliza el formulario de comprobante de diario los asientos contables son los siguientes:

- Cuando la venta es al contado:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-x-		
1102	Banco	Xx	
4101	Ingresos por ventas		Xx
2105	Débito fiscal (I.V.A).		Xx
	Para registrar las ventas al contado		

- Cuando la venta es a crédito:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-x-		
1103 01	Cuentas por cobrar clientes	Xx	
4101	Ingresos por ventas		Xx
2105	Débito fiscal		Xx
	Para registrar las ventas y la deuda que el cliente contrae con la empresa.		

b) Procedimiento para el registro de las compras.

1. El proceso de compras comienza se evidencia la falta de algún producto o repuesto en el inventario de la empresa.
2. El asistente de administración, previa autorización del Gerente procede a solicitar cotización a los distintos proveedores y se evalúan las cotizaciones recibidas. Luego de evaluar a los proveedores se escoge el más conveniente para la empresa y se procede a solicitar la requisición al proveedor.
3. El proveedor envía el producto junto con la copia tanto de la factura como de la nota de entrega.
4. El Ayudante de la gerencia recibe los materiales en almacén y procede a cotejar lo recibido con lo especificado en el pedido y la factura. En

caso de estar conforme firma la nota de entrega y procede a registrar la entrada de materiales a almacén.

5. La nota de entrega y la factura son enviadas al asistente administrativo.
6. El asistente administrativo verifica que los datos estén conformes conjuntamente, en caso de estarlo se elabora el cheque junto con original y dos (2) copias del vouchers, previa autorización de la gerencia.

El Departamento de Contabilidad recibe los documentos, los revisa y los utiliza como soporte para realizar el asiento en los libros de contabilidad.

c) Procedimiento para el registro de la nómina del personal obrero.

1. El proceso de la nómina se origina cuando el Asistente de Administración recoge las tarjetas de control de entrada y salida del personal y de trabajos realizados.
2. Una vez recibida estas tarjetas se encarga de realizar los cálculos de las asignaciones y deducciones establecidas en la Ley, correspondientes a cada trabajador. Al ser procesados los cálculos de la nómina y conformada la misma, se prepara un resumen de la nómina general, resumen de los movimientos y conceptos generales, resumen de lo descontado por préstamos, recibo de pago de cada trabajador y en caso del personal obrero un listado del desglose de monedas y billetes.

3. El Gerente después de revisar los documentos y dar el visto bueno a la misma, firma para autorizar los pagos de la nómina y se procede a la elaboración del cheque.
4. Seguidamente, al elaborarse el cheque el Gerente General recibe y revisa toda la documentación y si está conforme autoriza al asistente para realizar el pago.
5. El asistente se encarga de distribuir a cada trabajador su respectivo pago entregándole el recibo de pago (original y dos copias).
6. El trabajador si está conforme firma y retira su pago quedándose con la segunda copia y le devuelve al asistente la original y primera copia para ser archivados.

El pago de la Nómina del Personal Obrero origina el siguiente asiento:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-X-		
5201 01	Salarios	Xx	
5201 02	Horas Extras	Xx	
5202 09	Prima por servicios realizados	Xx	
2104 01	Retenciones por pagar S.S.O		Xx
2104 02	Retenciones por pagar FAHV		Xx
2104 03	Retenciones por pagar L.P.F		Xx
1103 03	Cuentas por cobrar obreros		Xx
1102	Banco		Xx
	Para registrar el pago de la Nómina del Personal Obrero.		

d) Procedimiento para el registro de la nómina del personal empleado:

1. El proceso de la nómina se origina cuando el asistente administrativo recoge las tarjetas de control de entrada y salida del personal.
2. Una vez recibida estas tarjetas se encarga de realizar los cálculos de las asignaciones y deducciones establecidas en la Ley, correspondientes a cada trabajador. Al ser procesados los cálculos de la nómina y conformada la misma, se prepara un resumen de la nómina general, resumen de los movimientos y conceptos generales, resumen de lo descontado por préstamos, recibo de pago de cada trabajador y una relación de nómina y los envía a Administración.
3. El Gerente después de revisar los documentos y dar el visto bueno a la misma y autoriza la realización de los depósitos bancarios.
4. El Banco según la relación de nómina de cada trabajador procede a abonar el monto por concepto de sueldos a cada uno de ellos en su cuenta respectiva. Envía la relación firmada y sellada a Administración.
5. El asistente administrativo se encarga de distribuir el recibo de pago a cada trabajador en original y dos copias.
6. El trabajador si está conforme firma el recibo de pago quedándose con la segunda copia y le devuelve al asistente la original y la primera copia para ser archivados.

