



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA**

**EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A**

**Tutora
Profa. Yadira Miranda**

**Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406**

**Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.**

Maturín agosto 2024



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

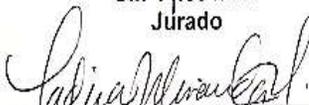
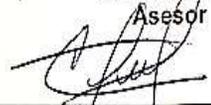
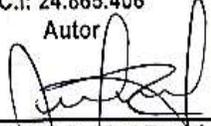
CTG-ECSA-LCP - 2024

MODALIDAD: TESIS

ACTA N° 1101

En Maturín, siendo las 11:00 (am) del día 30 de Septiembre de 2024 reunidos en la Sala "Luz Marina Ruiz", Campus Los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: Yadira Miranda (Asesor Académico), Jezabel Fermin (Jurado) y Jorge Astudillo (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por Reglamento de Trabajo de Grado, vigente, para obtener el Título de Licenciado en Contaduría Pública, se procedió a la presentación del Trabajo de Grado, titulado: "EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A" Por el (a) Bachiller: BOGARIN FIGUEROA, ANA VICTORIA C.I: 24.865.406. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como

Aprobado

 _____ Prof. M.Sc. Jezabel Fermin C.I: 11.854.694 Jurado	 _____ Prof. Dr. Jorge Astudillo C.I: 6.611.477 Jurado
 _____ Prof. M.Sc. Yadira Miranda C.I: 10.831.314 Asesor	 _____ Br.: Bogarin F., Ana V. C.I: 24.865.406 Autor
 _____ Prof. M.Sc. Elbita Márquez C.I: 14.703.598 Sub-Comisión de Trabajo de Grado	 _____ Prof. M.Sc. Jezabel Fermin C.I: 11.854.694 Jefa del Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente. *NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N° 192 del III° libro de actas de Trabajos de Grado del Departamento de Contaduría Pública, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del Jurado.

DEFI PIIFRLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

RESOLUCIÓN

Según lo establecido en el artículo 41 del reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad De Oriente. “Los trabajos de grado son de la exclusividad de la U.D.O solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo del Núcleo respectivo, el cual lo participara a el consejo Universitario”. 

NÚCLEO DE MONAGAS.

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

**EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A**

**Tutora
Profa. Yadira Miranda**

**Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406**

**Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.**

Maturín agosto 2024

DEDICATORIA

Principalmente a Dios, ya que él fue el que me dio la fortaleza y la sabiduría para seguir adelante en momentos tan difíciles y nunca darme por vencida.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

A mis Padres que fueron guías fundamentales en todos y cada uno de los logros que he obtenido hasta ahora, por estar hay siempre que los necesitaba, por su dedicación y sacrificio en todo momento, sobre todo mi Papito que sé que desde el cielo me cuida, me orienta y guiara todos los pasos que daré de ahora en adelante.

A mis Amigos de infancia y de la Universidad quienes siempre estuvieron conmigo en buenos y malos momentos.

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A

Tutora
Profa. Yadira Miranda

Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024

AGRADECIMIENTO

Ante todo le doy gracias a dios ya que solo él es capaz de llevarnos por el buen camino permitiéndome alcanzar una meta más en mi vida.



A la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas ya que tuve el privilegio de ser una de las estudiantes y a todos los profesores que se encargan de formar profesionales íntegros.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

**EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A**

Tutora
Profa. Yadira Miranda

Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406

**Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.**

Maturín agosto 2024

INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	viii
INDICE DE GRAFICOS.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 DEFINICIÓN DE TERMINOS.....	7
CAPITULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL... ..	11
2.3 BASES TEÓRICAS.....	13
2.3.1 El balanced scorecard en la Planificación Estratégica.....	14
2.3.2 Estrategia en la Empresa.....	15
2.3.3 Cuarto Perspectivas Estratégicas del balanced scorecard.....	16
2.3.4 La Perspectiva Financiera: Respondiendo a las expectativas del accionista.....	17
2.3.5 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.....	20
2.3.6 Construyendo el "balanced scorecard": un Equipo de Alto Desempeño para optar al título de Licenciado en Contaduría.....	24
2.4 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	25
CAPITULO III.....	29
MARCO METODOLÓGICO	29
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	30
3.4 Muestra.....	30
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	31
3.5.1 Observación directa.....	31

3.5.2 Entrevistas no estructuradas	32
3.5.3 Revisión Documental.....	32
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	32
3.7 SISTEMA Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	33
CAPITULO IV	34
PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	34
CAPITULO V	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
5.1 CONCLUSIONES	52
5.2 RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFIA.....	54
HOJAS METADATOS.....	56



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
 NÚCLEO DE MONAGAS
 ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
 DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
 PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
 EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A

Tutora
 Profa. Yadira Miranda

Autora
 Ana Victoria Bogarin Figueroa
 C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
 requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
 Pública.

