

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL
EN LA GESTIÓN CONTABLE. CASO: SERVICIOS Y
CONSTRUCCIONES SAN FRANCISCO DE
ASÍS, C.A., UBICADA EN CANTAURA,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Br. Molina, O. Carlos F.
C.I.: V-27.214.213
Br. Ruiz, B. Alexander J.
C.I.: V-27.143.009

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito parcial para optar al título de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Cantaura, marzo 2023

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL
EN LA GESTIÓN CONTABLE. CASO: SERVICIOS Y
CONSTRUCCIONES SAN FRANCISCO DE
ASÍS, C.A., UBICADA EN CANTAURA,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Tutor Académico:

MSc. Martha Ramos

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito para optar al Título de:

LICENCIADO (A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

Cantaura, marzo 2023

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL
EN LA GESTIÓN CONTABLE. CASO: SERVICIOS Y
CONSTRUCCIONES SAN FRANCISCO DE
ASÍS, C.A., UBICADA EN CANTAURA,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

El jurado hace constar que ha asignado a esta tesis la calificación de:

APROBADO

Jurado Calificador:

MSc. Evelyn Pinto
Jurado Principal

Lcda. Tammy Ramírez
Jurado Principal

Cantaura, marzo 2023

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

DEDICATORIA

A Dios, por unirme con su protección y por darme la fuerza suficiente para lograr lo que me propongo.

A mis padres por su amor incondicional.

A mi Madre Mabel quien con su fortaleza, responsabilidad, dedicación, disciplina, responsabilidad, sabiduría y amor me ha guiado en cada paso de mi vida, por sus sacrificios y apoyo constante que han sido claves en esta meta.

A mi hermano Juan Andrés, espero que este logro le sirva de ejemplo para conquistar lo que se proponga en la vida.

A mi abuela Mamimabel, una gran heroína por sus valores y fortaleza para enfrentar la vida y quien siempre estuvo a mi lado compartiendo alegrías, travesuras y tristezas, a este Ángel hermoso también dedico este logro.

Carlos Francisco Molina Ovalles

DEDICATORIA

En primer lugar y con el más amplio sentimiento de gratitud deseo dedicarle este trabajo a todas las personas que siempre creyeron en mi capacidad, es grato saber la fuerza y determinación que poseemos cuando queremos alcanzar una meta.

A Dios por ser siempre ese sentimiento de alegría, tranquilidad y serenidad en cada momento de esta etapa de vida.

A mi madre Flor Betancourt que ha sabido formarme con buenos hábitos y valores, que me han ayudado para salir adelante en todo momento.

A mi pareja, que ha estado apoyándome para cumplir con esta meta a lo largo del trabajo de grado.

También dedico esta meta a mi hermano y demás familiares quienes han sido una fuente de apoyo y motivación en todo momento.

Alexander Jesús Ruiz Betancourt

AGRADECIMIENTO

Ante todo, a Dios por darme cada día vida, salud, fortaleza y sabiduría para lograr esta gran meta, agradezco a mis Padres y mi hermano que siempre han estado a mi lado, en especial a mi Madre Mabel porque se convirtió en un pilar fundamental en mi carrera y la motivación a seguir adelante. Gracias mamá por apoyarme cada día .

Para llegar a realizar este trabajo acudimos a personas que nos brindaron su apoyo y colaboración: los representante legales y trabajadores de la empresa donde fue desarrollada esta investigación y quienes en el transcurso y desarrollo de la carrera me proveyeron de sus conocimientos y apoyo: a los docentes de esta casa de estudios, a nuestra Tutora MSc. Martha Ramos por su valioso aporte y enseñanzas, a las jurados, A mi querida Alma Mater, la casa más alta del oriente del País, nuestra UDO-Extensión Cantaura y a todas las personas que la conforman, a todos infinitas gracias.

Agradezco a cada una de las personas que creyeron en mí y me brindaron una mano amiga para continuar y llegar a la meta final, sin duda alguna a mis compañeros de clase en especial: José Alejandro, Dayerlin, Fátima e Isaías, de igual manera a mis familiares y amigos.

¡Gracias!

Carlos Francisco Molina Ovalles

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso quien fue mi guía para lograr esta meta tan importante en mi vida.

A mi madre Flor Betancourt, mi hermano, demás familiares y compañeros que de una u otra forma colaboraron para lograr esta meta y así demostrar que los esfuerzos no fueron en vano y con dedicación todo se puede lograr.

A todos los profesores que durante todo el trayecto de la carrera estuvieron allí enseñándonos e impulsándonos para lograr esta meta.

¡Gracias!

Alexander Jesús Ruiz Betancourt

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN LA GESTIÓN CONTABLE CASO: SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES SAN FRANCISCO DE ASÍS, C.A., UBICADA EN CANTAURA, ESTADO ANZOÁTEGUI

Tutor Académico:
MSc. Martha Ramos

Realizado por:
Molina, O. Carlos, F.
Ruiz, B. Alexander J.
Fecha: marzo, 2023

RESUMEN

En esta investigación se planteó como objetivo general proponer estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable Caso: Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui. Se utilizó un tipo de investigación descriptivo; el diseño fue de campo y documental. La población objeto de estudio fue de 14 trabajadores y la muestra se estableció finita. Se utilizaron técnicas de recolección de datos como: revisión documental, observación directa, entrevistas no estructurados y encuestas, con el fin de recopilar la información necesaria para el estudio. Se concluyó que existen debilidades que afectan el desarrollo de las actividades administrativas y contables como: retrasos en los procedimientos, descontrol e incongruencia en los datos contables, no se tiene establecida una frecuencia para la actualización de la información contable y reclamos constantes del personal, por errores en los montos de los sueldos y salarios al momento de elaborar las nóminas y sus pagos.

Palabras Claves: CMI, gestión contable, planificación, control, estrategias.

ÍNDICE GENERAL

	p.p.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
AGRADECIMIENTO	viii
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
LISTA DE CUADROS.....	xv
LISTA DE FIGURAS.....	xvii
LISTA DE GRÁFICOS	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I.....	22
EL PROBLEMA.....	22
1.1. Planteamiento del problema.....	22
1.1.1. Formulación del problema	27
1.2. Objetivos de la investigación	28
1.2.1. Objetivo general	28
1.2.2. Objetivos específicos	28
1.3. Justificación de la investigación.....	29
1.4. Sistema de variables.....	30
1.4.1. Conceptualización de variables.....	31

1.4.2. Operacionalización de variables	31
1.5. Delimitación de la investigación	33
CAPÍTULO II	34
MARCO TEÓRICO.....	34
2.1. Antecedentes de la investigación	34
2.2. Bases teóricas	38
2.2.1. Planificación.....	38
2.2.2. Control	38
2.2.3. Control de gestión	39
2.2.4. Gestión contable.....	39
2.2.5. Administración financiera.....	40
2.2.6. Estados financieros.....	40
2.2.7. Información financiera	41
2.2.8. Principales estados financieros	41
2.2.8.1. Estado de Situación Financiera	41
2.2.8.3. Estado de cambios en el patrimonio.....	42
2.2.8.4. Estado de resultado y ganancias acumuladas.....	42
2.2.8.5. Estado de flujo de efectivo.....	43
2.2.9. Políticas contables.....	43
2.2.10. Planificación estratégica.....	43
2.2.11. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)...	44
2.2.12. Indicadores de gestión o desempeño.....	45
2.2.13. Cuadro de Mando Integral	46
2.2.13.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	46
2.2.13.2. Importancia del cuadro de mando integral.....	50
2.2.13.3. Beneficios del uso de cuadro de mano integral.....	50

2.3. Bases Legales.....	51
2.3.1. Norma Internacional Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).....	51
2.3.2. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.908 Extraordinario de fecha 19 de febrero de 2009.....	52
2.3.3. Código de Comercio Venezolano. Gaceta Oficial N° 475 de 21 de fecha Diciembre de 1955.....	54
2.3.4. Ley de Licitaciones. Gaceta Oficial N° 5.556 Extraordinario de fecha 13 de noviembre de 2001.....	55
2.3.5. Boletines de aplicación (BA-VEN-NIF).....	56
2.3.5.1. BA-VEN-NIF-0 Acuerdo marco para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera.....	57
2.3.5.2. BA-VEN-NIF-2 Criterios para el reconocimiento de la inflación en los estados financieros preparados de acuerdo con VEN-NIF.....	57
2.3.5.3. BA-VEN-NIF-4. Determinación de la fecha de autorización de los estados financieros para su publicación en el marco de las regulaciones contenidas en el Código de Comercio Venezolano.....	58
2.3.5.4. BA-VEN-NIF-6. Criterios para la aplicación en Venezuela de los VEN-NIF PYME.....	58
CAPÍTULO III.....	60
MARCO METODOLÓGICO.....	60
3.1. Tipo o nivel de investigación.....	60
3.2. Diseño de la investigación.....	61
3.3. Población y muestra.....	62
3.3.1. Población.....	62
3.3.2. Muestra.....	62
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63

3.4.1. Técnicas de recolección de datos	63
3.4.1.1. Revisión documental.....	64
3.4.1.2. Observación.....	64
3.4.1.3. Entrevistas no estructuradas.....	64
3.3.1.4. Encuesta	65
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos	65
3.4.2.1. Cuestionario	65
3.4.2.2. Cuaderno de notas	66
3.5. Técnicas de análisis y procesamiento de datos	66
3.5.1. Estadística descriptiva.....	67
3.5.2. Matriz FODA	67
3.5.3. Cuadro de mando integral (CMI).....	67
Capítulo iv.....	69
Análisis y presentación de los resultados.....	69
4.1. Descripción de la situación actual de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.	69
4.1.1. Identificación de la empresa.....	69
4.1.1.1. Misión	70
4.1.1.2. Visión.....	71
4.1.1.3. Valores corporativos	71
4.1.1.3. Organización estructural de empresa	72
4.1.2. Análisis del departamento administrativo.....	73
4.1.3. Situación actual del departamento administrativo con respecto a su gestión contable	97

4.2. Determinación de la existencia de mecanismos que permitan el control de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.....	100
4.2.1. Indicadores de la perspectiva financiera	102
4.2.2. Indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	104
4.2.3 Indicadores de la perspectiva procesos internos	105
4.2.4. Indicadores de la perspectiva clientes	106
4.3. Diseño del Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.....	106
Capítulo V	111
Conclusiones y recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
5.1. Conclusiones	111
5.2. Recomendaciones.....	113
Referencias bibliográficas.....	115
ANEXO.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo A. Cuestionario.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo B. Hoja de Metadatos	120

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de variables.....	xxxii
Cuadro 2. Población.....	62
Cuadro 3. Identificación de la Empresa.....	70
Cuadro 4. Resultados del Ítem N° 1.....	74
Cuadro 5. Resultados del Ítem N° 2.....	75
Cuadro 6. Resultados del Ítem N° 3.....	76
Cuadro 7. Resultados del Ítem N° 4.....	77
Cuadro 8. Resultados del Ítem N° 5.....	79
Cuadro 9. Resultados del Ítem N° 6.....	80
Cuadro 10. Resultados del Ítem N° 7.....	81
Cuadro 11. Resultados del Ítem N° 8.....	82
Cuadro 12. Resultados del Ítem N° 9.....	83
Cuadro 13. Resultados del Ítem N° 12.....	84
Cuadro 14. Resultados del Ítem N° 11.....	85
Cuadro 15. Resultados del Ítem N° 12.....	86
Cuadro 16. Resultados del Ítem N° 13.....	87
Cuadro 17. Resultados del Ítem N° 14.....	88
Cuadro 18. Resultados del Ítem N° 15.....	89
Cuadro 19. Resultados del Ítem N° 16.....	90
Cuadro 20. Resultados del Ítem N° 17.....	91
Cuadro 21. Resultados del Ítem N° 18.....	92
Cuadro 22. Resultados del Ítem N° 19.....	93
Cuadro 23. Resultados del Ítem N° 20.....	94
Cuadro 24. Resultados del Ítem N° 21.....	95
Cuadro 25. Resultados del Ítem N° 22.....	96

Cuadro 26. Factores internos y externos.	98
Cuadro 27. Matriz FODA.	99
Cuadro 28. Perspectivas del CMI.....	100
Cuadro 29. Indicadores de control de gestión por objetivos.	101
Cuadro 30. Índice de rendimiento sobre la inversión	102
Cuadro 31. Crecimiento de utilidades.	102
Cuadro 32. Niveles de ventas.....	103
Cuadro 33. Tiempo estimado de actualización de información.....	103
Cuadro 34. Porcentaje de sanciones.....	103
Cuadro 35. Porcentaje de fidelidad de clientes.	104
Cuadro 36. Porcentaje de fidelidad de clientes.	104
Cuadro 37. Porcentaje de empleados capacitados.....	104
Cuadro 38. Porcentaje de empleados satisfechos.....	105
Cuadro 39. Número de reuniones de integración.....	105
Cuadro 40. Inversión en mejoras.	105
Cuadro 41. Porcentaje de quejas recibidas.....	106
Cuadro 42. Porcentaje de clientes satisfechos.....	106
Cuadro 43. Cuadro de Mando Integral.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organización Estructural de la Empresa.....	73
Figura 2. Mapa Estratégico	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Resultados Ítem N° 1.....	74
Gráfico N° 2. Resultados Ítem N° 2.....	75
Gráfico N° 3. Resultados Ítem N° 3.....	76
Gráfico N° 4. Resultados Ítem N° 4.....	78
Gráfico N° 5. Resultados Ítem N° 5.....	79
Gráfico N° 6. Resultados Ítem N° 6.....	80
Gráfico N° 7. Resultados Ítem N° 7.....	81
Gráfico N° 8. Resultados Ítem N° 8.....	82
Gráfico N° 9. Resultados Ítem N° 9.....	83
Gráfico N° 10. Resultados Ítem N° 10.....	84
Gráfico N° 11. Resultados Ítem N° 11.....	85
Gráfico N° 14. Resultados Ítem N° 12.....	86
Gráfico N° 13. Resultados Ítem N° 13.....	87
Gráfico N° 14. Resultados Ítem N° 14.....	88
Gráfico N° 15. Resultados Ítem N° 15.....	89
Gráfico N° 16. Resultados Ítem N° 16.....	90
Gráfico N° 17. Resultados Ítem N° 17.....	91
Gráfico N° 18. Resultados Ítem N° 18.....	92
Gráfico N° 19. Resultados Ítem N° 19.....	93
Gráfico N° 20. Resultados Ítem N° 20.....	94
Gráfico N° 21. Resultados Ítem N° 21.....	95
Gráfico N° 22. Resultados Ítem N° 22.....	96

INTRODUCCIÓN

Actualmente, debido a la globalización empresarial, las organizaciones se encuentran sometidas a cambios permanentes y se enfrentan a mercados cada vez más exigentes y competitivos, por lo que deben involucrarse en procesos de mejora continua de la calidad de los productos y los servicios que ofrecen, así como establecer estrategias que les permitan la permanencia en el tiempo. De este modo, las estrategias son un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, el cual consiste en sobrevivir y obtener beneficios económicos.

En este sentido, es de vital importancia que quienes ejercen la función gerencial en una entidad, deben estar preparados para enfrentar los problemas y retos derivados de la dinámica de la globalización, a través de una administración efectiva y un amplio conocimiento en diferentes áreas, que les permita enfocar y dirigir sus actividades al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Entre las áreas más importantes destacan: gerencia, planificación, mercadotecnia, recursos humanos, análisis administrativo, contable y financiero, evaluación de proyectos, nuevas tecnologías y desarrollo organizacional, las cuales representan un apoyo tanto en la formulación y selección de estrategias como en la coordinación de actividades necesarias para la implementación de las mismas.

De acuerdo a lo planteado, la toma de decisiones dentro de cualquier organización debe realizarse de manera acertada, tomando en consideración el tiempo como factor fundamental para la elaboración de planes y programas que conlleven al éxito empresarial. En efecto, nada de esto sería posible sin hacer uso de herramientas gerenciales, que permitan crear escenarios futuros y trazar rutas alternativas para la selección, evaluación y control de las mejores estrategias en el tiempo oportuno. Por consiguiente conviene resaltar el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced

Scorecard, el cual es un instrumento gerencial útil para evaluar la evolución de las actividades en una empresa, los objetivos y los resultados desde un punto de vista estratégico y con perspectiva general.

En este orden de ideas, saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea fácil, por lo tanto el CMI resulta de gran ayuda para lograrlo, ya que a través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información constante para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia, por ende la toma de decisiones resulta sencilla y certera, pudiéndose corregir a tiempo las desviaciones.

En relación a lo señalado, surgió esta investigación orientada en la presentación de propuestas de estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable Caso: empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui, con el fin de lograr los objetivos planteados y llevar una gestión administrativa, contable y financiera, que garantice el manejo de forma eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos, encaminando de manera efectiva el rumbo de la organización para enfrentar los cambios del entorno.

A tal fin, este trabajo de investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema. Se hace referencia a la problemática existente en la unidad de estudio, a través del planteamiento y la formulación del problema. Asimismo, se establecieron los objetivos de la investigación, la justificación y el sistema de variables.

Capítulo II. Marco Teórico. Este contiene los antecedentes o estudios previos realizados en relación al tema en estudio, las bases teóricas y legales que sirvieron de sustento a la investigación.

Capítulo III. Marco Metodológico. En el mismo se especifica la metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación, estructurado por el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis y procesamiento.

Capítulo IV. Presentación y Análisis de los Resultados. En este se desarrollaron los objetivos específicos establecidos en la investigación, mediante la aplicación de la metodología planteada.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones. Se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación realizada y seguidamente las recomendaciones que permitirán minimizar la problemática existente.

Por último, se señalan las referencias bibliográficas y anexos, donde se plasman las fuentes utilizadas durante el desarrollo de la investigación, así como los documentos soportes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El fenómeno de la evolución mundial y la crisis económica, generan un entorno de cambios vertiginosos alrededor de las organizaciones, por lo que es necesario que las mismas tengan una gran capacidad de adaptación a este tipo de ambiente con la condición principal de sobrevivir, por consiguiente, necesitan estrategias acertadas y avanzadas que le permitan ser competitivas y lograr alcanzar un posicionamiento óptimo en el mercado, ya que de lo contrario quedarían inmersas en el pasado y con un alto riesgo de desaparecer. De forma tal que, en función a estas tendencias cambiantes, surgen cada día nuevas herramientas que permiten a las empresas mejorar sus procesos, a fin de obtener un mayor rendimiento tanto a nivel administrativo y financiero como operativo.

En Latinoamérica la mayoría de las empresas se han visto afectadas por procesos de reformas producto de réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político. Sin duda uno de estos procesos tiene que ver con el propósito de enfrentar las continuas inestabilidades que afectan las estructuras organizacionales, a través de la aplicación de políticas integrales de desarrollo económico-social para lograr la eficiencia y eficacia en sus operaciones.

En efecto, la eficiencia y eficacia constituyen elementos de gran importancia para alcanzar el éxito en una organización, puesto que el control de sus procesos debe estar encaminado hacia al logro de los objetivo, lo cual dependerá esencialmente de la visión que se tenga al momento de identificar los procesos y sus interrelaciones,

durante el cotejo de los avances y resultados finales. Desde el ámbito de la administración de empresas, el control como parte del proceso administrativo es una necesidad imperante que abarca todos los niveles organizacionales: estratégico, táctico y el operativo. Asimismo, los factores del ambiente externo, requieren un monitoreo y seguimiento constante por parte de las entidades modernas, ya que estos influyen en la orientación estratégica de una organización. Entre estos, se pueden señalar los indicadores macroeconómicos y los indicadores sociales.

En relación, al control de gestión en las empresas, diversos autores señalan que es de vital importancia, ya que sin este las entidades estarían sin rumbo. De este modo, Muñiz (2003) especifica:

La empresa como organización estructurada debe tener un sistema que controle su situación interna y externa. De esta manera el control en la empresa es necesario cada vez más debido a las siguientes causas: está en crecimiento o expansión, existe una competencia y un entorno cambiante, se producen cambios tecnológicos y en los hábitos de consumo. (p. 34)

De acuerdo a lo mencionado, los gerentes deben asumir el compromiso de llevar a una organización hacia la excelencia y hacerla cada día más competitiva mediante la implantación de modelos gerenciales capaces de transformar la cultura organizacional. Por esta razón el control de gestión se convierte en una importante herramienta que busca fortalecer la toma de decisiones, a través del seguimiento de las estrategias definidas en la entidad para el logro de los objetivos, dando sentido al trabajo en equipo, lo cual permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la percepción humana y se transforme en un sistema totalmente funcional.

Es preciso señalar, que la necesidad de controlar los procesos organizacionales, se presenta a todo nivel de la organización y en cualquier parte del mundo. Por

consiguiente, Venezuela no se aleja de la realidad antes mencionada, ya que en la actualidad se observan rasgos característicos de la inestabilidad producto del sistema social, económico y financiero del país, entre los cuales se pueden mencionar: la devaluación de la moneda, caída de la renta petrolera, altos niveles de inflación, entre otros, lo que genera la necesidad por parte de los empresarios y gerentes que integran las diferentes organizaciones del país, tanto públicas como privadas monitorear su gestión mediante la implementación de herramientas gerenciales.