El pago de la Nómina del Personal Empleado origina el siguiente asiento:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-X-		
6101 01 001	Sueldos	Xx	
6101 01 002	Horas Extras	Xx	
6101 02 018	Bonos nocturnos vigilantes	Xx	
2104 01	Retenciones por pagar S.S.O		Xx
2104 02	Retenciones por pagar FAHV		Xx
2104 03	Retenciones por pagar L.P.F		Xx
1103 02	Cuentas por cobrar empleados		Xx
1102	Banco		Xx
	Para registrar el pago de la Nómina del Personal Empleado		

e) Procedimiento para el cierre.

El principio del negocio en marcha determina que la vida productiva de una empresa es ilimitada, sin embargo en el Acta Constitutiva se establece su tiempo de duración siendo éste prorrogable o liquidable de acuerdo a las decisiones de sus accionistas o propietarios. A pesar de la vida indefinida de la empresa se debe medir el progreso de sus operaciones y los cambios mercantiles en períodos relativamente cortos a través de ciclos contables o ejercicios económicos, con el objeto de tomar decisiones en cuanto a los estados financieros.

El Acta Constitutiva de la empresa, contempla dentro de sus estatutos que el ciclo contable comienza el 01-01-XX y termina 31-12-XX de cada año, al finalizar éste debe realizar procedimientos para el cierre de las operaciones contables de éste período. Por ello, el proceso de cierre tendrá como propósito fundamental la reducción a cero de los saldos de las cuentas de ingresos, costos y gastos, ya que éstas cuentas proporcionan información para el Estado de Ingresos de un período contable determinado y es necesario que tengan al comienzo del período, un saldo igual a cero y estén preparadas para registrar los ingresos, costos y gastos del siguiente período contable y al final de ese período, éstas se utilizarán en la medición de las actividades realizadas durante ese lapso de tiempo.

El procedimiento a seguir para efectuar el cierre en la empresa Multiservicios Los Robles, comienza con la elaboración de un balance de comprobación preliminar, luego se procede a realizar los ajustes necesarios a las partidas que lo ameriten. Después de realizar los ajustes necesarios se obtiene un balance de comprobación ajustado. Una vez obtenido este balance se procede inmediatamente a realizar el asiento de cierre del ejercicio donde son utilizadas las partidas de Ingresos, Costos y Gastos, además de éstas cuentas se utiliza la cuenta real de Inventario de Mercancía, la cual es realizada a través de la toma física al final del año con el propósito de determinar el costo de la mercancía vendida.

En el asiento al final del ejercicio económico, las cuentas con saldo acreedor se cargan y las cuentas con saldo deudor, se abonan, a diferencia de las cuentas de inventario de mercancía, la cual se carga con el monto actual de todo lo que hay en existencia y se abona por el monto que se encuentra registrado desde el inicio del ejercicio económico.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-x-		
5101	Costo de Instalación de Prod vend	Xx	
1104 03	Inventario de prod. terminado		Xx
1104 01	Inventario de materia prima		Xx
	Para cerrar los inventarios al 01-01-xx contra la cuenta de costo de Instalación de Producto Terminado		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-x-		
5101	Costo de Instalación de Prod vend	Xx	
5102 01	Compra de repuestos		Xx
5102 02 001	Fletes en compra		Xx
5102 02 002	Otros gastos en compras		Xx
	Para cerrar las cuentas de compras, fletes en compras y otros gastos en compras.		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-x-		
5101	Costo de Instalación de Prod vend	Xx	
5201 01	Salarios		Xx
5201 02	Horas Extras		Xx
5201 03	Vacaciones		Xx
5201 04	Utilidad		Xx

5202 01	Antigüedad		Xx
5202 02	Preaviso		Xx
5202 03	Intereses sobre Prest. Sociales		Xx
5202 04	S.S.O		Xx
5202 05	L.P.H		Xx
5202 06	L.P.F		Xx
5202 07	INCE		Xx
5202 17	Equipos de Seguridad		Xx
5203	Otros gastos del personal obrero Para cerrar los costos		Xx

Para obtener el resultado del ejercicio, se procede a obtener las diferencias entre las cuentas cargadas y abonadas.