Por otro lado, dentro de las actividades que se llevan a cabo en una organización está la gestión contable, la cual indudablemente se encuentra inmersa en los cambios generados producto de la globalización que se materializa en la integración de mercados, modernas formas de hacer negocios y los nuevos criterios para la valoración de activos y pasivos. De acuerdo a esto, existen dos (2) causas: inflación y globalización, que hacen que la contabilidad deba adecuarse a las nuevas necesidades y circunstancias, por lo que las bases, principios y postulados utilizados para emitir información financiera también deben ir evolucionando para que sea útil para la toma de decisiones económicas.

En este sentido, la contabilidad solo puede cubrir las necesidades en los diferentes países en la medida que se prepare con base a un único conjunto de normas contables de carácter mundial, las cuales son las denominadas Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) cuyo proceso de adopción o de adaptación continua vigente en muchos países. En el caso de Venezuela estas normas se han ido ajustando y adoptando de acuerdo al marco jurídico y entorno económico particular del país por el ente emisor de las normativas contables que es la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV) reportando la información financiera bajo los denominados principios de contabilidad VEN-NIF.

Dentro de las empresas venezolanas que hacen vida productiva en el país, se encuentra Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., una organización con (11) años de servicio ubicada en Cantaura, municipio Pedro María Freites, estado Anzoátegui, esta organización se dedica a la oferta de servicios, entre los cuales se mencionan: soldadura en general, obras civiles, movimiento de tierra, alquiler de equipos, maquinarias, transporte pesado y liviano, para la industria petrolera y comunidad en general. La estructura organizativa está conformada por cinco (5) áreas de trabajo que son las gerencias: general, administrativa, seguridad industrial, servicios generales y operaciones. Su principal objetivo está orientado a la satisfacción de sus clientes cumpliendo con sus requerimientos, exigencias, normativas, procedimientos, lineamientos y especificaciones contractuales.

En el caso de la entidad objeto de estudio, se lleva la contabilidad y los estados financieros en bolívares nominales de acuerdo a lo establecido en los estatutos y el Código de Comercio Venezolano y toda la información financiera en bolívares nominales que se registra en los libros legales requeridos por el mencionado Código. Esta información financiera derivada del cumplimiento de las normativas citadas es preparada para uso exclusivo de los accionistas de la compañía, la gerencia y usuarios internos.

Ahora bien, la entidad además debe preparar y emitir sus estados financieros atendiendo a los principios de contabilidad de aceptación general en Venezuela para pequeñas y medianas entidades (VEN-NIF PYME), pues es obligatoria su presentación ante los usuarios (externos) con quien mantiene relaciones comerciales, crediticias y contractuales, lo cual requiere una revisión continua partiendo de los valores nominales y realizar estimaciones importantes en cuanto a: reconocimiento de ingresos, efectos de la inflación, vida útil de las propiedades, planta y equipos, entre otras. En el registro de los procesos contables y la utilización de la información financiera es donde se ha evidenciado cierto descontrol o desaciertos, ya que la

entidad no cuenta con un procedimiento y políticas contables que garanticen que la gerencia de la entidad ha cumplido sus responsabilidades sobre el uso de los recursos económicos y que además permitan a los usuarios evaluar y predecir la medida en que se usará eficiente y eficazmente estos recursos en periodos futuros.

De acuerdo a informaciones emanadas del Departamento de Administración se presentan de manera análoga, debilidades que se refieren al descontrol de los registros contables, puesto que el personal no lleva un registro consecutivo de los ingresos y egresos, han ocurrido pérdidas de facturas, incongruencia de las mismas con los datos del registro en el sistema informático, lo que acarrea falta de información, de respuesta oportuna ante las solicitudes tanto del personal como de los clientes ya la hora de facturar los servicios a Petróleos de Venezuela, S.A (PDVSA) u otros clientes. Asimismo, se observan fallas en la comunicación del equipo de trabajo, toma de decisiones desacertadas, debilidades en procesos internos (coordinación y planificación de actividades), falta de capacitación del personal del área contable para desempeñar eficientemente sus funciones, así como para potenciar el aprendizaje y crecimiento en el equipo de trabajo en el personal antes mencionado, lo cual a su vez afecta el buen desenvolvimiento de las actividades en la organización.

En este orden de ideas, uno de los principales usuarios de la información financiera de la entidad, es el Servicio Nacional de Contrataciones (SNC), y sus registros auxiliares denominados Registro Nacional de Contratistas (RNC), el cual contempla en sus requisitos financieros que se deben presentar para poder inscribirse, calificarse o actualizarse ante RNC, un conjunto completo de estados financieros preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Venezuela (VEN NIF PYME); y es en esta presentación ante este ente para actualizar y calificar la empresa, que han surgido rechazos de la información presentada en sus estados financieros al no cumplir con las normas de presentación y revelación.

Los problemas antes mencionados, retrasan el crecimiento de la entidad, lo que resulta totalmente adverso para el rendimiento económico, ya que se toman decisiones incorrectas y poco tácticas, lo que conlleva a incurrir en aspectos como: erogaciones excesivas de dinero, pérdida de tiempo y horas trabajadas, es por ello que surgió la necesidad de proponer estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable. Caso: Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui, con la finalidad de proteger los recursos de la entidad contra efectos o condiciones desfavorables económicas, tales como: cambios de precios, tecnológicos, los sucesos, la situación política, las perspectivas del sector, la empresa, así como también asegurar que la entidad cumpla con la legislación, las normativas y las disposiciones contractuales aplicables.

1.1.1. Formulación del problema

De conformidad con lo anteriormente expuesto, surgió la siguiente interrogante principal de la investigación:

¿Es necesario proponer estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable para la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui?

Asimismo de esta interrogante se derivaron otras, de las cuales se plantean los objetivos específicos que se desarrollaron en la investigación, las cuales son:

¿Cuál es la situación actual de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui?

¿Cuáles mecanismos permiten el control de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui?

¿Cómo elaborar el Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable Caso: Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.
- Determinar la existencia de mecanismos que permitan el control de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.

1.3. Justificación de la investigación

Las empresas con el transcurrir de los años se han convertido en eje principal para el impulso del crecimiento social, productivo y económico de una nación, es por ello que se considera importante estudiar la forma en que desarrollan sus operaciones para lograr mejorar su eficiencia y consolidar su permanencia en el tiempo, debido a que en la actualidad las mismas se desenvuelven en un entorno globalizado y de constantes cambios, necesitando aplicar estrategias que le permitan continuamente evaluar sus procesos de forma dinámica y activa, siempre apuntando a ser cada vez mejores y competentes.

Considerando lo antes señalado, a través de esta investigación se diseñaron un conjunto de estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable caso: Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui, con el objetivo de monitorear las actividades del Departamento de Administración, dar seguimiento al logro de objetivos y evaluar si la decisiones están en concordancia con las metas trazadas en cuanto a los procesos contables se refiere, y de no ser así, establecer las acciones que permitan corregir la desviación.

De este modo la importancia de esta investigación se percibió desde diferentes enfoques:

En relación al enfoque gerencial tiene relevancia, puesto que permitirá a la alta gerencia tener control sobre la gestión contable de la empresa, a fin de crear una cultura de mejora continua en sus procesos administrativos que se traduzcan en ventaja competitiva, la atracción de nuevos clientes y solidez económica.

Respecto al enfoque académico tiene importancia, ya que el desarrollo de esta investigación representa un aporte teórico significativo al recabar toda la información relacionada con el control de gestión contable y el cuadro de mando integral como herramienta gerencial, lo cual servirá de apoyo teórico y metodológico a futuros trabajos de investigación que guarden relación con el tema de estudio.

Desde el enfoque social tiene importancia, ya que permitirá dar solución a la problemática planteada que afecta tanto a la organización, como a los empleados, socios y clientes de la empresa, además de servir como instrumento de aprendizaje para los gerentes y empleados, quienes podrán contar con una metodología de medición de las operaciones aplicables para el auge, posicionamiento y expansión de cualquier institución.

Finalmente para los investigadores, será de gran importancia, puesto pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación académica, además de alcanzar su satisfacción personal, académica y profesional al ver concretados todos los objetivos planteados en el desarrollo de Trabajo de Grado.

1.4. Sistema de variables

Para Arias (2012) una variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.57). Por su parte Tamayo (2013) especifica: “una variable es un aspecto o una dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente” (p.112). En otras palabras, es todo aquello que puede ser sometido a cambios durante la realización de la investigación, entre estos cambios están: pueden ser medidos, modificados, analizados y manipulados.

1.4.1. Conceptualización de variables

Al respecto Tamayo (op. cit.), manifiesta que se debe “Distinguir el concepto como una unidad de significado, del término o símbolo perceptible por medio del cual se expresa este significado” (p.163). Además, constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación.

1.4.2. Operacionalización de variables

La operacionalización de variables, es una herramienta que tiene como objetivo presentar de forma resumida los pasos, que debe seguir el investigador para obtener la información necesaria, para lograr los objetivos planteados en la investigación. Para Arias (op. cit.) “la operacionalización es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p. 62), es decir a través de este proceso se logra transmitir la información relacionada con la investigación de forma clara y evidente, además contribuye a mejorar la planificación, control y evolución de la ejecución del proyecto

Al respecto, para efectos del presente estudio se presenta el Cuadro 1, donde se identifican y describen las variables a estudiar relacionadas con los objetivos específicos de la investigación y se operacionalizan.

Cuadro 1. Operacionalización de variables.

Objetivo General	Proponer estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable Caso: Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.					
Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Ítems
Describir la situación actual de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui	Gestión Contable	Es el conjunto de operaciones que se producen en la contabilidad de una empresa durante un ejercicio económico completo, con objeto de determinar la situación económica-financiera al final del mismo, y el valor del resultado periódico Catagora (2013 p.5).	-Financiera -Administrativa -Contable -Legal	-Procesos contables -Procesos administrativos -Aspectos legales -Gestión de RRHH	De campo	
Determinar la existencia de mecanismos que permitan el control de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.	Mecanismos	Son la medida del estado y desempeño de un macroproceso, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en el que se están logrando los objetivos (Serna 2005 p.3).	-Financiera -Administrativa -Contable -Legal	-Indicadores de gestión -Procesos contables -Procesos administrativos -Aspectos legales -Gestión de RRHH -Control interno	De Campo	
Diseñar el Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.	Cuadro de Mando Integral	Sistema de gestión integrado, balanceado y estratégico, para medir los procesos actuales y proveer la dirección futura de una organización, permitiendo convertir la misión en acción, a través de una unidad coherente de indicadores que se agrupan bajo cuatro perspectivas; financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de crecimiento y aprendizaje, donde se puede visualizar la organización en su conjunto (Kaplan y Norton, 2002 p.10).	-Financiera -Administrativa -Contable -Legal	-Perspectiva financiera. -Perspectiva de procesos internos. -Perspectiva de crecimiento y aprendizaje. -Perspectiva cliente.	Bibliográfica De Campo	

Fuente: Molina y Ruiz (2023).

1.5. Delimitación de la investigación

Para Arias (op. cit.) en el campo de la investigación delimitar “implica establecer los alcances y límites en cuanto a lo que se pretende abarcar en el estudio” (p.42). En este sentido, a continuación, se delimita la presente investigación:

Este trabajo de investigación se basó en la propuesta de estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable Caso: Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui, específicamente en la calle Según Pueblo Nuevo, Sector Cinco, los datos para el desarrollo de la misma fueron tomados directamente del lugar durante el último trimestre del año 2021 y el primer trimestre del año 2023. En relación al espacio temporal se desarrolló en el tiempo establecido por la Universidad de Oriente para consecución de los pasos teóricos y metodológicos que enmarcan el desarrollo de un trabajo de grado a nivel de pregrado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para Arias (op. cit.) “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). En este sentido, se presentan trabajos de investigación previos que guardan relación con el tema de estudios, los cuales permitieron reforzar y complementar la información necesaria para cumplir con el propósito de esta investigación. Dentro de estos destacan:

Izquierdo, C. y Rueda, J. (2021). **“Balance Scorecard y su influencia en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting en el Distrito de Santiago de Surco, 2018-2019”**. Trabajo de Grado, Universidad Autónoma del Perú, Lima, para optar al título de Contador Público. En esta investigación se planteó como objetivo principal evidenciar la influencia del Balanced Scorecard en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019. El tipo de investigación fue explicativa con un diseño no experimental, transversal y enfoque mixto. Concluyendo que existe relación positiva media entre el Balanced Scorecard y la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, recomendando a la empresa realizar un análisis semestral acerca de la rentabilidad bruta que para identificar en qué condiciones se encuentra luego de implementar las estrategias definidas en la investigación.

En este trabajo, se realizó un análisis sobre la influencia del Balance Scorecard en la rentabilidad de una empresa bajo la metodología de los autores Kaplan y Norton

por lo que aportó información relevante a esta investigación sobre los pasos para elaborar el Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.

Cantos, C. y Holguín, X. (2020). **“Plan estratégico financiero para reducción de costos y gastos en la empresa Hotelera Boripe S.A.”** Trabajo de Grado, Universidad de Guayaquil, Ecuador, para optar al título de Contador Público Autorizado. Este trabajo tenía como objetivo reducir costos y gastos en la empresa Hotelera Boripe, S.A., por medio del diseño y aplicación de un plan estratégico y financiero, elaborado con base a las falencias encontrada en la gestión financiera y que perjudicaban el desarrollo de las actividades u operaciones realizadas. La metodología utilizada fue de carácter documental, descriptivo y de campo, para establecer estrategias financieras que le permitieran mejorar la rentabilidad. De acuerdo a lo mencionado, se concluyó que la falta de aplicación de un plan estratégico financiero no permitía el desarrollo de la entidad. Por ende, se recomendó la aplicación del plan elaborado en el desarrollo de la investigación para el respectivo control de las actividades en la organización, la reducción de sus costos y gastos.

En este trabajo de investigación se evidenció la clasificación de las estrategias a seguir de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, por lo que sirvió de orientación para realizar dicha clasificación y establecer los indicadores que servirán como fuente de información y control en la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.

Cotrina, J. (2018). **“Propuesta de estrategia financiera para la inclusión de un cuadro de mando en la empresa Bello Langui Truchas S.A.C.”** Trabajo de Grado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Perú, para optar al título de

Contador Público. En esta investigación se planteó mejorar la rentabilidad de la empresa y lograr competitividad en el mercado cusqueño, incluyendo un cuadro de mando integral en su gestión estratégica. Para ello, realizó un diagnóstico financiero que incluyó el análisis horizontal, vertical y ratios. La metodología usada fue descriptiva, de diseño no experimental, estudio transversal. La autora concluyó que la propuesta presentada ayudará a la empresa Bello Langui Truchas SAC, a tener una mayor rentabilidad y sobre todo mantener su margen de gastos sin que estos puedan afectar caja y bancos de la empresa. Asimismo, recomendó mantener un seguimiento con los clientes para conocer y cumplir las expectativas requeridas por los mismos en innovación de promociones y precios, desarrollando así ventajas competitivas generando lealtad en los clientes.

Este trabajo de grado, sirvió de fuente de inspiración para definir algunas estrategias financieras idóneas, con el fin de mejorar la gestión contable dentro de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.

Serrano, M. (2018). **“Diseño de un sistema de control de gestión basado en cuadro de mando integral para la Coordinación de Servicio Técnico de la empresa Servicio Mecánico Díaz (SERMEDIZ) C.A., Anaco, Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Universidad de Oriente Extensión Región Centro-Sur Anaco, Venezuela, para optar al título de Ingeniero Industrial. Esta investigación tuvo como objetivo general diseñar un sistema de control de gestión basado en cuadro de mando integral para la Coordinación de Servicio Técnico de la empresa Servicio Mecánico Díaz (SERMEDIZ), C.A. El trabajo de investigación tuvo un nivel descriptivo, con diseño de campo. Se concluyó, que a través de este sistema de control el departamento de la mencionada lograría orientar y desarrollar sus actividades, en función de incrementar los niveles de gestión interna.

Asimismo, este antecedente fue muy importante para el desarrollo de esta investigación, ya que señala metódicamente la herramienta de información que hay que tomar en cuenta para la elaboración del cuadro de mando integral y el proceso de desarrollo de este.

Mata, M. (2017). **“Estrategias financieras a ser aplicadas por pequeñas y medianas empresas (PYMES) venezolanas con el apoyo del sector bancario para contrarrestar el impacto inflacionario en el sector”**. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, para optar al título de Economista. El objetivo principal de esta investigación fue analizar las estrategias financieras a ser aplicadas por la pequeñas y medianas empresas (PYMES) venezolanas con el apoyo del sector bancario para contrarrestar el impacto inflacionario en el sector. Esta investigación se orientó en la ejecución de un trabajo del tipo descriptivo, con diseño documental en virtud de que los datos recolectados por la investigadora se obtuvieron, a través de fuentes secundarias, tales como artículos, libro, revistas y escritos de autores en la misma línea investigativa. A través, de los análisis realizados la autora concluye, que se requiere de un seriado de estrategias financieras para mantenerse vigentes en el mercado tanto interno como externo y efectuar el debido manejo y control con miras al posicionamiento futuro, en función del asentamiento de las bases propias y de sortear el embate que pudiese ocasionar el sistema inflacionario del país.

Por otra parte, este trabajo aportó información relevante sobre estrategias financieras que deben adoptar las organizaciones venezolanas a fin de garantizar su permanencia en tiempo, sirviendo de inspiración para la redacción de este trabajo de investigación.

2.2. Bases teóricas

Arias (op. cit.) especifica que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107). En este mismo orden de ideas y de acuerdo a lo señalado por el autor, las bases teóricas representan la plataforma sobre la cual se desarrollan los objetivos planteados en la investigación y que permiten una mayor comprensión del tema en estudio. A continuación, se especifican un conjunto de definiciones que permitieron el análisis del tema en estudio:

2.2.1. Planificación

Según Chiavenato (2006) la planificación o planeación “es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos” (p.143). De acuerdo, a lo señalado por el autor se puede decir que la planificación es un proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. Asimismo, se puede mencionar que es un proceso de toma de decisiones para alcanzar el futuro deseado, teniendo en cuenta la posición actual de la organización y los factores del ambiente interno y externo que pueden influir en el logro de los objetivos organizacionales planteados.

2.2.2. Control

Para Robbins y Coulter (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.458). Por otra parte, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las

actividades proyectadas” (p.610). En concordancia con lo señalado por los autores, se puede especificar que el control es una función del proceso administrativo, a través de la cual se supervisa y comparan los resultados obtenidos con los esperados originalmente, asegurando además que la acción direccionada se esté desarrollando de acuerdo a los planos de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

2.2.3. Control de gestión

Amat (2004), señala el Control de Gestión es "el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta” (p.35). Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. De este modo, el control de gestión se aplica en las organizaciones con el objetivo de verificar y corregir cada uno de los procesos que se ejecutan en la misma, logrando con esto la vigilancia constante, para detectar si se cumplen o no los objetivos previstos.

2.2.4. Gestión contable

Catagora (2013) refiere en relación a la gestión contable:

Es el conjunto de operaciones que se producen en la contabilidad de una empresa durante un ejercicio económico completo, con objeto de determinar la situación económica-financiera al final del mismo, y el valor del resultado periódico. Esta comprende tres fases: inicio o apertura, desarrollo o registro de los hechos contable y cierre (p.5).

De manera análoga, la gestión contable es necesaria para dar seguimiento a todas las transacciones llevadas a cabo por una empresa, por tanto, le permite determinar los resultados financieros producidos en un periodo determinado. De esta manera, el análisis realizado a estos resultados servirá para la adecuada planeación, control de las operaciones y toma de decisiones, ya que, esta involucrará una serie de elementos que estarán comprometidos para alcanzar el fin o meta planificada.

2.2.5. Administración financiera

Según Robles (2012), “la administración financiera es una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad” (p.10). Siguiendo la idea del autor se puede mencionar que es la disciplina que se encarga de planificar, organizar y controlar los recursos financieros de la empresa; sobre la misma recae la responsabilidad de la toma de decisiones sobre inversiones, ahorros, financiaciones y presupuestos de todos los departamentos de la organización. Toda empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, necesita tener una buena gestión administrativa para ser rentable y perdurar en el tiempo. Contar con un equipo de personas especializadas en temas financieros, que gestionen eficazmente los recursos de la organización, garantizará mayores ganancias.

2.2.6. Estados financieros

Según, Calderón (2008) “los estados financieros son cuadros sistemáticos que presentan en forma razonable, diversos aspectos de la situación financiera de la gestión de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados” (p.1). Por su parte, Aristizábal (2002) plantea que “Son el informe final

que al terminar el período contable debe presentar la administración de la empresa. Los estados financieros son el objetivo terminal de los registros contables” (p.48).

En otras palabras, los estados financieros son un sistema mediante el cual podemos conocer la situación económica y/o financiera de una entidad; la mayoría constituye el producto final de la contabilidad. Son cuentas anuales que se presentan en una fecha o período determinado.

2.2.7. Información financiera

Para Mancilla y Martín (2010) la información financiera se define como:

Es el documento que la administración de una entidad jurídica emite para dar a conocer su situación financiera. Esta es útil y confiable para los usuarios cuando es preparada bajo condiciones de certeza. La seguridad de que esta sea un documento confiable la proporciona la administración cuando establece políticas y procedimientos de control interno, así como su cumplimiento (p. 68).

2.2.8. Principales estados financieros

A continuación, se presentan los principales estados financieros que representa la fuente de información para la toma de decisiones en una organización:

2.2.8.1. Estado de Situación Financiera

En la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para la PYMES) (2015), se especifica que: “El estado de situación financiera presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica al final del periodo sobre el que se informa (p.30)

2.2.8.2. Estado de Resultados

En la NIIF para la PYMES (op. cit.), se especifican que “una entidad debe presentar su resultado integral total para un periodo, es decir, su rendimiento financiero para el periodo en uno o dos estados financieros” (p. 34). Asimismo, reseña lo siguiente:

Una entidad presentará su resultado integral total para un periodo:

- (a) en un único estado del resultado integral, en cuyo caso el estado del resultado integral presentará todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en el periodo; o
- (b) en dos estados un estado de resultados y un estado del resultado integral, en cuyo caso el estado de resultados presentará todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en el periodo excepto las que estén reconocidas en el resultado integral total fuera del resultado (p.34).

2.2.8.3. Estado de cambios en el patrimonio

Según la NIIF para la PYMES (op. cit.):

El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado de la entidad para el periodo sobre el que se informa, el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidas en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones a los propietarios, en su calidad de tales, durante el periodo (p. 37).

2.2.8.4. Estado de resultado y ganancias acumuladas

En la NIIF para la PYMES (op. cit.), se tiene que:

El estado de resultados y ganancias acumuladas presenta los resultados y los cambios en las ganancias acumuladas de una entidad para un periodo sobre el que se informa. Esta norma en su párrafo 3.18, permite a una entidad presentar un estado de resultados y ganancias acumuladas en

lugar de un estado del resultado integral y un estado de cambios en el patrimonio si los únicos cambios en su patrimonio durante los periodos en los que se presentan estados financieros surgen del resultado, pago de dividendos, correcciones de errores de los periodos anteriores y cambios de políticas contables (p. 38).

2.2.8.5. Estado de flujo de efectivo

En relación, es este la NIIF para la PYMES (op. cit.) señala:

El estado de flujos de efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación (p. 39).

2.2.9. Políticas contables

De acuerdo, a la NIIF para la PYMES (op. cit.), “son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros” (p. 54).

2.2.10. Planificación estratégica

Según David (2008), la planificación estratégica es:

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición la planificación estratégica, se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (p.5)

De acuerdo a lo mencionado por el autor citado, la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios o demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus actividades. Sin embargo, es necesario comprender que planificación estratégica no se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

2.2.11. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Para David (op. cit.) “La matriz FODA es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)” (p. 221).

De este modo se describen cada uno de los tipos de estrategias que se generan con la aplicación de esta matriz según el autor mencionado:

Las Estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos.

Las Estrategias DO: Tiene como objetivo superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.

Las Estrategias FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Eso no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.

Las Estrategias DA: Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria (p.221).

Para la elaboración se deben seguir ocho (8) pasos a los cuales se hace mención a continuación:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

2.2.12. Indicadores de gestión o desempeño

Según Chiavenatto (op. cit),

Los indicadores de desempeño son las señales vitales de una organización, pues permiten mostrar lo que hace y cuáles son los resultados de sus acciones. Un sistema de medición funciona como un panel de control para que la organización o cada departamento puedan evaluar su desempeño (p. 392).

Desde el punto de vista de la administración, los indicadores se pueden definir como una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según el caso. De este modo, los indicadores pueden ser valores, índices, unidades o series estadísticas; no puede olvidarse que ante todo, los indicadores son información, es decir, deben agregar valor tanto a la información gerencial como al sistema de apoyo para la toma de decisiones.

2.2.13. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard como también se le conoce, es una técnica de evaluación y control de estrategia. Este debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente. En este sentido Kaplan y Norton (op. cit.) señalan: “el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que transforma la misión y las estrategias de una empresa u organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento” (p.19).

2.2.13.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En el desarrollo del cuadro de mano integral encontramos cuatro (4) perspectivas, la cuales se describen a continuación:

- **Perspectiva Financiera:** Se convierte en el motor de arranque del CMI, una vez fijada la estrategia de la empresa y los objetivos estratégicos asociados.

Además, se convierte en el reflejo de los resultados obtenidos en el resto de perspectivas, pues una buena o mala gestión de clientes, procesos internos y recursos humanos, va a tener una influencia considerable en los indicadores de la perspectiva financiera. Algunos de los indicadores típicos de esta perspectiva son:

- a. Rendimiento sobre la inversión / valor añadido económico.
 - b. Rentabilidad.
 - c. Mix de ingresos.
 - d. Costo de reducción de la rentabilidad.
- **Perspectiva de Clientes:** En esta las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de cliente y mercado seleccionado. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionado. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa se podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya 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. Los indicadores típicos de este segmento son:

- a. Cuota de mercado.
 - b. Adquisición de clientes.
 - c. Retención de clientes.
 - d. Rentabilidad del cliente.
 - e. Satisfacción de clientes.
-
- **Perspectivas de Procesos Internos:** En la misma se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Ésta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción de los clientes y conseguir los altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de las operaciones desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor. Para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:
 - a. Tiempo de ciclo del proceso.
 - b. Costo unitario por actividad.
 - c. Niveles de producción.
 - d. Costo de falla.

- e. Costo de retrabajo, desperdicio.
 - f. Inversión en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
 - g. Tasa de aceptación del comerciante de los nuevos programas.
 - h. Rendimiento sobre la inversión de nuevos productos.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que no afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos, y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refiere a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en sus respectivos puestos de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo. Algunos de los indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:
 - a. Brechas de competencias claves.
 - b. Desarrollo de competencias claves.
 - c. Retención de personal clave.
 - d. Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
 - e. Ciclo de toma de decisiones claves.
 - f. Disponibilidad y uso de información estratégica.
 - g. Progreso en sistemas de información estratégica.
 - h. Satisfacción del personal
 - i. Modelaje de valores.
 - j. Confianza en el liderazgo.

k. Productividad de los empleados

2.2.13.2. Importancia del cuadro de mando integral

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

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

2.2.13.3. Beneficios del uso de cuadro de mano integral

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

- El Cuadro de Mando Integral, ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio y contribuye a visualizar a la organización lo que se debe hacer para crear valores futuros.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la Organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que pueda obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial

2.3. Bases Legales

Palella y Martins (2006) especifican que las bases legales "son las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros" (p.55). De acuerdo a lo señalado, son todos aquellos documentos legales que guardan relación con la investigación que se realiza. Por consiguiente, se especifican las leyes que sirvieron de sustento para el desarrollo de esta investigación:

2.3.1. Norma Internacional Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)

Las Normas Internacionales de Información Financiera corresponden a un conjunto de único de normas legalmente exigibles y globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad basados en principios claramente articulados; que

requieren que los estados financieros contengan información comparable, transparente y de alta calidad, que ayude a los inversionistas, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas. En este mismo orden de ideas, se relaciona con el trabajo de grado, porque en la misma se describe de forma simplificada como deben elaborar las entidades comerciales sus estados financieros para que la información que contengan los mismo sea fiable, transparente y comparable permitiendo así el análisis financiero de las actividades económicas que se desarrollan. Por consiguiente, a través de la misma se realizó el diagnóstico de cómo se elaboraban y presentaban los estados financieros de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A.

2.3.2. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.908 Extraordinario de fecha 19 de febrero de 2009.

Siendo la Constitución la ley fundamental sobre la que se asienta un Estado determinado con todo su andamiaje jurídico, a continuación se describen una serie de artículos que guardan estrecha relación con el tema estudiado:

Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes

Capítulo VII De los Derechos Económicos

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Este artículo guarda relación con la investigación, ya que en el mismo se pone de manifiesto el derecho de los ciudadanos a escoger la actividad económica de su preferencia para contribuir con el desarrollo socio-económico del país, así como las garantías que el Estado debe promover, con el fin de producir bienes y servicios, la creación y distribución justa del capital y de ese modo impulsar la economía y el desarrollo armónico del país. En este sentido, las estrategias financieras propuestas para el control de gestión contable en la empresa San Francisco de Asís, C.A., buscan garantizar el manejo eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos, encaminando de manera efectiva el rumbo de la organización para enfrentar los cambios del entorno y contribuir al desarrollo productivo del país.

Título VI. Del Sistema Socio Económico

Capítulo I Del Régimen Socio Económico y de la Función del Estado en la Economía

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

Artículo 308. El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del

país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

En estos artículos se especifica la responsabilidad del Estado en promover la creación de entidades de carácter privado junto a las cuales buscará suscitar el desarrollo integral de la economía nacional, con el firme objetivo de crear fuentes de trabajo, mejorar la calidad de vida de la población venezolana, incrementar la recaudación de impuestos para la inversión pública y elevar los niveles productivos del país, a través de una planificación estratégicas democrática y participativa. En este orden de ideas, ambos artículos guardan relación con la propuesta de estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable Caso: empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui., ya que con la control de la gestión contable se busca garantizar a la organizaciones su solidez económica y social, además de abonar su permanencia en el mercado competitivo y el cumplimiento de los deberes formales establecidos en la legislación venezolano en pro del crecimiento, productivo, económico y social de la nación.

2.3.3. Código de Comercio Venezolano. Gaceta Oficial N° 475 de 21 de fecha Diciembre de 1955.

El Código de Comercio Venezolano rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, de este modo se especifican su relación legal con el tema estudiado:

Título I. De los Comerciantes

Sección II. De las Obligaciones de los Comerciantes

3. De la Contabilidad Mercantil

Artículo 32. Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimará conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

En este artículo se destacan las obligaciones en materia contable que deben cumplir las entidades comerciales dentro del territorio venezolano, por consiguiente guarda relación con la investigación, ya que a través de los objetivos propuestos se evaluó el desempeño de la gestión contable llevada a cabo en la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., y el cumplimiento de los deberes formales de la contabilidad, con el fin de establecer estrategias financieras que se adaptaran al entorno donde la misma desarrolla su actividad productiva.

2.3.4. Ley de Licitaciones. Gaceta Oficial N° 5.556 Extraordinario de fecha 13 de noviembre de 2001.

Esta ley tiene por objeto regular los procedimientos de selección de contratistas, en este sentido se especifica la relación de esta con la investigación:

Título II. Sistema Nacional de Registro de Contratistas

Capítulo I. Servicio Nacional de Contrataciones

...Artículo 19. El Servicio Nacional de Contrataciones debe ejercer la autoridad técnica en las materias reguladas por el presente Decreto Ley. Entre otras, tendrá las siguientes atribuciones:

1. Presentar al Ejecutivo Nacional los proyectos de reglamentos necesarios para la aplicación del presente Decreto Ley.
2. Dictar el reglamento interno para su funcionamiento.
3. Emitir dictamen sobre los asuntos de su competencia cuando así lo requieran las autoridades judiciales o administrativas.
4. Mantener actualizado, tecnológicamente, el Registro Nacional de Contratistas.

5. Dictar las normas de organización y funcionamiento del Registro Nacional de Contratistas así como, los criterios conforme a los cuales se realizarán la clasificación de especialidad y la calificación legal y financiera de los interesados a los fines de su inscripción en el Registro Nacional de Contratistas.
6. Suspender a los infractores del presente Decreto Ley del Registro Nacional de Contratistas, de acuerdo a los procedimientos previstos.
7. Diseñar y coordinar los sistemas de información y procedimientos referidos a la aplicación del presente Decreto Ley.
8. Diseñar y coordinar la ejecución de los programas de capacitación y adiestramiento, en cuanto al régimen de contrataciones conjuntamente con la Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia
9. Solicitar, recabar, sistematizar, divulgar y suministrar a quien la solicite, la información disponible sobre las programaciones anuales y sumario trimestral de contrataciones...

En este artículo, se especifican las atribuciones del Servicio Nacional de Contrataciones, entre las cuales se destaca el numeral cinco (5) el cual especifica la responsabilidad de este en dictar los criterios de clasificación de especialidad y la clasificación legal y financiera para la que empresas se inscriban en el Registro Nacional del Contratista. De acuerdo, a lo manifestado este guarda relación con el tema de estudio, ya que el ente señalado contempla en sus requisitos la presentación de la información financiera de las empresas la cual debe ser preparada de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Venezuela (VEN NIF PYME), a fin de inscribirse, clasificar o actualizarse ante el RNC y así poder participar en los procesos licitatorios.

2.3.5. Boletines de aplicación (BA-VEN-NIF)

Los boletines de aplicaciones (BA VEN-NIF) emitidos por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV) especifican las normas internacionales aplicables en Venezuela y determinan su implementación práctica. Hasta el presente la FCCPV ha emitido formalmente trece boletines (del 0 al 12),

pero en la actualidad se encuentran vigentes once de ellos, dado que los números 1 y 3 fueron derogados. A continuación se especifican los boletines relacionados con el desarrollo de este trabajo de grado:

2.3.5.1. BA-VEN-NIF-0 Acuerdo marco para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera

El propósito de este Boletín de Aplicación es regular el proceso de adopción y aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a ser incorporados como principios de contabilidad generalmente aceptados en Venezuela. Los principios de contabilidad generalmente aceptados en Venezuela serán aplicados por toda entidad que prepare sus estados financieros para usuarios externos o requeridos por cualquier disposición legal venezolana.

2.3.5.2. BA-VEN-NIF-2 Criterios para el reconocimiento de la inflación en los estados financieros preparados de acuerdo con VEN-NIF.

El objetivo principal de este Boletín de Aplicación, está orientado a establecer los criterios de reconocimiento del efecto de la inflación en los estados financieros emitidos de acuerdo con los VEN-NIF. En este sentido, en Venezuela los efectos de los niveles inflacionarios anuales sobre la información financiera son importantes, por lo que no se debe ignorar su efecto acumulado en el tiempo sobre las partidas monetarias y no monetarias y en consecuencia en el mantenimiento del patrimonio neto. De modo en que el mencionado BA se establece que las entidades reconocerán los efectos de la inflación en sus estados financieros preparados de acuerdo con los VEN-NIF, cuando el porcentaje acumulado de inflación durante su ejercicio económico sobrepase un (1) dígito. Cuando la inflación sea de un (1) dígito, la gerencia debe evaluar sus efectos en la información financiera y si son relevantes,

conforme a los principios generales de importancia relativa, comparabilidad y revelación suficiente, debe reconocerlos.

2.3.5.3. BA-VEN-NIF-4. Determinación de la fecha de autorización de los estados financieros para su publicación en el marco de las regulaciones contenidas en el Código de Comercio Venezolano

El propósito fundamental de este Boletín de Aplicación es la determinación de la fecha de autorización de los estados financieros para su publicación en Venezuela, en el marco de las regulaciones contenidas en el Código de Comercio Venezolano. En este sentido los acuerdos expresados en este boletín son de aplicación obligatoria por todas las entidades venezolanas que preparan y presentan la información financiera de acuerdo con Principios de Contabilidad de Generalmente Aceptados en Venezuela (VEN-NIF).

2.3.5.4. BA-VEN-NIF-6. Criterios para la aplicación en Venezuela de los VEN-NIF PYME

El fin de este Boletín de Aplicación es describir las condiciones y/o características que deben tener las pequeñas y medianas entidades, sólo a los efectos de la aplicación por primera vez de los VEN-NIF para los ejercicios que se inicien a partir del 01 de marzo de 2011, así como para el ejercicio iniciado después del 31 de diciembre de 2009, cuando tales entidades hayan decidido la aplicación anticipada de los VEN-NIF PYME. Del mismo modo identificar las situaciones en las cuales una entidad cambiará su clasificación de gran entidad a pequeña y mediana entidad o viceversa, a los efectos de la aplicación de los VEN-NIF.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo especifica los procedimientos de orden metodológico de la investigación, la cual tuvo como fin determinar cuáles serían las estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable Caso: empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui y a través de los cuales se dio respuestas a las interrogantes planteadas.

En ese sentido, el marco metodológico se compone de un conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales para recopilar, presentar y analizar los datos, con la finalidad de cumplir con el propósito de la investigación. De esta forma se desarrollaron los aspectos relativos al tipo de estudio y su diseño de investigación, el universo o población a estudiar, la muestra que se utilizó, técnicas e instrumentos que se emplearon para la recolección de datos y el análisis de los mismos. A continuación se presenta una descripción detallada de la perspectiva metodológica con la cual se abordó la presente investigación.

3.1. Tipo o nivel de investigación

En consideración al propósito de la investigación, fue un tipo descriptivo, según Hernández., Fernández y Baptistas, (2006) "miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Atendiendo a lo citado la investigación estuvo dirigida a determinar las estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable de la unidad de estudio.

Hurtado (2010), establece que la investigación descriptiva “tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio.” (p.101). La investigación descriptiva es asociada con el diagnóstico, su propósito es exponer el evento estudiado realizando una enumeración detallada de sus características. Tal es el caso del estudio de la situación actual y de los mecanismos e indicadores que permitan el control de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.

3.2. Diseño de la investigación

Para Arias (op. cit.) define al diseño de investigación como: “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.27). Es por ello, que esta sección es considerada como el plan global que guía el proceso de recolección, procesamiento y análisis dentro del estudio, a partir del cual se integran y relacionan los objetivos con las técnicas de recolección de datos y los análisis respectivos. De acuerdo a lo señalado, se estableció que la manera de obtener los datos en esta investigación estuvo inserta dentro de un diseño de campo y documental puesto que la estrategia es aplicada directamente en el ambiente donde acontece, es decir en el contexto del área contable la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., donde se recogieron los datos de forma directa de la realidad, sin manipulación de las variables, objetos de estudio, asimismo se obtuvieron datos de forma secundaria por medio de la revisión de fuentes documentales.

Para dar sustento a lo señalado Arias (op. cit) refiere que: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos datos de formas investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.28), y en relación al investigación documental específica: “es un proceso basado en la búsqueda,

recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.27).

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Arias (op. cit.) define la población como: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81). De acuerdo a lo antes mencionado para este proyecto que estuvo basado en la propuesta de estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable Caso: empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui, la población objeto de estudio fue de 14 trabajadores que desempeñan sus actividades laborales dentro de la organización (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Población.

Cargo	Número de Trabajadores
Gerente	1
Asistente de Gerencia	1
Administrador de Contratos	1
Ingeniero de Proyecto	2
Planificadores	2
Administradora	1
Asistente Administrativo	1
Contador	1
Asistente Contable	2
Coordinador de Operaciones	1
Coordinador de Servicio Generales	1
Total	14

Fuente: Molina y Ruiz (2023).

3.3.2. Muestra

Según Arias (op. cit.) “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Por su parte Bernal (2010) expresa que la muestra “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161). En este sentido la población se estableció como una muestra finita, ya que la misma está integrada por menos de 90 sujetos. En relación a esto, Sellitz y otros (1996) refieren que “cuando la amplitud de la población es inferior a los 90 sujetos, el investigador deberá recoger la información de la clase íntegra en relación al problema, ya que la clase formará una sola unidad de análisis” (p.84).

Por lo cual los participantes en este estudio fueron los trabajadores de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., los cuales son 14 y cuya población se estudió en su totalidad, por cuanto era necesario conocer la operaciones que realizaban en la entidad que influyen o impactan directamente la gestión contable al registrar las distintas transacciones financieras y administrativas que se desprenden de las actividades ejecutadas en la prestación de los servicios que oferta la entidad.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Bernal (2010), las técnicas e instrumentos de recolección de datos, “constituyen la base fundamental para el desarrollo y éxito de los estudios que se realicen, puesto que permiten recolectar la información precisa y dar una visión holística del problema en estudio” (p.46). En este sentido, a continuación se presentan las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para dar respuesta a la problemática planteada:

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

Tamayo (op. cit.), refieren “es la parte operativa del diseño investigativo. Hace referencia al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos” (p. 211).

3.4.1.1. Revisión documental

Según Arias (op. cit.) “es una etapa ineludible en todo proceso investigativo, a través de la cual obtendremos las fuentes y los datos necesarios para abordar el problema planteado” (p.45). Esta técnica consistió en recopilar y sintetizar la información más importante referente al problema planteado, con el propósito de comprender y profundizar los aspectos teóricos que se relacionan estrechamente con el estudio y que servirán de sustento para la elaboración del proyecto.

3.4.1.2. Observación

Arias (op.cit.), expresa que la observación “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”(p. 69). Esta técnica permitió verificar directamente la ejecución de las actividades administrativas y contables, a fin de constatar las deficiencias que se presentan en el área de trabajo.

3.4.1.3. Entrevistas no estructuradas

Sabino (2006) define la entrevista no estructurada como: “aquella en la que no existe una estandarización formal, haciendo por lo tanto un margen más o menos grande de libertad para mudar preguntas y respuestas” (p. 64). En virtud de lo mencionado, se efectuaron conversaciones informales con los trabajadores de dicha empresa, que sirvieron como base de conocimiento, combinándose con la toma de

notas, a objeto de recopilar información de interés para la comprensión amplia de la problemática detectada.

3.3.1.4. Encuesta

Arias (op. cit) refiere: “se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72). Por su parte Hurtado (2010) señala:

La técnica de encuesta se parece a la técnica de entrevista, en que la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. Se diferencian, porque en las encuestas no se establece un dialogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor (p.469).