- ✓ Si el resultado es deudor se registra un cargo a la cuenta pérdida del ejercicio y se realiza el siguiente asiento:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-x-		
1104 01	Inventario Materiales	Xx	
1104 03	Inventario Producto Terminado	Xx	
4100	Ingresos Ordinarios	Xx	
4200	Otros ingresos	Xx	
3302	Pérdida del ejercicio	Xx	
5101	Costo Instalación de prod. vend		Xx
6100	Gastos de Administración		Xx
	Para cerrar las cuentas de los ingresos, costos de instalación y los gastos de Administración.		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-x-		
3402	Pérdida Acumulada	Xx	
3302	Pérdida del Ejercicio		Xx
	Para cerrar las cuenta Pérdida del ejercicio contra la Pérdida Acumulada.		

- ✓ Si el resultado es acreedor se registra un abono a la cuenta utilidad del ejercicio y se realiza el siguiente asiento:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-x-		
1104 03	Inventario producto	Xx	
1104 01	Inventario materiales	Xx	
4100	Ingresos Ordinarios	Xx	
4200	Otros ingresos	Xx	
5101	Costo de fabricación prod vend		Xx
6100	Gastos de Administración		Xx
3301	Utilidad del Ejercicio		Xx
	Para registrar la Utilidad del Ejercicio.		

En el caso de existir utilidad en el ejercicio, se procede a calcular el monto a pagar por concepto de Impuesto sobre la Renta de acuerdo con la tarifa establecida en la Ley de Impuesto sobre la Renta. Esta tarifa permite determinar el porcentaje que debe ser aplicado al monto de la utilidad obtenida en el ejercicio. Una vez aplicado este porcentaje, el monto

calculado se registra en una partida de Impuesto sobre la Renta por pagar; además se registra la reserva legal para hacer la distribución de la ganancia efectuándose el siguiente asiento:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-x-		
3301	Utilidad del Ejercicio	Xx	
2107	I.S.L.R por pagar		Xx
3401	Utilidad Acumulada		Xx
3201	Reserva Legal		Xx
	Para cerrar la cuenta Utilidad del ejercicio y registrar la Reserva Legal y el impuesto a pagar (I.S.L.R)		

Quando se cancela el Impuesto sobre la Renta se efectúa el siguiente asiento:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	-x-		
2107	I.S.L.R por pagar	Xx	
1102	Banco		Xx
	Para registrar el pago por concepto de I.S.L.R al cierre del ejercicio.		

Después que se han elaborado los asientos de cierre del ejercicio económico y determinado el superávit acumulado se procede a la preparación de los estados financieros (Balance de Comprobación, Balance de Comprobación consolidado, Mayor General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado de Ganancias y Pérdidas consolidado y Balance General) a fin de ser sometido a consideración de la Gerencia.

f) Procedimiento para la emisión de informes.

Los informes constituyen una de las funciones del proceso contable, los cuales se obtienen de las transacciones u operaciones realizadas en la organización; es por esto que toda empresa, suele presentar su información financiera a través de los estados financieros, los cuales muestran la recopilación, tabulación y resumen final de los hechos contables; son necesarios para mostrar los resultados de la gestión presupuestaria y situación patrimonial, todo ello con la estructura, oportunidad y periodicidad que los usuarios requieran, dando fe del éxito o de la falla de la dirección y emitiendo señales de aviso sobre las dificultades que se puedan presentar. Los informes utilizados son el Balance General, Estado de Resultados, y Estado de Flujo de Efectivo

Los registros de las operaciones que se realizan en la empresa objeto de estudio., se hacen en forma computarizada. La información contable es transcrita al sistema, clasificada según el tipo de operación y la fuente principal de la que se ha tomado, como son los documentos mencionados anteriormente, que trata de los comprobantes de contabilidad donde cada comprobante contiene el movimiento de una cuenta general reflejada en una o en varias cuentas específicas. El sistema permite revisar y consultar los comprobantes para luego ser pasados al mayor.

Los procedimientos para la emisión de cada uno de los informes del sistema son descritos a continuación:

a) Balance General.

Es un informe contable que presenta la información financiera de la organización en una fecha determinada, ya que muestra resumidamente el valor de las propiedades, derechos y obligaciones y el importe del capital.