Se aplicó un cuestionario a los trabajadores de la empresa con el propósito de identificar las características asociadas a la situación actual de la empresa, lo que facilitó la identificación de los focos problemáticos y las posibles causas que los generan.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

En el desarrollo de este trabajo de grado se utilizó el siguiente instrumento de recolección de datos:

3.4.2.1. Cuestionario

Arias (op.cit.) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.” (p. 74). Dentro de las diferentes alternativas que ofrece este instrumento

de recolección de datos se tomó el cuestionario de preguntas cerradas, que para Arias (op.cit) “son aquellas que establecen previamente las opciones que puede elegir el encuestado” (p.67).

Para el desarrollo de esta investigación, se diseñó un cuestionario que al ser aplicado, a los trabajadores de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui, permitió obtener una serie de resultados que se emplearon para confrontarlos con los fundamentos señalados en la problemática de esta investigación (Ver Anexo A).

3.4.2.2. Cuaderno de notas

Es un documento similar al diario de anotaciones que el observador lleva siempre encima con el objeto de anotar sobre el terreno todas las informaciones, datos, expresiones, opiniones, etc. que pueden ser de interés para la investigación. Estas anotaciones se incorporan con posterioridad de manera organizada al diario de campo. Este instrumento fue utilizado como soporte a las entrevistas no estructuradas y la observación para registrar y plasmar la información recopilada de las fuentes consultadas, siendo útil su aplicación durante toda la investigación.

3.5. Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Arias (op.cit), establece que “en este punto se describen las operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan”. (p. 111). En relación, a lo mencionado por el autor son diversos los procedimientos que se aplicaron para el desarrollo de los objetivos propuestos, de esta manera a continuación se especifican las técnicas de análisis y procesamiento de datos:

3.5.1. Estadística descriptiva

Se hará uso de la misma para representar los datos obtenidos y procesados, previo cálculo, para luego ser mostrados en gráficos y tablas y de esta manera sean más visibles y entendibles. En relación a esta técnica, Hernández, Fernández y Baptistas, (op. cit.) señalan que “la estadística descriptiva desarrolla un conjunto de técnicas cuya finalidad es presentar y reducir los diferentes datos observados” (p.17).

3.5.2. Matriz FODA

Para David (op. cit.) “La matriz FODA es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)” (p. 221). El uso de esta matriz permitió evaluar las variables internas (fortalezas y oportunidades) y las variables externas (debilidades y amenazas), para definir las estrategias óptimas para el fortalecimiento de la gestión contable en la empresa.

3.5.3. Cuadro de mando integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard como también se le conoce, es una técnica de evaluación y control de estrategias. Este debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente. Esta técnica permitió establecer un conjunto de indicadores para el control de la gestión contable en la organización y además se realizó un mapa estratégico exigido por la metodología mencionada, para orientar las estrategias a las perspectivas establecidas

por los autores, las cuales son el cliente, lo financiero, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, todo esto para alinear los esfuerzos tanto individuales como colectivos hacia el logro de los objetivos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a la metodología plasmada en capítulo anterior a continuación se analizan y presentan los resultados obtenidos a fin de dar respuesta a la problemática planteada y establecer un conjunto de conclusiones y recomendaciones sobre el tema en estudio:

4.1. Descripción de la situación actual de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.

La descripción de la situación actual de la gestión contable, consiste en realizar la identificación y análisis del departamento de administración de la empresa que permiten su funcionamiento y el logro de los objetivos. En este sentido, se describe el sistema con el fin de suministrar una imagen clara de la situación en la que se percibe el problema planteado, es decir se busca conocer la situación interna del departamento, además de establecer la relación directa que existe entre esta y cada una de las partes de la entidad, el contexto y su funcionalidad.

4.1.1. Identificación de la empresa

Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., es una empresa de capital 100% venezolano situada en Cantaura, municipio Pedro María Freites, estado Anzoátegui, con 11 años de experiencia, dedicada a la oferta de servicios, entre los cuales se mencionan: soldadura en general, obras civiles, movimiento de tierra, alquiler de equipos, maquinarias, transporte pesado y liviano, para la industria

petrolera y comunidad en general. En el cuadro 3, se señala la información de identificación de la unidad de estudio.

Cuadro 3. Identificación de la Empresa.

	
Nombre:	Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A.
RIF:	J-40500378-2
Dirección Fiscal:	Calle Primera Pueblo Nuevo, Sector Cinco, Cantaura Edo. Anzoátegui
Teléfonos:	(0282) – 455.25.50 / (0424) – 814.42.22

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

4.1.1.1. Misión

La misión de la organización es la siguiente:

“SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES SAN FRANCISCO DE ASÍS, C.A, somos una empresa del sector petrolero y de la construcción civil, comprometidos con la oferta de servicios, principalmente de soldadura en general, obras civiles, movimiento de tierra, alquiler de equipos, maquinarias, transporte pesado y liviano, orientada en la satisfacción de nuestros cliente, caracterizándonos por ser una organización honesta donde resalta la ética, el respeto y la responsabilidad en cada una de las actividades que ejecutamos. Distinguidos por garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y de calidad establecidas por el cliente y por contar con

un equipo de trabajo capacitado y concentrado en garantizar la satisfacción de nuestros contratantes y la permanencia de la organización en el mercado competitivo”.

4.1.1.2. Visión

La visión de la organización es:

“Ser una empresa líder reconocida en el oriente de país por la oferta de servicios de soldadura en general, obras civiles, movimiento de tierra, alquiler de equipos, maquinarias, transporte pesado y liviano, para la industria petrolera y comunidad en general, orientados a la mejora continua de todos nuestro procesos, con un personal altamente calificado, comprometidos con la innovación para así cumplir con los estándares de calidad y exigencias establecidas por nuestros clientes y así preservar su fidelidad”.

4.1.1.3. Valores corporativos

A continuación se especifican los valores de la Empresa Servicios Construcciones San Francisco de Asís, C.A.

- Ética: El comportamiento del personal gerencial, administrativo y operacional de empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., en toda circunstancia se orientará, dentro de los principios de honestidad, integridad y justicia.
- Trabajo en Equipo: En Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., estamos comprometidos con la unión del talento humano y la suma de esfuerzos para el logro de objetivos comunes, que nos permiten sumar experiencia, conocimiento y habilidades.

- Respeto: En Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., estamos comprometidos a reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan con la organización.
- Honestidad: En Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., tenemos el compromiso de practicar la honestidad a través de siendo francos y razonables con nuestros clientes, proveedores, y colaboradores.
- Responsabilidad: En Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., cumplimos con los compromisos y obligaciones adquiridas, dando respuestas adecuadas a lo que se esperan nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- Compromiso Social: En Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., asumimos una responsabilidad como organización, para que los procesos y servicios que ejecutamos estén en armonía con el entorno ambiental, social y económico permitiendo el mejoramiento continuo.
- Integridad: En Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., tenemos la capacidad de realizar nuestras acciones de manera responsable, honesta y austera, teniendo en cuenta el valor implícito que tiene los recursos financieros, humanos, físicos y ambientales que utilizamos.
- Vocación de Servicio: En Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., actuamos con disposición permanente hacia nuestros clientes, lo que nos permite ofrecerles servicios con la calidad y calidez que se merecen, respetando sus necesidades como si fueran las nuestras y asegurando que las conozcan de manera clara.
- Innovación: En Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., vivimos nuestro proceso de transformación como una oportunidad constante para generar estrategias que nos permitan superar las expectativas de nuestros clientes.

4.1.1.3. Organización estructural de empresa

En la actualidad la Empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., tiene una estructura organizativa conformada por los siguientes departamentos:

- Gerencia General
- Departamento de Administración
- Departamento de Operaciones
- Departamento de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional

En la figura 1, se muestra la estructura organizacional de la empresa.

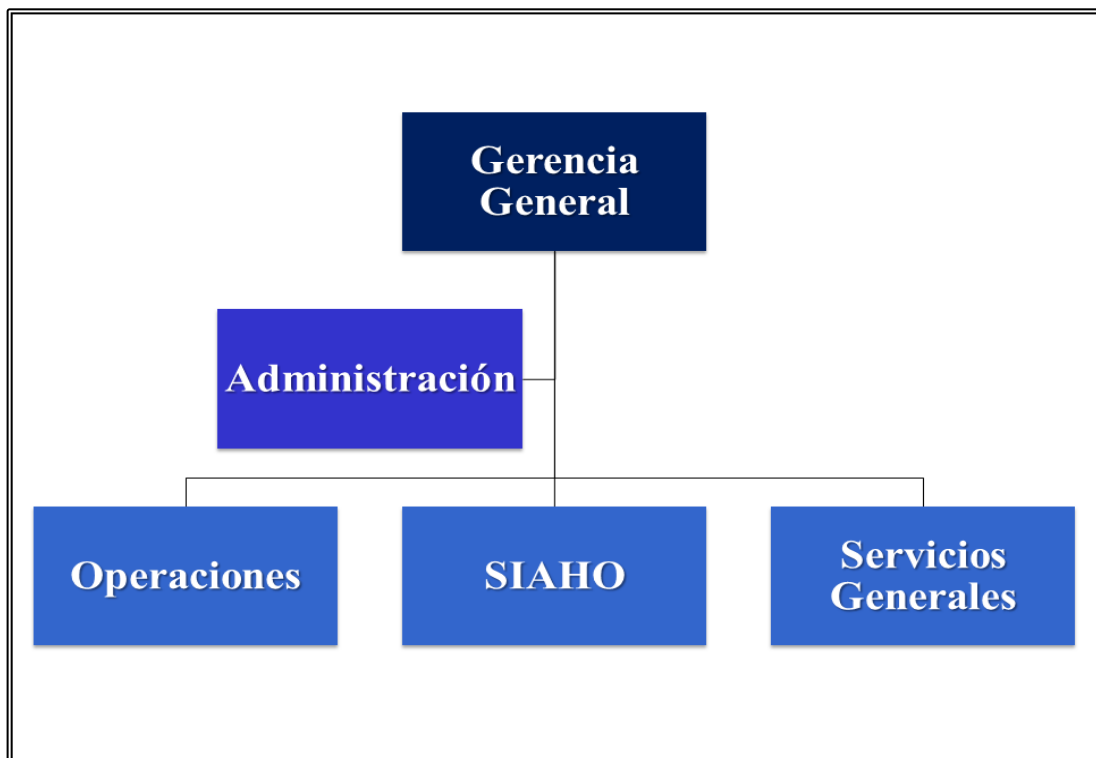


Figura 1. Organización Estructural de la Empresa.

Fuente: Servicios y Construcciones San Francisco de Asís C.A. (2023)

4.1.2. Análisis del departamento administrativo

Para el análisis del Departamento Administrativo de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., se aplicó una encuesta, para lo cual se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas (ver Anexo A), el cual fue respondido por el personal de la empresa obteniéndose los siguientes resultados:

Ítem N° 1. ¿La empresa cuenta con políticas financieras que permitan ejecutar los procesos administrativos y operativos?

Cuadro 4. Resultados del Ítem N° 1.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
1	¿La empresa cuenta con políticas financieras que permitan ejecutar los procesos administrativos y operativos?	6	42,86%	4	28,57%	4	28,57%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

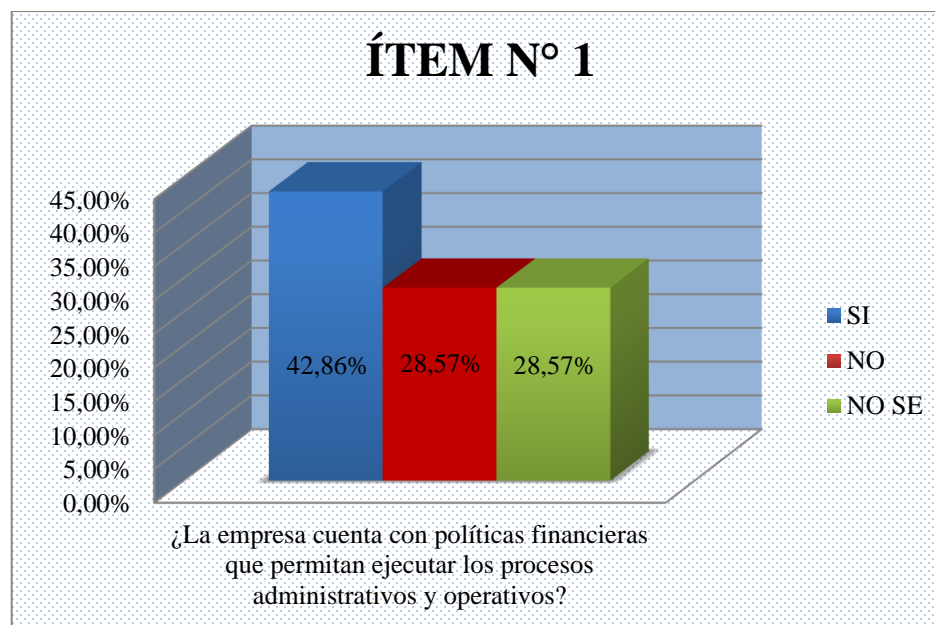


Gráfico N° 1. Resultados Ítem N° 1.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: De acuerdo a los resultados arrojados por el instrumento aplicado, tal como se muestra en el cuadro 4 y el gráfico 1, el 42,86% afirma que la empresa

cuenta con políticas financieras que le permiten ejecutar los procesos administrativos y operativos, un 28,57% de los encuestado señala que No y el 28,57% No Sabe. Esto demuestra la importancia del establecimiento de políticas financieras específicas para un desempeño óptimo de la gestión contable y administrativa, lo cual significa que debe reforzarse a que todo el personal se aboque a la revisión y conocimiento de las mismas.

Ítem N° 2. ¿A su juicio la contabilidad financiera llevada en la empresa es adecuada a las necesidades de la misma?

Cuadro 5. Resultados del Ítem N° 2.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
2	¿A su juicio la contabilidad financiera llevada en la empresa es adecuada a las necesidades de la misma?	4	28,57%	8	57,14%	2	14,29%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

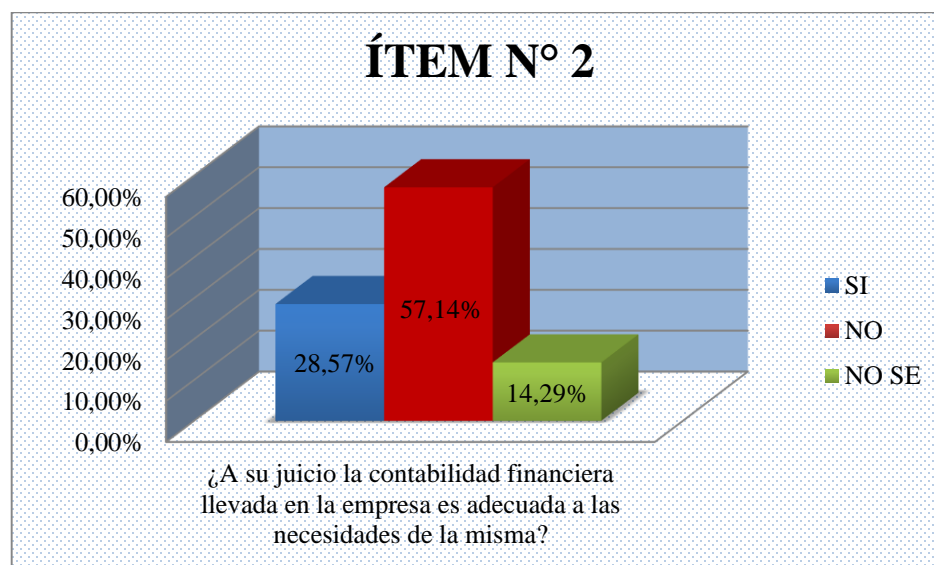


Gráfico N° 2. Resultados Ítem N° 2.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: Según los resultados arrojados por el instrumento aplicado en el cuadro 5 y el gráfico 2 se muestran, que el 57,14% de los encuestados consideran que

la contabilidad financiera llevada a cabo no es la más adecuada a las necesidades actuales de la empresa, mientras que 28,57% considera que Si y el 14,29% No Sabe. Esto permite inferir que la organización no cuenta con un sistema que permita evaluar y controlar los procedimientos contables y administrativos utilizados para el registro que constituye la contabilidad financiera en función de las actividades cambiantes del entorno.

Ítem N° 3. ¿Los estados financieros son elaborados y presentados de acuerdo al usuario interno o externo que lo requiera?

Cuadro 6. Resultados del Ítem N° 3.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
3	¿Los estados financieros son elaborados y presentados de acuerdo al usuario interno o externo que lo requiera?	2	14,29%	5	35,71%	7	50,00%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

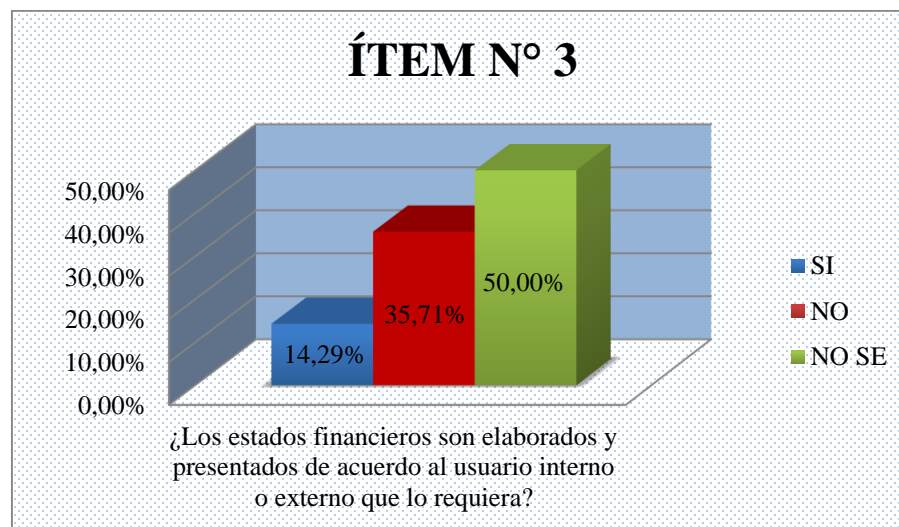


Gráfico N° 3. Resultados Ítem N° 3.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: Los resultados para este ítem presentados en el cuadro 6 y el gráfico 3, arrojan que el 50% de los encuestados expresan que No Sabe, 35,71% señalan que

No y el 14,29% que Si se presentan de acuerdo al usuario interno o externo que lo requiera. En este caso, se evidencia que la mayoría de los trabajadores no sabe si la información financiera de entidad se presenta dando cumplimiento a las normativas que se derivan de los estados financieros utilizados para los accionistas, la gerencia, usuarios internos y externos, solo las personas encargadas de prepararlos y emitirlos especifican que los mismos se presentan de acuerdo a las VEN-NIF-PYME, que son de carácter obligatoria ante usuarios externos y a su vez son presentados en bolívares nominales de acuerdo a lo establecido en los estatutos y el Código de Comercio Venezolano. Es importante, realizar una revisión en cuanto a la preparación de los estados financieros, ya que quienes consideran que no se presentan de acuerdo a la utilidad que se le dé a los mismos hacen referencia a que han surgido rechazos de la información presentada en sus estados financieros ante el SNC pues no cumplen con las normas de presentación y revelación, impidiendo que la entidad pueda ser actualizada y calificada ante el ente mencionado para su participación en procesos licitatorios mermando la generación de ingreso de la misma y por consiguiente su rentabilidad.

Ítem N° 4. ¿Considera usted que los procesos contables y administrativos se realizan de acuerdo a sus esencia y en consideración a su forma legal?

Cuadro 7. Resultados del Ítem N° 4.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
4	¿Considera usted que los procesos contables y administrativos se realizan de acuerdo a sus esencia y en consideración a su forma legal?	5	35,71%	4	28,57%	5	35,71%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

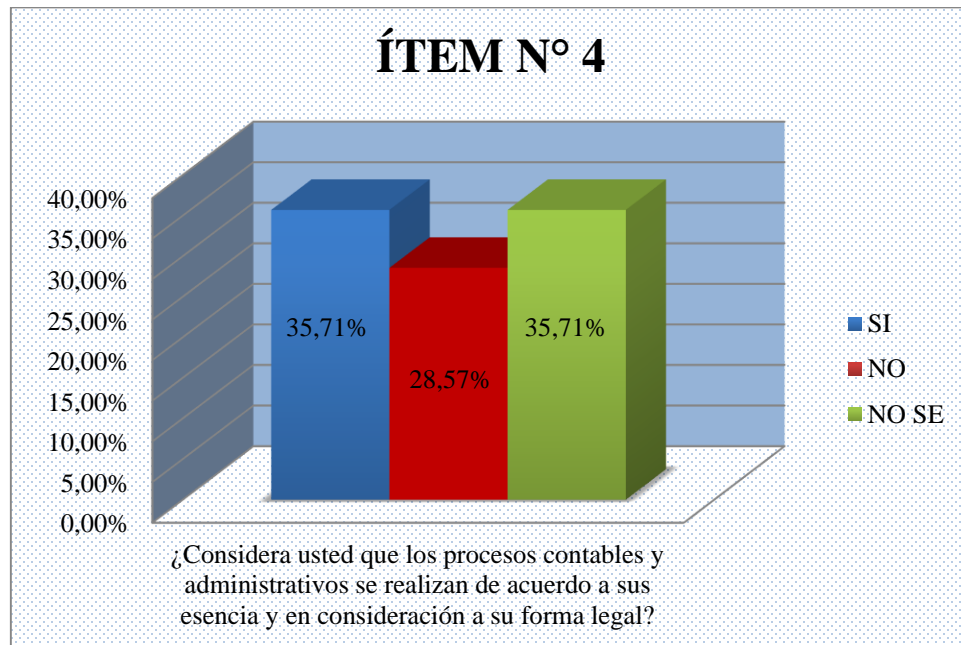


Gráfico N° 4. Resultados Ítem N° 4.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: En el cuadro 7 y el gráfico 4 para el ítem evaluado se tiene que el 35,71% de la población encuestada considera que los procesos contables y administrativos se realizan de acuerdo a la esencia y consideración legal, mientras que el 35,71% especifican que No Saben y el 28,57% restante señalan que No. Es importante resaltar que las personas encargadas de llevar a cabo los procesos administrativos y contables refieren que las transacciones se contabilizan tomando en cuenta su esencia y los aspectos legales que deben considerarse en cumplimiento de las leyes y normas tributarias, financieras y contables. Otro tanto igual desconoce cómo se contabiliza y presentan las transacciones derivadas de la operatividad y desenvolvimiento de la empresa y el resto asegura que no es fiable la forma como se realizan los procesos contables y administrativos.