Este informe contiene las distintas partidas que componen el activo, pasivo y patrimonio de la organización. Cada una de estas partidas, se quiere que esté clasificada de acuerdo con las normas y principios contables que rigen la presentación de los estados financieros.(Ver anexo 1)

b) Estado de Resultados:

También denominado Estado de Ganancias y Pérdidas: Es un informe que presenta en forma resumida las partidas de ingresos, costos y gastos que corresponden a un período determinado, mostrando el resultado de las operaciones de un ejercicio económico. El Estado de Ganancias y Pérdidas indica si la empresa ha logrado el máximo beneficio, con el mínimo de costos y gastos, y si es factible su desarrollo y expansión.(Ver anexo 2)

c) Estado de Flujo de Efectivo:

Este informe muestra el movimiento del efectivo que sale y que ingresa al negocio, por medio de una lista de las fuentes de ingresos de efectivo y los usos (desembolsos) del mismo.

4.4 Ventajas y Desventajas de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Multiservicios Los Robles, C.A.

Entre las ventajas que podría generar a la empresa la implementación del Cuadro de Mando Integral se encuentran las siguientes:

- Permitirá alinear las estrategias y metas de la empresa con el desempeño y los resultados logados por cada uno de sus empleados al involucrar en el logro de los objetivos planteados los aportes de cada trabajador, conformando un marco de acción delimitando los conceptos y ordenando las acciones de todos los empleados de la compañía.
- La retroalimentación que se deriva de su aplicación permite la formulación de objetivos cuantitativos y cualitativos, específicos y realistas, evalúa las desviaciones y los apoya cuando su orientación es la correcta.
- Proporciona información cuantitativa, estructurada, de eventos y operaciones económicas de la empresa.
- Ayuda a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo: calidad e iniciativas del servicio de cliente.
- La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales.

Entre las desventajas para su implementación, se encuentran las siguientes:

- Requiere de la realización de múltiples reuniones de trabajo, que pueden mermar la productividad momentáneamente.
- Implica para la gerencia a realización de actividades adicionales de supervisión y la comunicación de las estrategias y metas de a empresa, lo que en ocasiones es percibido como una disminución de la jerarquía y de poder en la toma de decisiones.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE MULTISERVICIOS LOS ROBLES, C.A.

5.1 Fundamentación de la Propuesta

De acuerdo a los resultados analizados en el capítulo anterior, la empresa Multiservicios Los Robles, C.A. cuenta con una gestión financiera y contable que, a pesar de contar con elementos de control, no responde a las necesidades de control que faciliten el logro de objetivos, el seguimiento de estrategias de optimización de los procesos, específicamente aquellos relacionados con la gestión de sus inventarios y el incremento de clientes y ventas de servicios y productos.

De hecho, su gestión se caracteriza por:

- No poseer manuales de normas y procedimientos administrativos, contables y operativos.
- No realizan procesos administrativos, ni contables que permitan obtener índices de rentabilidad real.
- Aunque realizan algunos procedimientos para controlar los inventarios, los mismos resultan ineficientes al no estar fundamentados en políticas de gestión de inventario como PEPS, produciéndose continuas roturas de stock que en ocasiones hacen imposible atender determinados clientes por falta de piezas y repuestos específicos.

En este sentido, la propuesta presentada es claramente relevante debido a que surge de la posibilidad de utilizar un tablero de control que permita identificar las desviaciones en cada uno de ellos en función del logro de las metas de la empresa en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Proponer el Cuadro de mando Integral como herramienta para la optimización de la Gestión Financiera de Multiservicios Los Robles, C.A.

5.2.1 Objetivos Específicos

- Establecer la misión, visión y objetivos empresariales de Multiservicios Los Robles, con la participación de todos sus empleados y obreros.

- Determinar los indicadores a ser considerados en cada perspectiva para lograr un control efectivo en el logro de los objetivos del plan estratégico de la organización.

- Presentar un modelo del Cuadro de mando a ser implementado en la empresa.

5.3 Fases de Desarrollo de la Propuesta

- Identificación de los procedimientos administrativos y contables: consiste en partir de los requerimientos contables para la elaboración de

cada informe, y especificar cada uno de los pasos que se deben dar, tanto administrativa como contablemente, para su realización, y así poder detectar las debilidades que puedan tener, si se encuentran enlazados entre sí para poder establecer a donde va dirigida la investigación.

- Identificación de los indicadores de gestión a considerar

- Elaboración del cuadro: consiste en la conformación de la propuesta propiamente dicha.