Ítem N° 5. ¿La información contable se encuentra disponible al momento de ser requerida?

Cuadro 8. Resultados del Ítem N° 5.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
5	¿La información contable se encuentra disponible al momento de ser requerida?	4	28,57%	8	57,14%	2	14,29%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

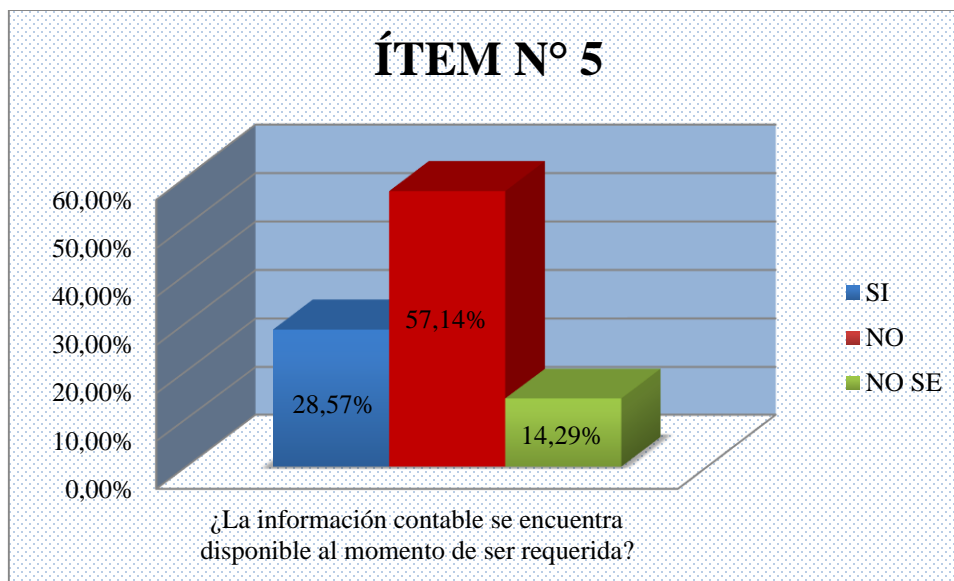


Gráfico N° 5. Resultados Ítem N° 5.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: De acuerdo a los resultados presentados en la cuadro 8 y el gráfico 5, el 28,57% expresan que la información se encuentra disponible al momento de ser requerida, el 57,14% considera que No y el 14,29% manifiesta No Saber. Esto significa que cuando la gerencia o cualquier otra persona solicita información el personal no la ubica al momento, ocasionando falta de celeridad y descontrol. Estas opiniones están divididas, lo cual evidencia que dentro de la muestra seleccionada existen empleados que llevan un control en cuanto a registros de los procesos

contables que realizan y otros por el contrario no consideran importante tener esta información disponible al momento de ser requerida.

Ítem N° 6. ¿Se tiene una frecuencia establecida para la actualización de la información contable?

Cuadro 9. Resultados del Ítem N° 6.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
6	¿Se tiene una frecuencia establecida para la actualización de la información contable?	4	28,57%	7	50,00%	3	21,43%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

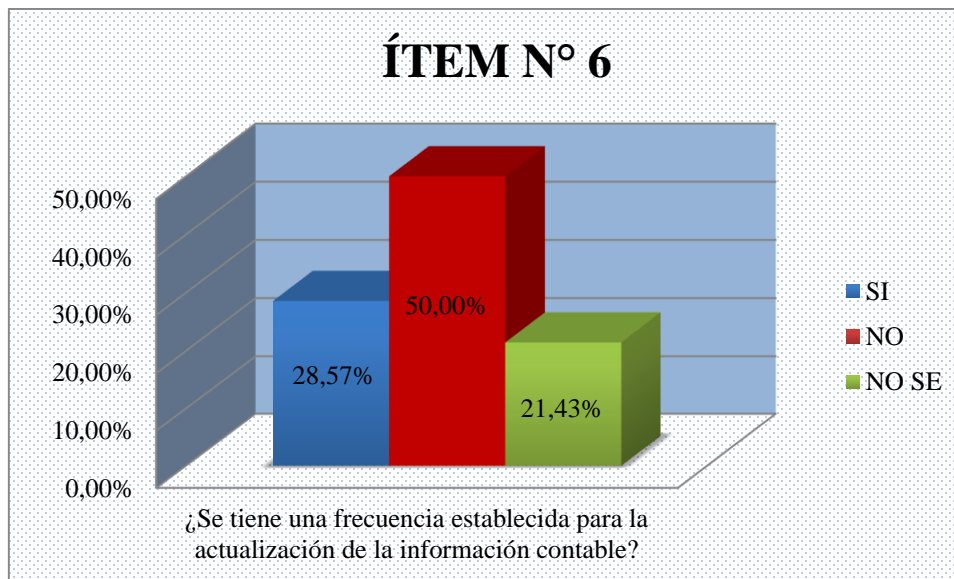


Gráfico N° 6. Resultados Ítem N° 6.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: Los resultados obtenidos del ítem mostrado en la cuadro 9 y gráfico 6, arrojan que el 50% de los encuestados consideran que no existe una frecuencia establecida para la actualización de la información contable, a su vez un 28,57% refieren que SI y el 21,43% restante manifiestan no saber. Esta situación, evidencia

una irregularidad que ocasiona descontrol, desconocimiento y carencia de una data confiable por lo cual es imprescindible mantener actualizada esta información, ya que es necesario que la empresa disponga de un sistema de gestión contable lo suficientemente eficaz para servir de punto de apoyo, seguimiento y control de la marcha del negocio.

Ítem N° 7. ¿Se observan debilidades en los procesos internos (coordinación y planificación de actividades contables)?

Cuadro 10. Resultados del Ítem N° 7.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
7	¿Se observan debilidades en los procesos internos (coordinación y planificación de actividades contables)?	9	64,29%	3	21,43%	2	14,29%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

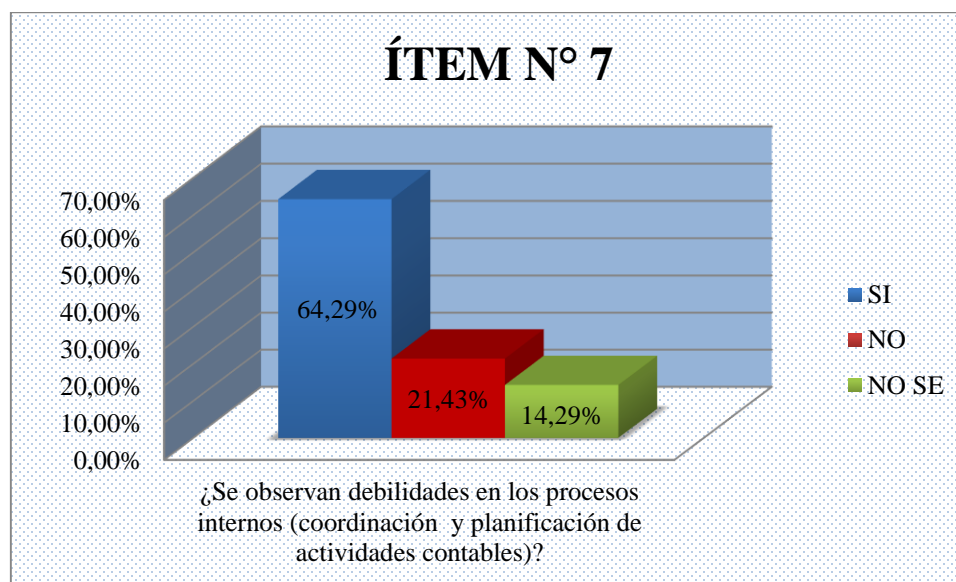


Gráfico N° 7. Resultados Ítem N° 7.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: Para este ítem, los resultados que se muestran en el cuadro 10 y el gráfico 7, arrojan que 64,29% de la población encuestada considera la existencia de debilidades en los procesos internos, mientras que 21,43% especifica que no existen y el 14,29% restante refieren no saber. Esta situación, está afectando globalmente a la organización en cuanto a procesos y pérdidas financieras, ya que para la operatividad de una empresa es necesario considerar todos los factores que la afectan tanto internos como externos y por esto se debe contar con un adecuado sistema de control que le permita orientar su rumbo e implementar mejoras en caso de requerirlas.

Ítem N° 8. ¿Existe congruencia en los datos contables reflejados y los distintos documentos de soportes (facturas y recibos)?

Cuadro 11. Resultados del Ítem N° 8.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
8	¿Existe congruencia en los datos contables reflejados y los distintos documentos de soportes (facturas y recibos)?	5	35,71%	7	50,00%	2	14,29%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

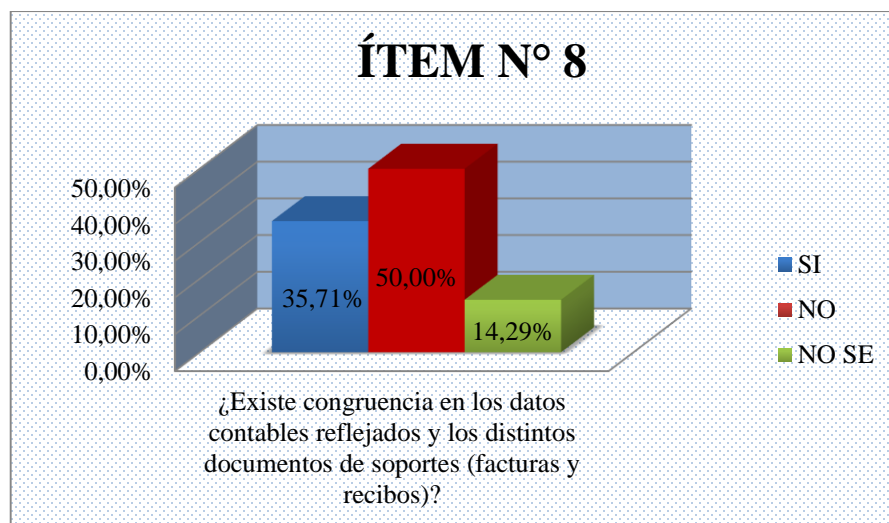


Gráfico N° 8. Resultados Ítem N° 8.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos para este ítem, se tiene que el 50,00% de los encuestados refieren que no existe congruencia en los datos contables reflejados y los documentos de soporte, por su parte un 35,71% señala que Si y el 14,29% restante especifican no saber. Este resultado viene a confirmar, lo que arrojan las entrevistas no estructuradas realizadas al personal quienes en su mayoría refieren el descontrol de los registros contables y donde se pudo evidenciar que no se lleva un registro consecutivo de los ingresos y egresos, incongruencia de las facturas y soportes con los datos que se registran, lo cual acarrea falta de información, que la misma sea poco confiable y no se den respuestas oportunas.

Ítem N° 9. ¿El sistema informático que utiliza la empresa se adapta a los cambios y actualizaciones que ha tenido la contabilidad financiera?

Cuadro 12. Resultados del Ítem N° 9.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
9	¿El sistema informático que utiliza la empresa se adapta a los cambios y actualizaciones que ha tenido la contabilidad financiera?	5	35,71%	5	35,71%	4	28,57%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

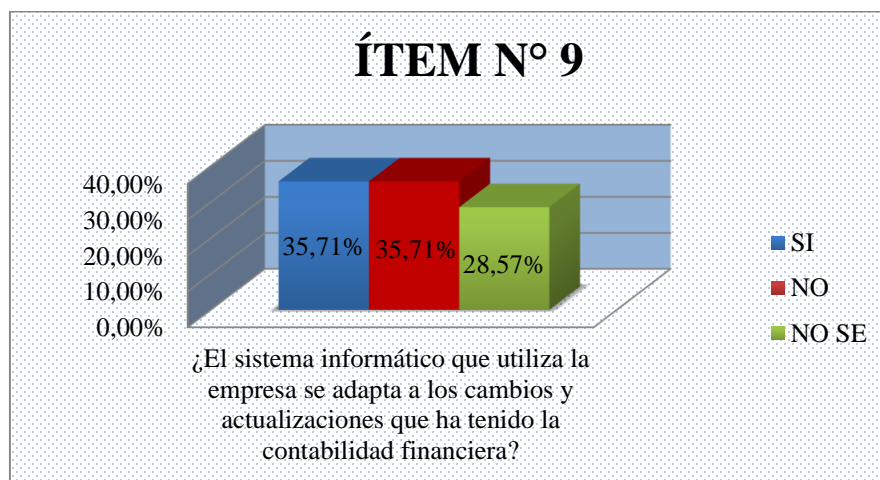


Gráfico N° 9. Resultados Ítem N° 9.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: De los resultados de la evaluación de este ítem presentados en el cuadro 12 y gráfico 9 se tiene que el 35,71% señala que el sistema informático de la empresa se adapta las actualizaciones que han surgido en la contabilidad financiera, por su parte un 35,71% sostiene que no y el 28,57% restante manifiesta no saber. Es de gran importancia que el sistema informático de la empresa se adapte a los cambios de entorno para garantizar el buen control de los procesos administrativos y contables.

Ítem N° 10. ¿Se evidencian errores en los montos de los sueldos y salarios de los empleados y obreros al momento de elaborar las nóminas?

Cuadro 13. Resultados del Ítem N° 12.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
10	¿Se evidencian errores en los montos de los sueldos y salarios de los empleados y obreros al momento de elaborar las nóminas?	8	57,14%	3	21,43%	3	21,43%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

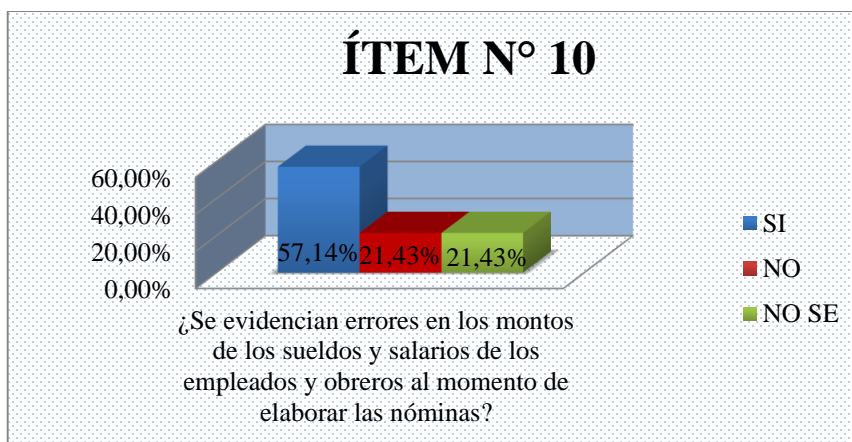


Gráfico N° 10. Resultados Ítem N° 10.
Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: En el cuadro 13 y gráfico 10 se presentan los resultados del ítem, donde el 57,14% de los encuestados señalan que se evidencian errores en los montos

de los sueldos y salarios de los empleados y obreros al momento de elaborar las nóminas, por otra parte el 21,43% especifica que no y el porcentaje restante no conoce si esta situación se presenta. Con ello se refleja los constantes reclamos por parte del personal e insatisfacción de los mismos al cobrar su sueldo, además esto implica pérdidas financieras a la empresa, debido que al existir descontrol con el pago significa la falta de confiabilidad en los registros, lo que ocasiona pérdida de tiempo al tener que hacer las correcciones para elaborar nuevamente los procedimientos correspondientes al pago de sueldos y salarios.

Ítem N° 11. ¿Existen quejas constantes del personal por errores en el cálculo de las deducciones previstas en el sistema de seguridad social y demás retenciones de nóminas?

Cuadro 14. Resultados del Ítem N° 11.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
11	¿Existen quejas constantes del personal por errores en el cálculo de las deducciones previstas en el sistema de seguridad social y demás retenciones de nóminas?	8	57,14%	3	21,43%	3	21,43%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

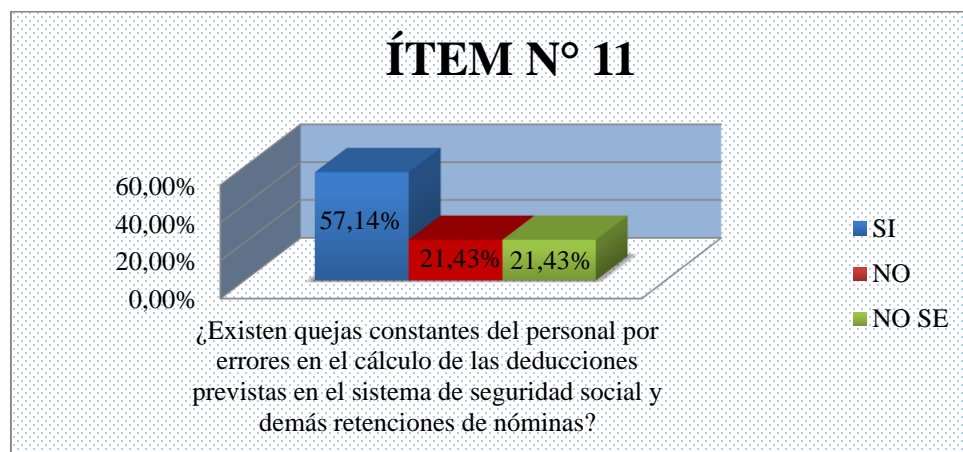


Gráfico N° 11. Resultados Ítem N° 11.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: En el cuadro 14 y gráfico 11 se presentan los resultados del ítem evaluado donde se evidencia que 57,14% de los encuestados se quejan constantemente de errores en el cálculo de las deducciones previstas en el sistema de seguridad social y demás retenciones de nóminas, por otro lado el 21,43% señala no tener ningún tipo de quejas y el restante desconoce si se presenta dicha situación. De esta manera se evidencia un descontrol existente y la falta de un registro contable eficiente.

Ítem N° 12. ¿Se tiene un buen manejo y custodia de las facturas de clientes y proveedores para dar cumplimiento al registro, declaración y pago de impuestos según normativa vigente?

Cuadro 15. Resultados del Ítem N° 12.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
12	¿Se tiene un buen manejo y custodia de las facturas de clientes y proveedores para dar cumplimiento al registro, declaración y pago de impuestos según normativa vigente?	6	42,86%	3	21,43%	5	35,71%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

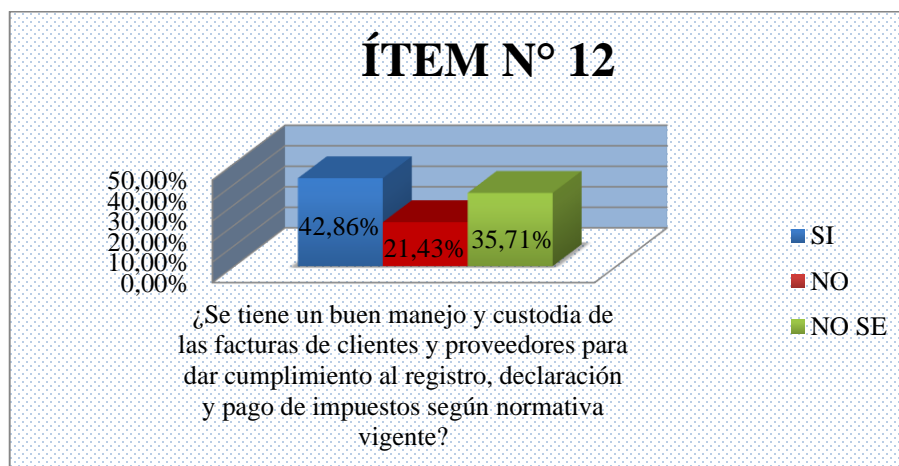


Gráfico N° 14. Resultados Ítem N° 12.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: En relación a los resultados que se presentan el cuadro 15 y gráfico 12 se tiene que el 42,86% de los encuestados reflejan que existe un buen manejo y custodia de las facturas de clientes y proveedores para dar cumplimiento al registro, declaración y pago de impuestos según normativa vigente, el 21,43% señala que no y el 35,7% manifiesta no saber. De esta manera se pone de manifiesto cierto descontrol que existe en la gestión contable donde persiste la falta de transparencia, claridad y confiabilidad, así como la credibilidad de la empresa tanto para clientes, empleados y proveedores

Ítem N° 13. ¿El personal del área contable y administrativa realiza los registros pertinentes de las transacciones en el sistema informático de la empresa?

Cuadro 16. Resultados del Ítem N° 13.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
13	¿El personal del área contable y administrativa realiza los registros pertinentes de las transacciones en el sistema informático de la empresa?	3	21,43%	6	42,86%	5	35,71%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

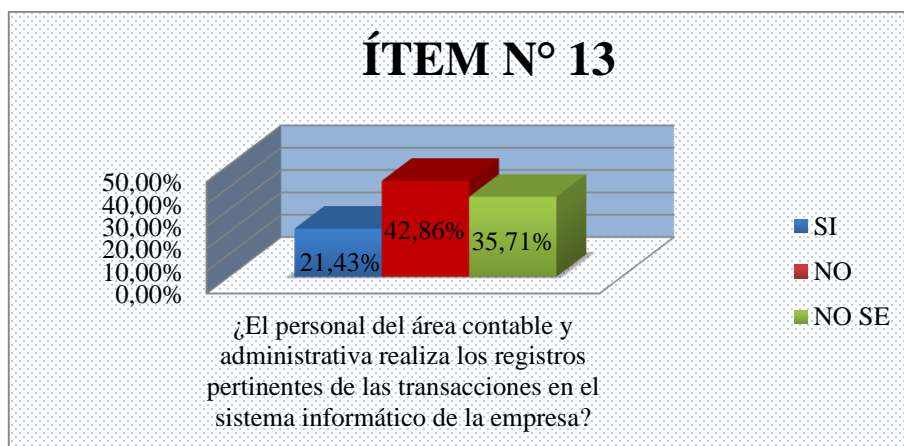


Gráfico N° 13. Resultados Ítem N° 13.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: En relación a este ítem los resultados mostrados en el cuadro 16 y gráfico 13 arrojan que el 42,86% de la población encuestada refiere que se realizan los registros pertinentes de las transacciones en el sistema informático de la empresa, por otro lado el 14,29% especifica que no y el 42,86% desconoce si esta actividad se lleva a cabo. En cuanto a este resultado y de las entrevistas no estructuradas se infiere que hay descontrol en los registros contables, retardos en los procedimientos y la data del sistema informático no siempre está actualizada, pues el personal no registra los datos diariamente, lo que acarrea que cuando se va buscar información, la misma no está actualizada, por lo que hay quejas en cuanto a la respuesta oportuna a las solicitudes del personal, clientes y proveedores y de información requerida por la gerencia.

Ítem N° 14. ¿Existen pérdidas financieras derivadas del inadecuado manejo de la información contable?

Cuadro 17. Resultados del Ítem N° 14.

N°	ÍTEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
14	¿Existen pérdidas financieras derivadas del inadecuado manejo de la información contable?	6	42,86%	2	14,29%	6	42,86%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

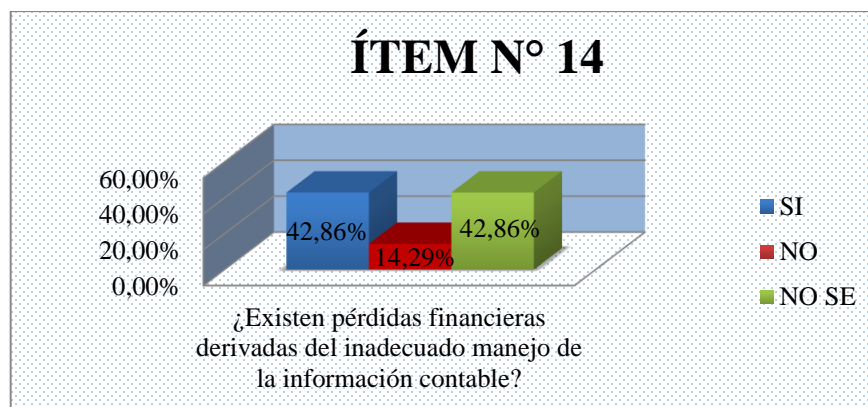


Gráfico N° 14. Resultados Ítem N° 14.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: En la cuadro 17 y grafico 14 se muestran los resultados de la evaluación del ítem donde el 42,86% señala que si existen pérdidas financieras derivadas del inadecuado manejo de la información contables, 14,29% hace referencia a que no hay perdidas, mientras el 42,86% restante manifiesta no saber. Esta situación viene a reafirmar que existen irregularidades en la gestión contable y un mal manejo de los procesos lo cual amerita estrategias para solventarlas.

Ítem N° 15. ¿Considera que la falta de capacitación del personal que labora en el área administrativa y contable obstaculiza la gestión contable?

Cuadro 18. Resultados del Ítem N° 15.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
15	¿Considera que la falta de capacitación del personal que labora en el área administrativa y contable obstaculiza la gestión contable?	8	57,14%	3	21,43%	3	21,43%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

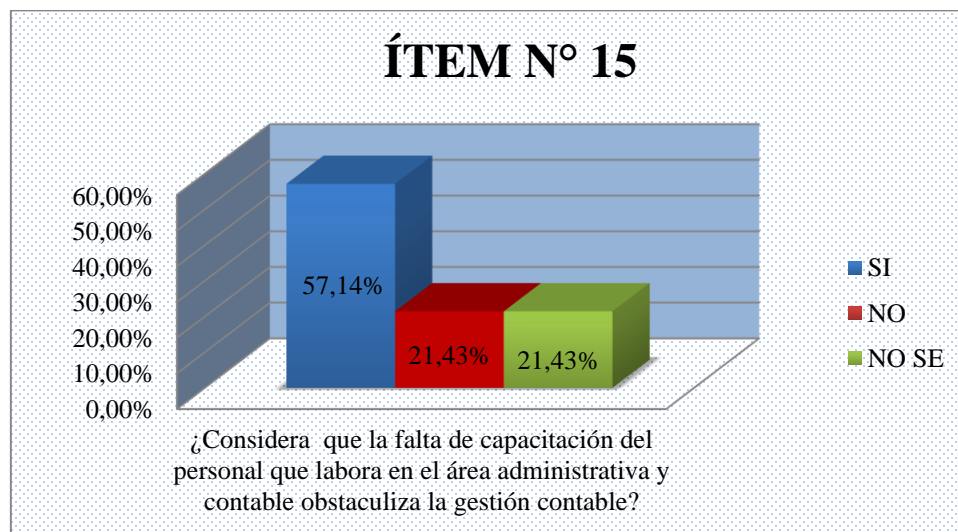


Gráfico N° 15. Resultados Ítem N° 15.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: Para este ítem los resultados se muestran en el cuadro 18 y el gráfico 15, de este modo se tiene que el 57,14% de los encuestados consideran que la falta de capacitación del personal que labora en el área administrativa y contables, obstaculizan la buena gestión contable, 21,43% señala que no, y el 21,43% restante especifica no saber. Es necesario destacar que los colaboradores de áreas tan importantes para la empresa deben contar con la capacitación necesaria, a fin de llevar una gestión contable libre de errores que permita alcanzar la rentabilidad en la organización.

Ítem N° 16. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Cuadro 19. Resultados del Ítem N° 16.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
16	¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?	3	21,43%	5	35,71%	6	42,86%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

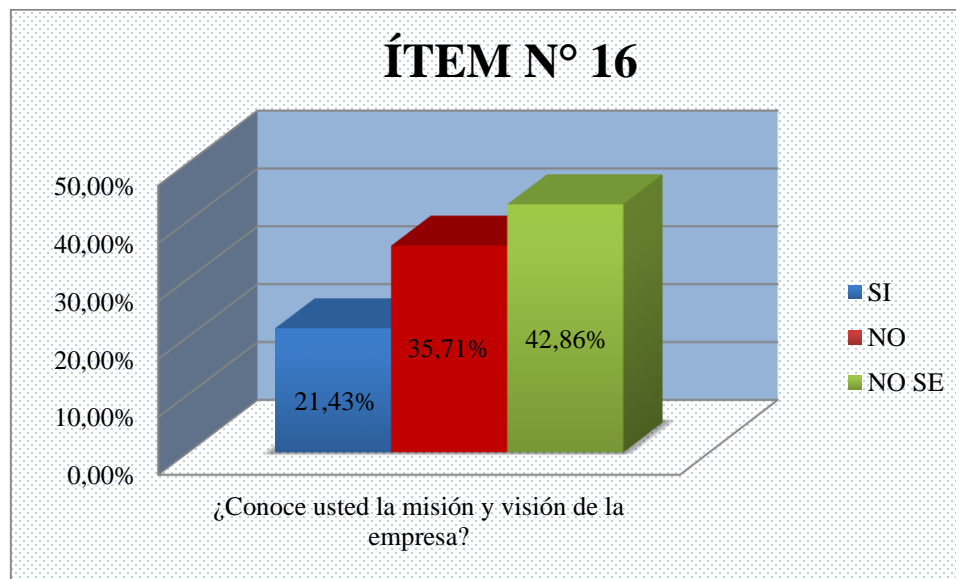


Gráfico N° 16. Resultados Ítem N° 16.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: Los resultados de la evaluación de este ítem se presentan en el cuadro 19 y gráfico 18, los cuales arrojaron que 42,86% de la población encuestada señala la misión y la visión de la empresa, el 35,71% especifica que no las conoce y solo un 21,43% asegura que si las conoce. Con este resultado se evidencia que la mayoría de los trabajadores de la organización no tienen conocimiento sobre lo que representa la esencia de la organización y cuál es su rumbo futuro, por lo tanto es de gran importancia que el personal se sienta identificado con esos dos elementos de la administración estratégica, a fin de no desviar esfuerzo y dificultar el logro de los objetivos.

Ítem N° 17. ¿Existen mecanismos o indicadores para medir la gestión contable de la empresa?

Cuadro 20. Resultados del Ítem N° 17.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
17	¿Existen mecanismos o indicadores para medir la gestión contable de la empresa?	1	7,14%	6	42,86%	7	50,00%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

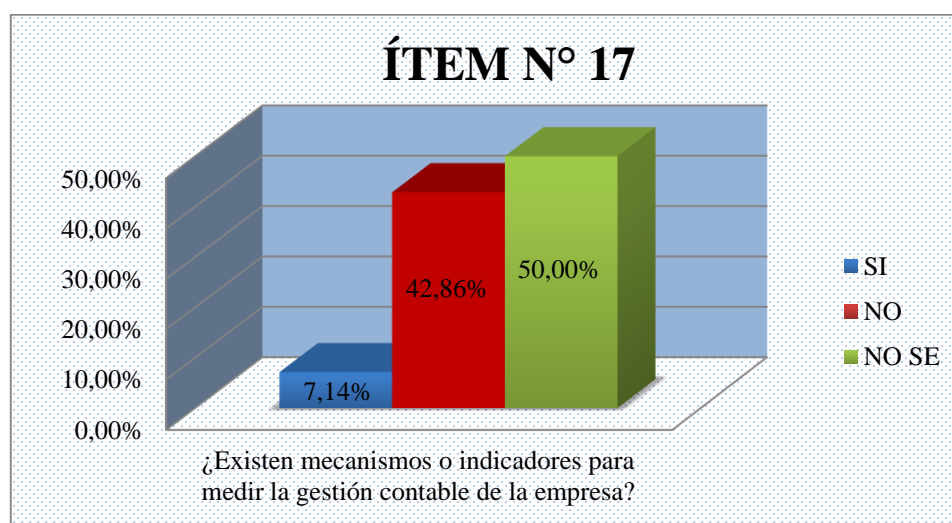


Gráfico N° 17. Resultados Ítem N° 17.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: Los resultados presentados en el cuadro 20 y gráfico 17, se tiene que 50% de los encuestados no saben si existen mecanismos o indicadores para medir la gestión contable, el 42,86% señala que no se tiene y solo un 7,14% considera que sí. De acuerdo a los resultados, es evidente que no es del conocimiento del personal si existen indicadores en la organización para medir el desempeño de la gestión contable, estos elementos de la gestión estratégica deben considerarse importantes para el control de los factores críticos y transformarlos en generadores de valor económico.

Ítem N° 18. ¿Se siguen lineamientos estratégicos para preservar la competitividad de la empresa?

Cuadro 21. Resultados del Ítem N° 18.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
18	¿Se siguen lineamientos estratégicos para preservar la competitividad de la empresa?	1	7,14%	6	42,86%	7	50,00%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

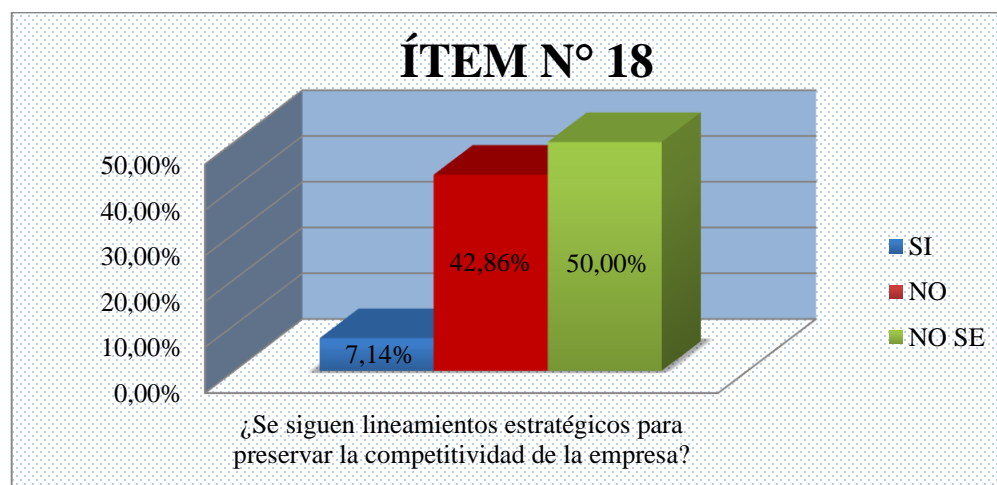


Gráfico N° 18. Resultados Ítem N° 18.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: Los resultados mostrados en el cuadro 21 y gráfico 18, demuestran que el 50% de los encuestados refiere que no saben si existen lineamientos estratégicos para preservar la competitividad de la empresa, el 42,86% asevera que no se dispone de dicho elemento y el 7,14% sostiene que sí. Con este resultado se confirma que la empresa no cuenta con lineamientos estratégicos que le permitan dirigir sus esfuerzos hacia lo que se quiere lograr en el futuro.

Ítem N° 19. ¿Se identifican procesos internos para la satisfacción de los clientes con los servicios suministrados?

Cuadro 22. Resultados del Ítem N° 19.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
19	¿Se identifican procesos internos para la satisfacción de los clientes con los servicios suministrados?	1	7,14%	6	42,86%	7	50,00%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

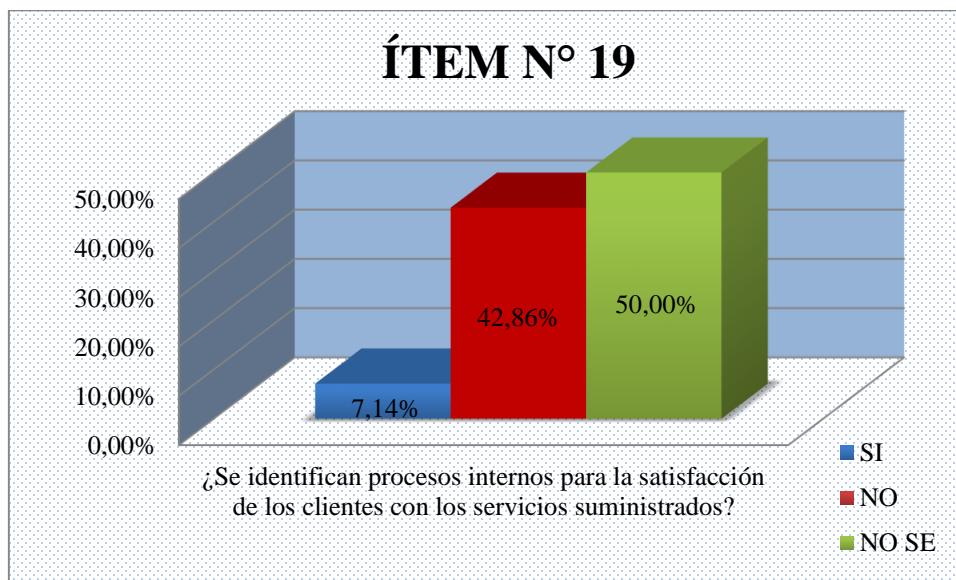


Gráfico N° 19. Resultados Ítem N° 19.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: Los resultados de evaluación del ítem presentados en el cuadro 22 y gráfico 19, evidencian que el 50% de la población no sabe si se identifican los procesos internos para la satisfacción de los clientes con los servicios suministrados, el 42,86% considera que no y el 7,14% señala que sí. Tal como se evidencia en los resultados no se cuenta con herramientas que permitan medir la satisfacción de los clientes a través de los servicios prestados, lo cual es de gran importancia para el aumento de la rentabilidad en la organización.

Ítem N° 20. ¿Se siente usted involucrado con el crecimiento de la empresa?

Cuadro 23. Resultados del Ítem N° 20.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
22	¿Se siente usted involucrado con el crecimiento de la empresa?	3	21,43%	9	64,29%	2	14,29%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

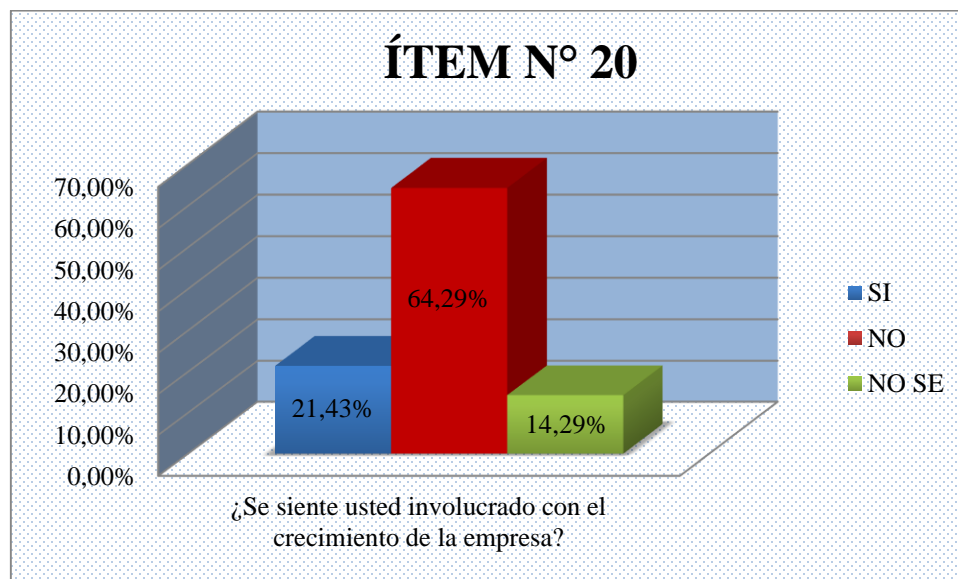


Gráfico N° 20. Resultados Ítem N° 20.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: En el cuadro 23 y gráfico 20, se presentan los resultados para el ítem señalado, donde el 64,29% de la población encuestada señala que no se siente involucrada con el crecimiento de la empresa, el 21,43% expresa que sí y el 14,29% restante considera no saber. El resultado obtenido permite inferir que existen debilidades notorias en cuanto a la identificación corporativa de los trabajadores con la organización, siéndose estos ajenos al crecimiento de la misma.

Ítem N° 21. ¿En la empresa se aplica el uso del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control?

Cuadro 24. Resultados del Ítem N° 21.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
21	¿En la empresa se aplica el uso del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control?	0	0,00%	9	64,29%	5	35,71%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

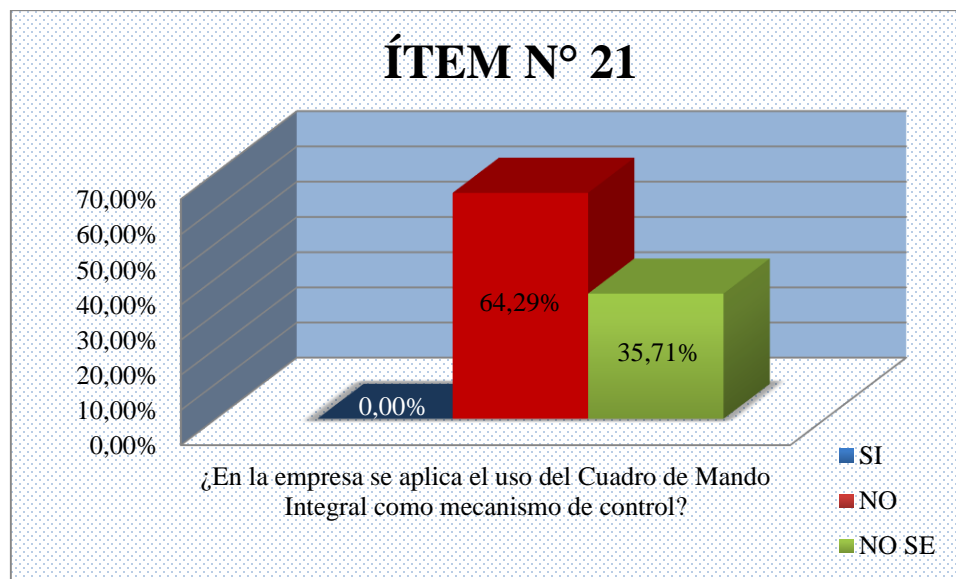


Gráfico N° 21. Resultados Ítem N° 21.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: De acuerdo a los resultados presentados en el cuadro 24 y el gráfico 21, el 64,29% de los encuestados señalan que no se utiliza el CMI como herramienta de control, y el 35,71% especifica no saber, partiendo de lo obtenido es posible inferir que quienes integran la organización desconocen la importancia de esta herramienta de control para la medición de la gestión desde las diferentes perspectivas que la integran.