5.4 Factibilidad

En el caso específico de la presente propuesta, el primer estudio de factibilidad lo constituye el diagnóstico preliminar realizado por el investigador durante el período de investigación descriptiva cuyos resultados se analizaron en el capítulo anterior del cual es consecuencia y que determina la necesidad de sistematizar la información sobre los procedimientos administrativos y contables que están relacionados con la gestión financiera de la empresa.

5.5 Diseño Propuesto

A continuación se presenta tablero desarrollado durante las etapas de ejecución del proyecto. El diseño gráfico escogido, responde a los principios de simplicidad que debe cumplir un trabajo de este tipo donde lo más importante es la facilidad de comprensión de su contenido.

5.5.1 Definición de la Misión, Visión y Valores empresariales de Multiservicios Los Robles

En base a la realización de una serie de reuniones con el personal obrero y administrativo de la empresa, se logró definir estos aspectos relevantes que sirven de orientación estratégica a la organización:

- a) Misión: Brindar un servicio integral eficaz, con calidad y respaldo de una súper empresa en el área automotriz.
- b) Visión: Ser reconocidos en la región neoespartana como una súper empresa con el servicio automotriz mas completo, eficaz y eficiente, que cuenta con el mejor equipo técnico y humano.
- c) Valores:

En Multiservicios Los Robles creemos que los siguientes valores son la base para la construcción de una súper Empresa:

- SUPER Atención al cliente: visible en nuestra excelencia en el servicio, amabilidad, iniciativa y rapidez.
- SUPER Trabajo en equipo: presente en nuestra comunicación interna, eficiencia, transparencia, colaboración, unidad, diversión en el trabajo e interés.
- SUPER Integridad: patente en nuestra honestidad, responsabilidad, respeto y orgullo.

5.5.2 Definición de los Indicadores de Gestión

En función de la realización de un conjunto de reuniones con el Gerente, los empleados y obreros de la empresa se acordó la utilización de que los indicadores de gestión deben permitir medir el logro del siguiente objetivo estratégico:

Lograr incrementar trimestralmente el volumen de ventas de repuestos y la prestación de servicios técnicos de reparación y cambio de frenos, contando con la definición de procedimientos específicos y con una gestión de inventario efectiva, brindando un servicio excelente con calidad, para lograr ser reconocidos como una súper empresa en el ramo automotriz. En este sentido las metas que se persiguen, es establecer las perspectivas necesarias que darán las bases para obtener los indicadores en la gestión y así logro de los objetivos de la investigación.

a) Perspectiva Financiera: los indicadores en esta perspectiva que se deben orientar a cumplir con el objetivo propuesto son los siguientes:

- Valor agregado (EVA): es el valor adicional que obtiene un servicio después de ser prestado
- Retornos (ROCE): porcentaje de la inversión que se recupera en un lapso de tiempo sin afectar la utilidad.

b) Perspectiva del Cliente:

- Retención del Cliente

- Satisfacción del cliente

c) Perspectiva de los procesos internos:

- Nuevas necesidades detectadas
- Ciclo de desarrollo del servicio
- Aplicación correcta del sistema de inventario PEPS

d) Perspectiva de aprendizaje:

- Ingresos por empleado
- Satisfacción del empleado

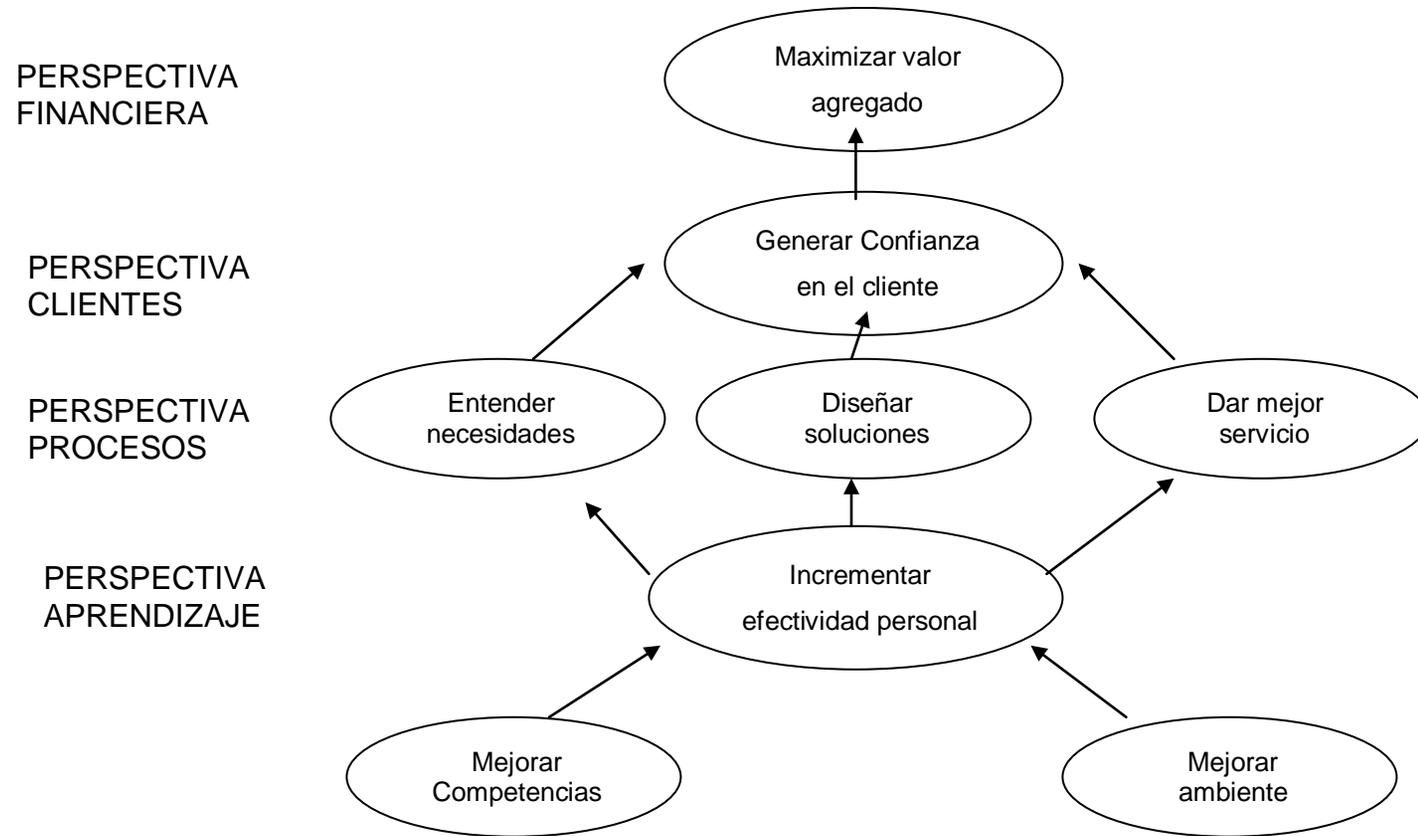
En cuadro N° 1 se especifica la correspondencia de cada indicador con los objetivos estratégicos, en el N° 2 las metas para el año 2009 y las iniciativas estratégicas, es decir se presenta el cuadro de mando integral para Multisevicios Los Robles. Además en el Cuadro N° 3, se presenta el plan de acción a seguir.

Las iniciativas estratégicas definen las acciones que se deben tomar la empresa para lograr los objetivos estratégicos. En este sentido la gerencia pondrá en marcha la iniciativa de las estrategia de los activos para maximizar el volar agregado, programas de mercadeo de atención a los clientes de soluciones integrales para lograr las perspectivas planteadas como de satisfacción y retención de los cliente, mejorar el servicio prestado y además políticas de inventario que permitan eficiencia en el manejo de los mismo.

**CUADRO N° 1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL TABLERO BALANCEADO DE CONTROL
MULTISERVICIOS LOS ROBLES, C.A.**

Retos	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS			INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
		2009	2010	2011	
FINANCIEROS					
Maximizar el Valor agregado	Valor Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	8%	12%	20%	Gerencia de los activos
CLIENTE					
Generar confianza en el cliente	Retención del Cliente Satisfacción del Cliente	60%	65%	80%	Programas de seguimiento a clientes clave. Programa de Atención Ágil a Reclamos.
PROCESOS					
Satisfacer las necesidades de los clientes	Nuevas necesidades detectadas	2	4	6	Programa de mercadeo
Eficiencia en los inventarios	Aplicación correcta del sistema de inventario PEPS	En un 100% a partir de la aplicación de la propuesta			Políticas de inventario
APRENDIZAJE					
Efectividad del Personal	Ingresos por empleado Mensuales en millones	1,5	2	2,5	Bonos especiales

CUADRO N° 2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL MAPA DE ENLACES DEL TABLERO BALANCEADO DE CONTROL MULTISERVICIOS LOS ROBLES, C.A.