Ítem N° 22. ¿La gerencia lleva una supervisión constante de las actividades financieras y contables que se realizan en la empresa?

Cuadro 25. Resultados del Ítem N° 22.

N°	ITEM	SI	%	NO	%	NO SE	%
22	¿La gerencia lleva una supervisión constante de las actividades financieras y contables que se realizan en la empresa?	1	7,14%	6	42,86%	7	50,00%

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

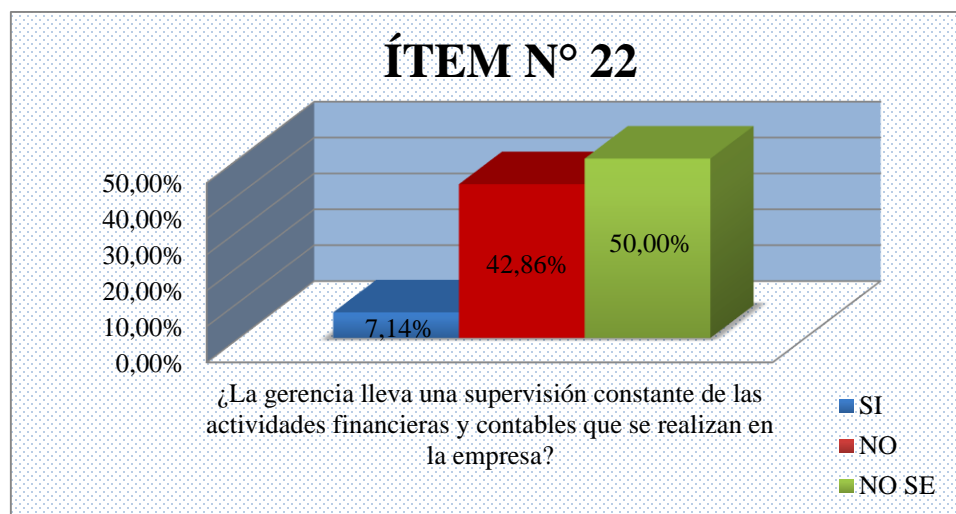


Gráfico N° 22. Resultados Ítem N° 22.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Análisis: En cuadro 25 y gráfico 22, se tienen los resultados para el ítem señalado donde el 50% de los encuestados especifican que no saben si la gerencia de la empresa lleva una supervisión constante de las actividades financieras y contables, el 42,86% señala que no y el 7,14% manifiesta que sí. Con estos resultados se evidencia que la gerencia no lleva una supervisión constante de las actividades financieras y contables, lo cual repercute en el alcance de los objetivos y la rentabilidad de la empresa.

4.1.3. Situación actual del departamento administrativo con respecto a su gestión contable

Con la aplicación del cuestionario y las entrevistas no estructuradas realizadas al personal de la empresa, se logró evidenciar que existen debilidades en la gestión contable de dicho departamento, las mismas se refieren a:

- Retrasos en los procedimientos, a pesar de la existencia de políticas financieras específicas para el desempeño óptimo de la gestión contable y administrativa.
- No se cuenta con un sistema que permita evaluar y controlar los procedimientos contables y administrativos utilizados para el registro que constituye la contabilidad financiera en función de las actividades cambiantes del entorno.
- En su mayoría los trabajadores desconocen si la información financiera de entidad se presenta dando cumplimiento a las normativas que se derivan de los estados financieros utilizados para los accionistas, la gerencia, usuarios internos y externos.
- Incongruencia en los datos contables reflejados.

- Descontrol de la información contable, lo que se traduce que la misma no es ubicada al momento cuando de ser solicitada por la gerencia o cualquier otra dependencia.
- No se tiene establecida una frecuencia para la actualización de la información contable, lo que ocasiona descontrol, desconocimiento y carencia de una base de datos confiable.
- Los datos del sistema informático se encuentran desactualizados, ya que el personal no lleva un registro constante de los ingresos y egresos diarios.
- Reclamos constantes del personal, por errores en los montos de los sueldos y salarios al momento de elaborar las nóminas y sus pagos.

En el cuadro 26, se presentan los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) del sistema en estudio.

Cuadro 26. Factores internos y externos.

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
F1. Aptitud de apertura del personal hacia la capacitación. F2. Estabilidad en los puestos de trabajo. F3. Clima organizacional proactivo y de cooperación entre el personal de la empresa. F4. Disposición de la gerencia a la mejora de los procesos internos. F5. Existencia de un sistema informático administrativo.	D1. No existe una planificación de metas a cumplir. D2. Retrasos en los procedimientos administrativos y contables. D3. No están claramente definidos los procedimientos administrativos y contables. D4. No se realizan adecuadamente los registros correspondientes en el sistema informático administrativo. D5. Insatisfacción del personal por errores constantes en las nóminas. D6. Descontrol de la información contable. D7. Pérdidas financieras por fallas en los procesos internos de coordinación y planificación de actividades contables. D8. Incumplimiento en la presentación de los estados financieros a usuarios externos (SNC). D9. Desconocimiento de los trabajadores de los elementos de la administración estratégica y esencia de la organización (misión, visión y objetivos)
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
O1. Permanente actividad petrolera en la zona y operaciones derivadas. O2. Disponibilidad de fuerza laboral (obrero, técnica y profesional). O3. Posibilidad de capacitar al personal de la empresa. O4. Asesorías en el área contable por parte del gremio de contadores públicos de Cantaura. O5. Demanda de servicios diversos que forman parte de la cartera del objeto social de la empresa. O6. Pocas empresas en la zona dedicadas al ramo petrolero y de servicios.	A1. Aumento de la tasa de inflación. A2. Inestabilidad económica del país. A3. Sanciones por parte de organismos tributarios (SENIAT) A4. Riesgo de posible exclusión de procesos licitatorios por parte del ente contratante (PDVSA). A5. Posible emigración de clientes hacia otras empresas del ramo.

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

En el cuadro 27, se presenta la matriz FODA de acuerdo a los factores internos y externos obtenidos.

Cuadro 27. Matriz FODA.

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
<p>O1. Permanente actividad petroleras en la zonas y operaciones derivadas. O2. Disponibilidad de fuerza laboral (obrero, técnica y profesional). O3. Posibilidad de capacitar al personal de la empresa. O4. Asesorías en el área contable por parte del gremio de contadores públicos de Cantaura. O5. Demanda de servicios diversos que forman parte de la cartera del objeto social de la empresa. O6. Pocas empresas en la zona dedicadas al ramo petrolero y de servicios.</p>	<p>F1. Aptitud de apertura del personal hacia la capacitación. F2. Estabilidad en los puestos de trabajo. F3. Clima organizacional proactivo y cooperación entre el personal de la empresa. F4. Disposición de la gerencia a la mejora de los procesos internos. F5. Existencia de un sistema informático administrativo contable.</p>	<p>D1. No existe una planificación de metas a cumplir en la organización. D2. Retrasos en los procedimientos administrativos y contables. D3. No están claramente definidos los procedimientos administrativos y contables. D4. No se realizan los registros correspondientes en el sistema informático administrativo. D5. Insatisfacción del personal por errores constantes en las nóminas. D6. Descontrol de la información contable. D7. Pérdidas financieras por fallas en los procesos internos de coordinación y planificación de actividades contables. D8. Incumplimiento en la presentación de los estados financieros a usuarios externos (SNC). D9. Desconocimiento de los trabajadores de los elementos de la administración estratégica y esencia de la organización (misión, visión y objetivos)</p>
Oportunidades	FO	DO
<p>A1. Aumento de la tasa de inflación. A2. Inestabilidad económica del país. A3. Sanciones por parte de organismos tributarios (SENIAT). A4. Riesgo de posible exclusión de procesos licitatorios por parte del ente contratante (PDVSA). A5. Posible emigración de clientes hacia otras empresas del ramo.</p>	<p>Capacitar al personal del área administrativa y contable a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización (F1-O3). Mejorar los procesos internos, por medio de asesorías de expertos en el área contable (F4-O4-O5) Mejorar la calidad de los servicios prestados, para satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes (F4-O3)</p>	<p>Realizar la planificación y coordinación de la actividades administrativas y contables, sustentándolas en un manual de procedimientos de la empresa para lograr mayor fidelización de trabajadores, clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa (D3-O4-O6) Definir las políticas y los procesos contables que forman parte de la información fiable, íntegra y transparente de la situación financiera de la empresa (D2- D3-O2-O3-O4). Actualizar la base de datos del sistema administrativo-contable para brindar respuestas oportunas a los clientes, gerencia y trabajadores (D4-O3) Llevar un orden y el control minucioso de la información contable (D6-O4) Optimizar la atención de los clientes (D2-O2-O5) Crear programas de incentivos y capacitación para aumentar la satisfacción del personal del área administrativa y contable (D5-O3)</p>
Amenazas	FA	DA
	<p>Establecer una frecuencia de actualización de la información contable y tributaria para evitar sanciones por parte del SENIAT (F5-A3). Fortalecer la disposición del personal de trabajar en equipo, para evitar la emigración de clientes hacia a otras entidades de razón social similar (F3-A5)</p>	<p>Ejecutar los procedimientos administrativos y contables con celeridad para evitar sanciones y el cierre de la organización. (D2-A3). Propiciar dinámicas grupales y talleres para dar a conocer el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión y objetivos) (D9-A3-A4)</p>

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

4.2. Determinación de la existencia de mecanismos que permitan el control de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.

Una vez establecidas las estrategias, a través de la elaboración de la matriz FODA, estas serán alineadas en las cuatro (4) perspectivas del CMI: financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (ver cuadro 28).

Cuadro 28. Perspectivas del CMI.

Objetivos Financieros		Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento	
PF1.	Realizar la planificación y coordinación de la actividades administrativas y contables, sustentándolas en un manual de procedimientos de la empresa para lograr mayor fidelización de trabajadores, clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.	PAC1.	Capacitar al personal del área administrativa y contable a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización.
PF2.	Establecer una frecuencia de actualización de la información contable y tributaria para evitar sanciones por parte del SENIAT.	PAC2.	Crear programas de incentivos y capacitación para aumentar la satisfacción del personal del área administrativa y contable.
PF3.	Ejecutar los procedimientos administrativos y contables con celeridad para evitar sanciones y el cierre de la organización.		
PF4.	Fortalecer la disposición del personal de trabajar en equipo, para evitar la emigración de clientes hacia a otras entidades de razón social similar.	PAC3.	Propiciar dinámicas grupales y talleres para dar a conocer el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión y objetivos).
Objetivo de Procesos Internos		Objetivos de Cliente	
PPI1.	Mejorar los procesos internos, por medio de asesorías de expertos en el área contable.	PC1.	Mejorar la calidad de los servicios prestados, para satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes.
PPI2.	Definir las políticas y los procesos contables que forman parte de la información fiable, íntegra y transparente de la situación financiera de la empresa.		
PPI3.	Actualizar la base de datos del sistema administrativo-contable para brindar respuestas oportunas a los clientes, gerencia y trabajadores.	PC2.	Optimizar la atención de los clientes.
PPI4.	Llevar un orden y el control minucioso de la información contable.		

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Una vez alineadas las estrategias a las perspectivas del CMI, se procedió a establecer los indicadores que permitirán el control de la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A (ver cuadro 29).

Cuadro 29. Indicadores de control de gestión por objetivos.

Objetivos Financieros		Indicador	
PF1.	Realizar la planificación y coordinación de la actividades administrativas y contables, sustentándolas en un manual de procedimientos de la empresa para lograr mayor fidelización de trabajadores, clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.	1	Índice de rendimiento sobre la inversión
		2	Crecimiento de las utilidades
		3	Niveles de ventas
PF2.	Establecer una frecuencia de actualización de la información contable y tributaria para evitar sanciones por parte del SENIAT.	4	Tiempo estimado de actualización de información
PF3.	Ejecutar los procedimientos administrativos y contables con celeridad para evitar sanciones y el cierre de la organización.	5	Porcentaje de sanciones
PF4.	Fortalecer la disposición del personal de trabajar en equipo, para evitar la emigración de clientes hacia a otras entidades de razón social similar.	6	Porcentaje de fidelidad de clientes
Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento		Indicador	
PAC1.	Capacitar al personal del área administrativa y contable a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización.	7	Horas de capacitación
		8	Porcentaje de empleados capacitados
PAC2.	Crear programas de incentivos y capacitación para aumentar la satisfacción del personal del área administrativa y contable.	9	Porcentaje de empleados satisfechos
PAC3.	Propiciar dinámicas grupales y talleres para dar a conocer el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión y objetivos).	10	Número de reuniones de integración
Objetivo de Procesos Internos		Indicador	
PPI1.	Mejorar los procesos internos, por medio de asesorías de expertos en el área contable.	11	Inversión en mejoras
PPI2.	Definir las políticas y los procesos contables que forman parte de la información fiable, íntegra y transparente de la situación financiera de la empresa.		
PPI3.	Actualizar la base de datos del sistema administrativo-contable para brindar respuestas oportunas a los clientes, gerencia y trabajadores.	12	Porcentaje de quejas recibidas
PPI4.	Llevar un orden y el control minucioso de la información contable.		
Objetivos de Cliente		Indicador	
PC1.	Mejorar la calidad de los servicios prestados, para satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes.	13	Porcentajes de clientes satisfechos
PC2.	Optimizar la atención de los clientes.		

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

A continuación se describen los indicadores establecidos de acuerdo a un conjunto de características que permitirán orientar su uso, es por ello que a continuación se describen cada uno:

4.2.1. Indicadores de la perspectiva financiera

- Índice de rendimiento sobre la inversión (ver cuadro 30).

Cuadro 30. Índice de rendimiento sobre la inversión

Objetivo Estratégico	Realizar la planificación y coordinación de las actividades administrativas y contables, sustentándolas en un manual de procedimientos de la empresa para lograr mayor fidelización de trabajadores, clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.
Definición	Es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión.
Objetivo	Permite monitorear el porcentaje de ganancia recibida por efecto de una inversión realizada, permitirá determinar si una inversión realizada ha sido beneficiosa o no, de esta manera permite tomar decisiones asociadas al tipo de inversión que se va a hacer posteriormente de si invertir o no, en función de los beneficios recibidos.
Expresión matemática	$IRSI = \frac{Ganancia}{Inversión} * 100$
Responsabilidad	Gerente General y Departamento de Administración
Meta	$IRSI \geq 30 \%$
Periodicidad	Anual

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

- Crecimiento de las utilidades (ver cuadro 31).

Cuadro 31. Crecimiento de utilidades.

Objetivo Estratégico	Realizar la planificación y coordinación de las actividades administrativas y contables, sustentándolas en un manual de procedimientos de la empresa para lograr mayor fidelización de trabajadores, clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.
Definición	Es un indicador financiero con el cual se puede determinar el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de las utilidades recibidas del ejercicio económico anual de la organización
Objetivo	Permite determinar si la empresa se encuentra en crecimiento económico o en decrecimiento al final del ejercicio económico, facilitará la toma de decisiones asociada a las inversiones a realizar posteriormente.
Expresión matemática	$CU = \frac{Utilidad\ de\ año\ actual}{Utilidad\ de\ año\ anterior} * 100$
Responsabilidad	Gerente General y Departamento de Administración
Meta	$CU \geq 30 \%$
Periodicidad	Anual

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

- Niveles de ventas (ver cuadro 32)

Cuadro 32. Niveles de ventas.

Objetivo Estratégico	Realizar la planificación y coordinación de la actividades administrativas y contables, sustentándolas en un manual de procedimientos de la empresa para lograr mayor fidelización de trabajadores, clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.
Definición	Permite monitorear la intensidad de las ventas dentro de un periodo determinado.
Objetivo	Facilitará la toma de decisiones asociadas a las estrategias de mercadeo implementadas y futuras.
Expresión matemática	$NV = \frac{\text{Cantidad de ventas actuales}}{\text{Cantidad de ventas del periodo anterior}} * 100$
Responsabilidad	Departamento de Administración
Meta	CU ≥ 30 %
Periodicidad	Semestral

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

- Tiempo estimado de actualización de información (ver cuadro 33).

Cuadro 33. Tiempo estimado de actualización de información

Objetivo Estratégico	Establecer una frecuencia de actualización de la información contable y tributaria para evitar sanciones por parte del SENIAT.
Definición	Este indicador permite establecer la frecuencia de actualización de la información contable y tributaria
Objetivo	Evitará las sanciones por parte del SENIAT u otros organismos.
Expresión matemática	$TEAI = \text{Tiempo Estimado de Actualización de Información}$
Responsabilidad	Departamento de Administración
Meta	TEAI ≤ 1 mes
Periodicidad	Mensual

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

- Porcentaje de sanciones (ver cuadro 34).

Cuadro 34. Porcentaje de sanciones.

Objetivo Estratégico	Ejecutar los procedimientos administrativos y contables con celeridad para evitar sanciones y el cierre de la organización.
Definición	Relación entre la cantidad de sanciones actuales y la sanciones anteriores en un periodo anterior
Objetivo	Evitar sanciones y el cierre de la organización.
Expresión matemática	$\% \text{ de Sanciones} = \frac{\text{Sanciones Actuales}}{\text{Sanciones Anteriores}} * 100$
Responsabilidad	Departamento de Administración
Meta	% Sanciones ≥ 20%
Periodicidad	Anual

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

- Porcentaje de fidelidad de clientes (ver cuadro 35).

Cuadro 35. Porcentaje de fidelidad de clientes.

Objetivo Estratégico	Fortalecer la disposición del personal de trabajar en equipo, para evitar la emigración de clientes hacia a otras entidades de razón social similar.
Definición	Relación entre la cantidad de clientes perdidos y la cantidad de clientes iniciales
Objetivo	Medir el porcentaje de fidelidad de los clientes a fin de tomar decisiones que permitan conservar y atraer nuevos clientes
Expresión matemática	$\% \text{ de fidelidad de clientes} = \frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Clientes iniciales}} * 100$
Responsabilidad	Departamento de Administración
Meta	% de fidelidad de clientes \geq 20%
Periodicidad	Anual

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

4.2.2. Indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Horas de capacitación (ver cuadro 36).

Cuadro 36. Porcentaje de fidelidad de clientes.

Objetivo Estratégico	Capacitar al personal del área administrativa y contable a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización.		
Definición	Tiempo destinado a la capacitación del personal de la empresa		
Objetivo	Medir la cantidad de horas hombres destinadas a capacitación		
Expresión matemática	$HC = \sum \text{Horas destinadas a capacitación}$		
Responsabilidad	Departamento de Administración		
Meta	HC \geq 16 horas	Periodicidad	Trimestral

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

- Porcentaje de empleados capacitados (ver cuadro 37).

Cuadro 37. Porcentaje de empleados capacitados.

Objetivo Estratégico	Capacitar al personal del área administrativa y contable a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización.		
Definición	Se refiere al porcentaje de personal capacitado en la empresa.		
Objetivo	Conocer el porcentaje de empleados capacitados en la empresa.		
Expresión matemática	$\% \text{ de empleados capacitados} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ de total de empleados}} * 100$		
Responsabilidad	Departamento de Administración		
Meta	% de empleados capacitados \geq 30%	Periodicidad	Semestral

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

- Porcentaje de empleados satisfechos (ver cuadro 38).

Cuadro 38. Porcentaje de empleados satisfechos.

Objetivo Estratégico	Crear programas de incentivos y capacitación para aumentar la satisfacción del personal del área administrativa y contable.		
Definición	Relación entre la cantidad de trabajadores satisfechos y el total de trabajadores.		
Objetivo	Medir el porcentaje de satisfacción de los empleados		
Expresión matemática	$\% \text{ de empleados satisfechos} = \frac{N^{\circ} \text{ de empleados satisfechos}}{N^{\circ} \text{ total de empleados}} * 100$		
Responsabilidad	Departamento de Administración		
Meta	% de empleados satisfechos \geq 30 %	Periodicidad	Semestral

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

- Número de reuniones de integración (ver cuadro 39).

Cuadro 39. Número de reuniones de integración.

Objetivo Estratégico	Propiciar dinámicas grupales y talleres para dar a conocer el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión y objetivos).		
Definición	Se refiere al número de reuniones realizadas para dar a conocer los lineamientos estratégicos de la empresa y otros temas de interés.		
Objetivo	Conocer el número de reuniones realizadas en la empresa		
Expresión matemática	$NRI = \sum \text{Reuniones realizadas}$		
Responsabilidad	Departamento de Administración		
Meta	$NRI \geq 2$	Periodicidad	Bimensual

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

4.2.3 Indicadores de la perspectiva procesos internos

- Inversión en mejoras (ver cuadro 40).

Cuadro 40. Inversión en mejoras.

Objetivos Estratégicos	Mejorar los procesos internos, por medio de asesorías de expertos en el área contable / Definir las políticas y los procesos contables que forman parte de la información fiable, íntegra y transparente de la situación financiera de la empresa.				
Definición	Este indicador mide la cantidad de dinero que se invierte en mejoras a los procesos				
Objetivo	Tiene como propósito determinar el compromiso de la dirección con la mejora de los procesos internos.				
Expresión matemática	$IM = \sum \text{Cantidad de dinero invertido en mejoras}$				
Responsabilidad	$IM \geq 5\%$ de ingresos anuales	Meta	$IM \geq 5\%$ de IA	Periodicidad	Anual

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

- Porcentaje de quejas recibidas (ver cuadro 41)

Cuadro 41. Porcentaje de quejas recibidas.

Objetivos Estratégicos	Actualizar la base de datos del sistema administrativo-contable para brindar respuestas oportunas a los clientes, gerencia y trabajadores / Llevar un orden y el control minucioso de la información contable.
Definición	Indica la cantidad de quejas recibidas dentro de un periodo de tiempo, en función del servicio y respuestas a los clientes, gerencia y trabajadores.
Objetivo	Permite medir la cantidad de inconformidades recibidas de clientes y gerencia y trabajadores
Expresión matemática	$\%QR = \frac{\sum \text{Quejas recibidas}}{\text{Total de solicitudes atendidas}} * 100$
Responsabilidad	Departamento de Administración
Meta	$\%CR \leq 10 \%$
Periodicidad	Trimestral

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

4.2.4. Indicadores de la perspectiva clientes

- Porcentajes de clientes satisfechos (ver cuadro 42)

Cuadro 42. Porcentaje de clientes satisfechos.

Objetivos Estratégicos	Mejorar la calidad de los servicios prestados, para satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes / Optimizar la atención de los clientes.
Definición	Indica el porcentaje de clientes satisfechos por la prestación del servicio y por los productos vendidos.
Objetivo	Determinar la cantidad de clientes satisfechos frente al total de clientes encuestados al cual se les presto el servicio o se les vendió algún producto
Expresión matemática	$\%CS = \frac{\sum \text{Clientes satisfechos segun encuestas}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$
Responsabilidad	Departamento de Administración
Meta	$\%CS \geq 90 \%$
Periodicidad	Trimestral

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

4.3. Diseño del Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión contable de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.

Determinados los indicadores de acuerdo a las perspectivas señaladas se diseño

el cuadro de mando integral bajo la metodología de Kaplan y Norton, siendo esta una de las herramientas más utilizadas actualmente para el control de gestión. El CMI es una herramienta de gestión estratégica, de medición, implementación y comunicación de la planificación a corto, mediano y largo plazo; así como permite la incorporación de mejoras continuas de las estrategias y planes de acción para la consecución de los objetivos determinados como estratégicos y fundamentales para la organización.

De este modo, con este diseño se busca facilitar la planificación estratégica dentro de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., con el firme objetivo de promover su crecimiento en el mercado actual a través de una gestión contable eficiente. En el cuadro 43 y figura 2 se muestra el CMI y el mapa estratégico respectivamente. Por otra parte, se considera factible desde los puntos de vista: técnico, operativo y económico, los cuales se describen a continuación:

Técnico: La propuesta de estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable Caso: empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui, se considera factible desde el punto de vista técnico ya que en la actualidad cuenta con los recursos tecnológicos (computadoras) y equipo de oficina para la futura implementación.

Operativa: Existe la infraestructura necesaria para implementar el CMI. Además del recurso humano (gerentes y empleados) para llevar a cabo las actividades necesarias que permitan a futuro implementar la propuesta.

Económica: Se cuenta con el apoyo de la Gerencia. No obstante, no se ameritan gastos excesivos, ya que sólo se necesitaría material informativo y su reproducción.

Cuadro 43. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Cálculo
Financiera	Realizar la planificación y coordinación de la actividades administrativas y contables, sustentándolas en un manual de procedimientos de la empresa para lograr mayor fidelización de trabajadores, clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.	Índice de rendimiento sobre la inversión	$IRSI = \frac{Ganancia}{Inversion} * 100$
		Crecimiento de las utilidades	$CU = \frac{Utilidad\ de\ año\ actual}{Utilidad\ de\ año\ anterior} * 100$
		Niveles de ventas	$NV = \frac{Cantidad\ de\ ventas\ actuales}{Cantidad\ de\ ventas\ del\ periodo\ anterior} * 100$
	Establecer una frecuencia de actualización de la información contable y tributaria para evitar sanciones por parte del SENIAT.	Tiempo estimado de actualización de información	$TEAI = Tiempo\ Estimado\ de\ Actualización\ de\ Información$
	Ejecutar los procedimientos administrativos y contables con celeridad para evitar sanciones y el cierre de la organización.	Porcentaje de sanciones	$\% de\ Sanciones = \frac{Sanciones\ Actuales}{Sanciones\ Anteriores} * 100$
Fortalecer la disposición del personal de trabajar en equipo, para evitar la emigración de clientes hacia a otras entidades de razón social similar.	Porcentaje de fidelidad de clientes	$\% de\ fidelidad\ de\ clientes = \frac{Clientes\ perdidos}{Clientes\ iniciales} * 100$	
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal del área administrativa y contable a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización.	Horas de capacitación	$HC = \sum Horas\ destinadas\ a\ capacitacion$
		Porcentaje de empleados capacitados	$\% de\ empleados\ capacitados = \frac{N^\circ\ de\ empleados\ capacitados}{N^\circ\ de\ total\ de\ empleados} * 100$
	Crear programas de incentivos y capacitación para aumentar la satisfacción del personal del área administrativa y contable.	Porcentaje de empleados satisfechos	$\% de\ empleados\ satisfechos = \frac{N^\circ\ de\ empleados\ satisfechos}{N^\circ\ total\ de\ empleados} * 100$
	Propiciar dinámicas grupales y talleres para dar a conocer el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión y objetivos).	Número de reuniones de integración	$NRI = \sum Reuniones\ realizadas$

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

Cont. Cuadro 43.

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Cálculo
Procesos Internos	Mejorar los procesos internos, por medio de asesorías de expertos en el área contable.	Inversión en mejoras	$IM = \sum \text{Cantidad de dinero invertido en mejoras}$
	Definir las políticas y los procesos contables que forman parte de la información fiable, íntegra y transparente de la situación financiera de la empresa.		
	Actualizar la base de datos del sistema administrativo-contable para brindar respuestas oportunas a los clientes, gerencia y trabajadores.	Porcentaje de quejas recibidas	$\%QR = \frac{\sum \text{Quejas recibidas}}{\text{Total de solicitudes atendidas}} * 100$
	Llevar un orden y el control minucioso de la información contable.		
Cliente	Mejorar la calidad de los servicios prestados, para satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes.	Porcentajes de clientes satisfechos	$\%CS = \frac{\sum \text{Clientes satisfechos segun encuestas}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$
	Optimizar la atención de los clientes.		

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

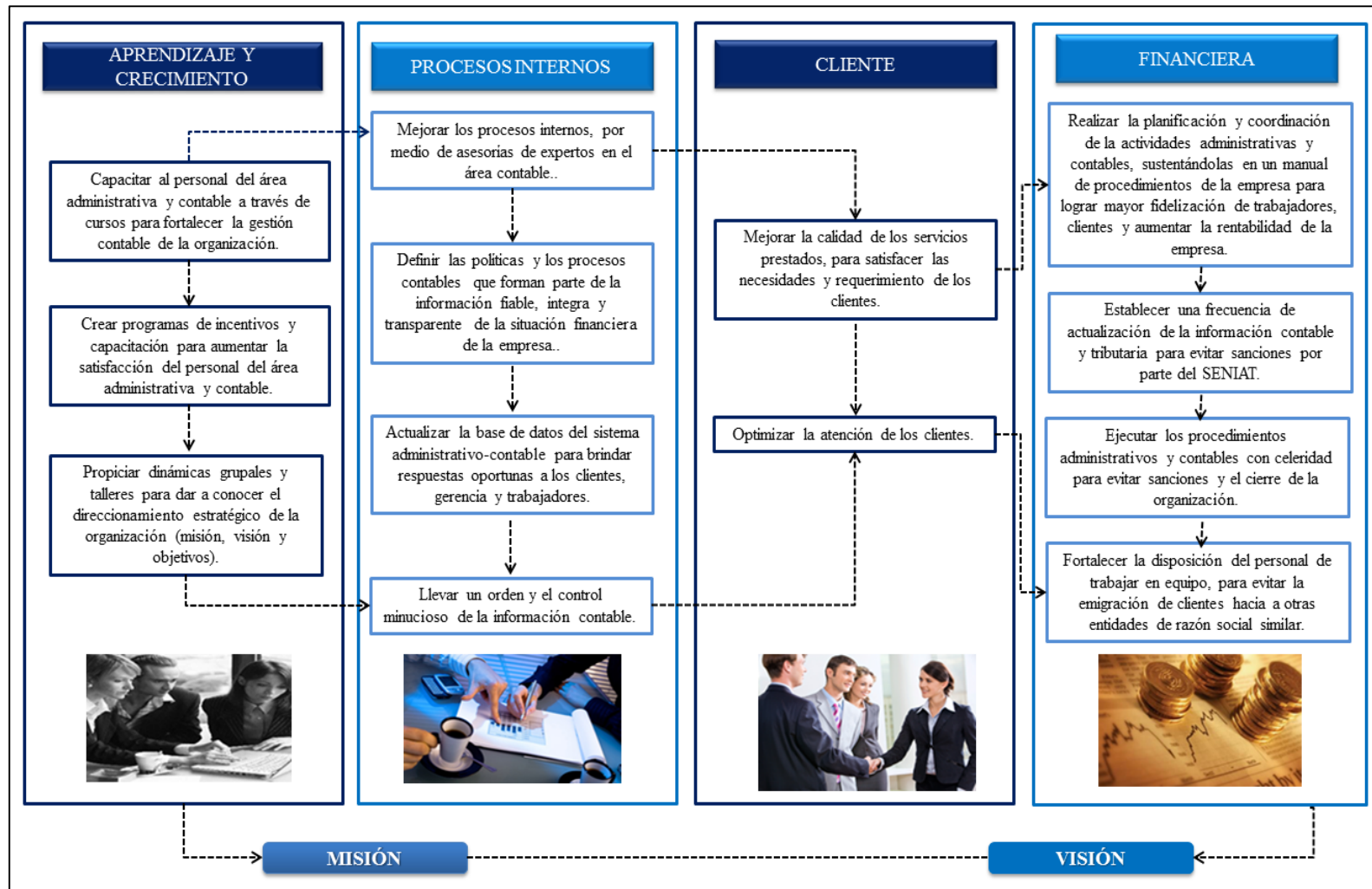


Figura 2. Mapa Estratégico

Fuente: Molina y Ruiz (2023)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Una vez desarrollados cada uno de los objetivos planteados, a través de la aplicación de los procedimientos metodológicos antes descritos, se obtuvieron una serie de resultados a través de los cuales se tienen las siguientes conclusiones:

- En el diagnóstico de la situación actual de la gestión contable de la empresa a través del cuestionario aplicado al personal, se logró evidenciar que existen debilidades que afectan el desarrollo de las actividades administrativas y contables como: retrasos en los procedimientos, descontrol e incongruencia en los datos contables, no se tiene establecida una frecuencia para la actualización de la información contable y reclamos constantes del personal, por errores en los montos de los sueldos y salarios al momento de elaborar las nóminas y sus pagos.
- Del análisis de la información recolectada por medio de la encuesta aplicada se elaboró una lista de factores internos y externos obteniendo: cinco (5) fortalezas, seis (6) debilidades, seis (6) oportunidades y cinco (5) amenazas.
- Se elaboró una matriz FODA la cual generó: tres (3) estrategias FO, cinco (5) estrategias DO, dos (2) estrategias FA y dos (2) estrategias DA.
- Para la determinación de la existencia de mecanismos que permitan el control de la gestión contable de la empresa se alinearon las estrategias obtenidas en

la matriz FODA de acuerdo cuatro (4) perspectivas del CMI: financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. De este modo se tuvo como resultado: cuatro (4) objetivos financieros, tres (3) objetivos de aprendizaje y crecimiento, cuatro objetivos de procesos internos y dos (2) objetivos de la perspectiva cliente.

- Se establecieron un conjunto de indicadores orientados a la medición de la gestión contables de acuerdo a los objetivos de cada perspectiva, teniendo como resultado: seis (6) indicadores para la perspectiva financiera, cuatro (4) indicadores para la perspectiva aprendizaje y crecimiento, dos (2) indicadores para la perspectiva procesos internos y un (1) indicador para perspectiva cliente.
- Se elaboró el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contables de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A.
- Finalmente, se elaboró un mapa estratégico que muestra las relaciones entre los objetivos planteados orientados hacia el logro del objetivo principal, evidenciándose que es necesario partir de los procesos de aprendizaje para lograr los objetivos de la perspectiva interna para así lograr el cumplimiento de la perspectiva del cliente y lograr de forma directa la satisfacción de la perspectiva financiera

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el Trabajo de Grado se sugiere a la empresa las siguientes recomendaciones:

- Presentar a la gerencia de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., la propuesta de estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable.
- Comunicar la visión, misión y los objetivos estratégicos a todos los integrantes de la organización, a fin de garantizar el trabajo en equipo y así lograr el éxito de las estrategias propuestas.
- Realizar la estimación de costos asociada a cada una de las estrategias, con el propósito de tener conocimiento de los costos de su implementación.
- Hacer seguimiento a los indicadores de gestión realizados y medirlos oportunamente a fin de introducir los correctivos que sean necesarios.
- Programar cursos de capacitación al personal administrativo en el área contable.
- Fortalecer el sistema de información financiero de la empresa Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., de manera que sirva de base para la oportuna y eficiente toma de decisiones de la gerencia.

- Organizar el trabajo contable para una mayor eficiencia y mejora de los servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. (2004). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. España.: Gestión 2000 S.A.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de la Investigación, Introducción a la Metodología Científica* (6ª ed.). México: Episteme.
- Aristizábal, J. (2002). *Cinco Estados Financieros*. Armenia: Gráfica Buda LTDA.
- BA-VEN-NIF-0. *Acuerdo marco para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera*. [Documento en línea]. <https://www.ven-nif.com/normativa/ba-ven-nif/ba-ven-nif-0>
- BA-VEN-NIF-2. *Criterios para el reconocimiento de la inflación en los estados financieros preparados de acuerdo con VEN-NIF*. [Documento en línea]. <https://www.ven-nif.com/normativa/ba-ven-nif/ba-ven-nif-2>
- BA-VEN-NIF-4. *Determinación de la fecha de autorización de los estados financieros para su publicación en el marco de las regulaciones contenidas en el Código de Comercio Venezolano*. [Documento en línea]. <https://www.ven-nif.com/normativa/ba-ven-nif/ba-ven-nif-4>
- BA-VEN-NIF-6. *Criterios para la aplicación en Venezuela de los VEN-NIF PYME*. [Documento en línea]. <https://www.ven-nif.com/normativa/ba-ven-nif/ba-ven-nif-6>

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación Científica* (3ª ed.). Bogotá: Pearson.
- Cantos, C. y Holguin, X. (2020). *Plan estratégico financiero para reducción de costos y gastos en la empresa Hotelera Boriipe S.A.* Ecuador: Trabajo de Grado, Universidad de Guayaquil. [Documento en línea]. Disponible: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55108/1/TESIS%20FINAL%2891%29.pdf>. [Consulta: 2023, Julio 15].
- Calderón, J. (2008). *Estados Financieros* (2ª ed.). Lima: JCM Editores.
- Catagora, F. (2013). *Contabilidad I base para las decisiones gerenciales*. Caracas: Red Contable Publicaciones.
- Chiavenato, I (2006). *Introducción a la Teoría General de Administración* (17ª ed.). México, DF: Mc Graw Hill.
- Cotrina, J. (2018). *Propuesta de estrategia financiera para la inclusión de un cuadro de mando en la empresa Bello Langui Truchas S.A.C.* Perú: Trabajo de Grado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. [Documento en línea]. Disponible en: <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/760>[Consulta: 2023, Julio 15].
- Código de Comercio Venezolano (1955). Gaceta Oficial 475 (Extraordinario), diciembre 21, 1955.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinario), marzo 24, 2000.

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11^a ed.). México: Pearson Educación.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de Investigación* (2^a ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2010). *El Proyecto de Investigación: Metodología de la Investigación Holística* (5^a ed.). Bogotá, Colombia: Quiron.
- Izquierdo, C. y Rueda, J. (2021). *Balance Scorecard y su influencia en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting en el Distrito de Santiago de Surco, 2018-2019*. Perú: Trabajo de Grado, Universidad Autónoma del Perú. [Documento en línea]. Disponible: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1479/Izquierdo%20Correa%2c%20Carolina%20y%20Rueda%20Palomino%2c%20Jennyfer%20Fiorella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consulta: 2023, Julio 15].
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000. Universidad Católica Andrés Bello. [Documento en línea]. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT4086.pdf>.
- Ley de Licitaciones (2001). Gaceta Oficial 5556 453 (Extraordinario), noviembre 13, 2001.
- Mancilla, M. y Martin, V. (2010). *Contabilidad y Negocios*. Lima: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. [Documento en línea]. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621753005>

- Mata, M. (2017). *Estrategias financieras a ser aplicadas por pequeñas y mediana contrarrestar el impacto inflacionario en el sector*. Venezuela, Trabajo de Grado
- Muñiz, L. (2003). *Como Implantar y Evaluar un Sistema de Control de Gestión*. España: Profit.
- NIIF (2015). *Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades*. USA: IFRS Foundation Publications Department
- Palella, S. y Martíns, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas, DC, Venezuela: FEDUPEL.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administracion financieras* (1ª ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Sabino, C. (2006). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo de Venezuela, C.A.
- Selltiz, C., Wrisghtsman, L. y Cook, S. (1996), *Métodos de investigación en la relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Serna, H. (2005). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores.
- Serrano, M. (2018). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en cuadro de mando integral para la Coordinación de Servicio Técnico de la empresa*

Servicio Mecánico Díaz (SERMEDIZ) C.A., Anaco, Estado Anzoátegui.
Venezuela, Trabajo de Grado, Universidad de Oriente.

Tamayo, M. (2013). *El proceso de la investigación científica*. México. Limusa S.A.

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	“ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN LA GESTIÓN CONTABLE CASO: SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES SAN FRANCISCO DE ASÍS, C.A., UBICADA EN CANTAURA, ESTADO ANZOÁTEGUI”
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Molina, O. Carlos F.	CVLAC	27.214.213
	e-mail	cm4918168@gmail.com
	e-mail	
Ruiz, B. Alexander J.	CVLAC	27.143.009
	e-mail	alexanderfit445@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

CMI
Gestión contable
Planificación
Control
Estrategias

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

Resumen

En esta investigación se planteó como objetivo general proponer estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en la gestión contable Caso: Servicios y Construcciones San Francisco de Asís, C.A., ubicada en Cantaura estado Anzoátegui. Se utilizó un tipo de investigación descriptivo; el diseño fue de campo y documental. La población objeto de estudio fue de 14 trabajadores y la muestra se estableció finita. Se utilizaron técnicas de recolección de datos como: revisión documental, observación directa, entrevistas no estructurados y encuestas, con el fin de recopilar la información necesaria para el estudio. Se concluyó que existen debilidades que afectan el desarrollo de las actividades administrativas y contables como: retrasos en los procedimientos, descontrol e incongruencia en los datos contables, no se tiene establecida una frecuencia para la actualización de la información contable y reclamos constantes del personal, por errores en los montos de los sueldos y salarios al momento de elaborar las nóminas y sus pagos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail									
Msc. Ramos, Martha	ROL	CA		AS	X	TU		JU		
	CVLAC	19.489.093								
	e-mail	martharamosmdv@gmail.com								
	e-mail									
MSc. Pinto, Evelyn	ROL	CA		AS		TU		JU	X	
	CVLAC	12.075.654								
	e-mail	evepinto44@gmail.com								
	e-mail									
Lcda. Ramírez, Tammy	ROL	CA		AS		TU		JU	X	
	CVLAC	9.816.611								
	e-mail	ramirezmt19@gmail.com								
	e-mail									

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2023	03	16

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
PG-TESIS MOLINA RUIZ.WORD	Application/word

Alcance:**Espacial:** UNIVERSAL**Temporal:** INTEMPORAL**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo:

Pregrado

Área de Estudio:

Ciencias Administrativas: Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Extensión Cantaura

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNPEL
Secretario

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

Carlos F. Molina, O.
AUTOR

Alexander J. Ruiz, B.
AUTOR

MSc. Martha Ramos
TUTOR