CUADRO N° 3. LAN DE ACCIÓN DEL TABLERO BALANCEADO DE CONTROL MULTISERVICIOS LOS ROBLES, C.A.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES	UBICACIÓN TEMPORAL
Gerencia de los activos	Implementar un sistema de información gerencial que permita conocer El estatus de las existencias.	Implementación en el período Abril a Junio de 2009
	Mantenimiento Preventivo de los equipos y herramientas	Mensualmente, inicio Abril de 2009
Programas de seguimiento a clientes clave.	Entrega de carnet de servicios con acumulación de puntos a favor de servicio gratuito	Inicio en abril de 2009
Programa de Atención Ágil a Reclamos.	Utilización de un formato de registro de reclamos y registro de los tiempos de atención a clientes con reclamaciones	Inicio en abril de 2009
Programa de mercadeo	Volanteo ofreciendo los servicios de la empresa en los semáforos de las avenidas principales de los Municipios Maneiro y Mariño	Una vez al mes, inicio abril de 2009
Programa de soluciones integrales	Diseño del programa (formatos de listas de chequeo, y pasos a seguir)	Abril a mayo de 2009
	Entrenamiento y puesta en práctica	Inicio en Junio de 2009
Bonos especiales	Entrega de puntos acumulativos por cliente aportado por cada técnico, acumulativos y canjeables or bonos de 20 Bs. F.	Inicio Abril de 2009
Programa “el mejor empleado del mes”	Selección del empleado que haya cumplido con los requisitos de : puntualidad, asistencia y atención al cliente.	Inicio Abril de 2009

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis y diseñada la propuesta de implementación de un cuadro de mando integral para Multiservicios Los Robles, se llega a las siguientes conclusiones:

- La gestión financiera de la empresa, se ve influenciada por una serie de debilidades como: los sistemas administrativo y contable se enmarcan dentro de un enfoque convencional de gestión financiera basada en los registros contables; no se planifica el inventario bajo ningún sistema específico de gestión de inventarios; carencia de un sistema contable que se integre al sistema administrativo; presentación tardía de informes financieros debido a la ausencia de políticas y normas de registro de la información contable; y falta de alineación entre los objetivos empresariales y los de los empleados.
- Su estructura organizativa, de carácter vertical, permite la asignación de responsabilidades y la reorganización de los procedimientos en función de optimizar los resultados financieros.
- La gestión contable de la empresa se caracteriza por la implementación de: políticas para los Libros Auxiliares (Mayor Auxiliar de Cuentas por Cobrar, Mayor Auxiliar de Cuentas por Pagar, Diario Auxiliar de Ventas, Diario Auxiliar de Compras), conciliaciones bancarias (con apoyo en Mayor Auxiliar de Bancos, y Diario Auxiliar de Banco), políticas para la Contabilización de la Nómina (elaboración semanal para obreros y quincenal para empleados administrativos); políticas para la Contabilidad de

Ingresos y Egresos (base acumulativa), políticas de caja chica (pago de gastos menores); elaboración mensual de estados financieros; depreciaciones calculadas por el método de línea recta.

- El Plan de Cuentas de la empresa incluye las diferentes partidas que conforman los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Resultado) donde cada cuenta refleja el registro de un tipo de transacción perfectamente definida, las transacciones iguales deben registrarse en una misma cuenta, el nombre asignado a cada cuenta expresa su contenido a lo fines de evitar confusión, y se adopta el sistema numérico para codificar las cuentas, el cual es flexible con el objeto de permitir la incorporación de otras que resulten necesarias a los propósitos que se persiguen.

En suma, la empresa Multiservicios Los Robles, C.A. cuenta con una gestión financiera y contable que, a pesar de contar con elementos de control, no responde a las necesidades de control que faciliten el logro de objetivos, el seguimiento de estrategias de optimización de los procesos, específicamente aquellos relacionados con la gestión de sus inventarios y el incremento de clientes y ventas de servicios y productos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Implementar la propuesta diseñada a fin de lograr la optimización de la gestión financiera de Multiservicios los Robles.
- Utilizar para la toma de decisiones el uso de los estados financieros, un sistema de Administración automatizado relacionado a los informes financieros. Por otro lado un sistema PEPS de inventario aplicado correctamente.
- Por último, establecer políticas específicas para cada área de la empresa y ponerlas en marcha inmediatamente.

BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

Amat, O. y Dowds, J. (1998) Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral, Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad, nº 22, 22-26.

Balestrini (1997) Como se elabora un Proyecto de Investigación BL consultores Asociados, Caracas

Bastidas y Ripio (2003) Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector publico Universitat de Valencia, España.

Barrios (2006) Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión para Optimizar las Operaciones Financiera-Contables del Departamento de Contabilidad de la Empresa High System 421 CA Trabajo de grado no publicado UDONE

Barrera (2005) Aplicación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en el Hotel Hilton Margarita & Suites Trabajo de grado no publicado UDONE

Blanco (1985) El control como guía de la gestión empresarial. IMPEDI, Madrid

Certo y Peter (1996) Administración moderna, Ed. Prentice Hall

Cortes y Esquivel (2006) Cuadro de Mando Integral para la Universidad de Chile, Trabajo de grado no publicado. Universidad de Chile

Código de Comercio (1955) Gaceta Oficial No. 475-E (diciembre de 1955)

Código Orgánico Tributario (2002) Gaceta Oficial N° 37.305 (octubre de 2001)

Chiavenato (1997) Introducción a la teoría general de la Administración, Ed.McGraw-Hill, Madrid

David (1997) Conceptos de Administración Estratégica. México. 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Díaz (2005) La Microempresa [Disponible en línea: [http://: monografía.com](http://monografía.com)] Consulta: 28 octubre 2007)

Dávila (1999) Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos IESE, (septiembre). España.

Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1997) Declaración de Principios de Contabilidad (DPC-0)

García (2006) Sistema de Información para la Alta Dirección: Cuadro de Mando Integral Trabajo de Grado no publicado, Junta de Castilla y León. Consejería de Sanidad

Gómez (2002) El Control De Gestión Como Herramienta Fundamental Para La Misión Financiera [Disponible en línea: [http://: Gestiopolis.com](http://Gestiopolis.com)]

Hernández y Rodríguez (2002) Introducción a la Administración, un enfoque teórico y práctico Mc Graw – Hill Intramericana de México, México.

Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (1997) Metodología de la Investigación. Tercera Edición. McGrawHill. México.

Hurtado (2000) Metodología de la Investigación Holística, Tercera Edición, Editorial Sypal, Caracas Venezuela

Kaplan, R.S. y Norton, D.P., (2000), El cuadro de mando integral (balanced scorecard) Gestión, Barcelona.

Mendoza y Mera (2006) Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para alinear estrategia institucional en el ámbito de la protección contra incendios forestales, con la gestión operativa. Trabajo de Grado no publicado

Moreno (1996) Estrategia [Disponible en línea: [http://: www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)]

Morrisey (1996) Planeación táctica : produciendo resultados en corto plazo México : Prentice-Hall, 1995

Munich, Galindo, García y Martínez Fundamentos de Administración, Trillas, México 2001.

Navarro (2005) Estrategia del Cuadro de Mando Integral en la Práctica [Página en línea] Disponible: <http://www.improven.com>. Consulta, marzo, 5, 2007.

Nogueira, D (1997) El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”: Cuba

Porter, M. (1985): Estrategia Competitiva. CECSA, Caracas

Rodiles y Fuentes (2006) El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Elementos de Soporte para su Aplicación Departamento de Sistemas, UNA: Mexico

Royero (2005) Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui

Sabino (2000) Metodología de la Investigación Holística, Tercera Edición, Editorial Sypal, Caracas Venezuela

Senge (1990) La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Garnica, Buenos Aires

Turull y Vivas (2001) El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003

Universidad Santa María (2001) Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los Trabajos Especiales de Grado, USM, Caracas

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

GUIA DE OBSERVACIÓN

INSTRUCCIONES: en el proceso de observación de los distintos procedimientos que se realizan en Multiservicios Los Robles, se deben considerar los indicadores mencionados en el cuadro y presentar los resultados de la observación en el recuadro correspondiente:

FECHA DE LA OBSERVACIÓN:

RESPONSEBLE:

INDICADORES	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Organigrama• Misión• Visión• Valores	
<ul style="list-style-type: none">• Índices financieros• Normas y políticas	

<ul style="list-style-type: none"> • Principios Contables • Informes financieros 	
<ul style="list-style-type: none"> • Información financiera • Sistema financiero • Sistema contable • Satisfacción • Necesidades • Expectativas • Procesos claves • Procesos de apoyo • Competencias del personal • Uso de tecnología • Disponibilidad de información estratégica 	