Maturín agosto 2024

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 2.1. Indicadores del balanced scorecard 22



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A

Tutora
Profa. Yadira Miranda

Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024

INDICE DE GRAFICOS

Grafico # 1: ¿Conoce Ud. la misión de la empresa?.....	34
Grafico # 2: ¿Conoce Ud. la visión de la empresa?.....	35
Grafico # 3: ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?.....	36
Grafico # 4: ¿Existe un sistema de indicadores en la organización?.....	37
Grafico # 5: ¿Existen metas definidas a corto, mediano y largo plazo?.....	38
Grafico # 6: ¿Se realizan reuniones continuas para informar el desempeño de la organización y las metas a lograr?.....	39
Grafico # 7: ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) que posee la empresa, proveen los datos y estadísticas necesarias para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos?.....	40
Grafico # 8: ¿A su manera de ver, cuál de estos factores críticos.....	41
Grafico # 9: ¿Considera que el servicio que le presta la empresa es:?.....	42
Grafico # 10: ¿Cree usted que su capacitación personal va.....	43
Grafico # 11: ¿Estaría usted dispuesto a formar parte de un equipo “Multi organizacional” para realizarle seguimientos a la gestión de la empresa?.....	44
Grafico # 12: ¿El actual sistema de información que posee la empresa.....	45
Grafico # 13: ¿Según su opinión personal cual es el mayor.....	46

Tutora
Profra. Yadira Miranda

Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024

INDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Operacionalizacion de las variables..... 33



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A

Tutora
Profa. Yadira Miranda

Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA**

Asesor:
Profra. Yadira Miranda

MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

Autora:
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406

RESUMEN

Las organizaciones modernas para dominar sus operaciones requieren de procesos controlados que generen confianza tanto a los clientes como a la misma organización. Estos procesos deben ser mejorados constantemente para asegurar la calidad en la prestación de un servicio o un producto. Es por ello que muchas organizaciones han puesto en marcha técnicas para el mejoramiento de su gestión. El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de Evaluar el balanced scorecard como alternativa para optimizar los costos y la calidad de servicio en la empresa alcoholes y añejos Monagas, c.a. Se realizó una investigación de campo y documental; mediante la recolección de datos en el sitio, con un nivel descriptivo, la obtención de datos secundarios y conociendo los procesos paulatinamente, en el lugar de los hechos. Se utilizaron técnicas de revisión documental, observación directa, la entrevista no estructurada y el cuestionario. Una vez obtenida la información, se procedió al análisis e interpretación de los datos y hechos, los cuales permitieron cumplir con los objetivos de la investigación, concluyéndose que: El balance score card o Cuadro de mando integral permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitivo. Recomendándose vigilar cuidadosamente este método, pues la mala aplicación en lugar de traer valor agregado a la organización podría transformar la fortaleza de la misma en debilidades y traer pérdida a la organización.

Descriptor: Balance score card, calidad de servicio y herramienta

Maturín agosto 2024

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de nuevas herramientas gerenciales que permitan una mejor planificación y medición del desempeño en las organizaciones han sido el resultado de la transformación del mundo empresarial, que ha dejado al descubierto la imperiosa necesidad de cambio y mejoramiento en el sistema financiero de la organización.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS.

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA

MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

Estas herramientas deben comprometer las estrategias que debes seguirse con el fin de alcanzar el alto desempeño, al igual que la posible expresión de tales estrategias en objetivos específicos que sean medibles gracias a los indicadores de desempeño de la organización. Estas actualmente necesitan instrumentos que les permitan evolucionar a través del tiempo. Es por ello importante establecer mecanismos que se puedan implementar para mejorar la calidad de los procesos administrativos que se llevan a cabo y que nos ayudan a la toma de decisiones.

El balanced scorecard , permite trazar el camino a seguir, la estrategia para conseguir los objetivos estratégicos, asegurando que se despliegue e implante y que hay un seguimiento y mejora. Esto se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas

Maturín agosto 2024

Esta investigación buscara alinear los indicadores en todos los niveles estratégicos y ofrecer una imagen clara de las operaciones, además de

facilitar la comunicación y el entendimiento de los objetivos en el manejo de las finanzas en la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A

El desarrollo de este estudio estará definido en tres capítulos:



Capítulo I: El Problema y sus Generalidades, el cual contempla: Planteamiento del Problema, Objetivo General y Específicos, Delimitación de la Investigación y la Justificación.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
 NÚCLEO DE MONAGAS.
 CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
 DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

Capítulo II: Marco Teórico que estará estructurado de la siguiente manera: Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas y la identificación de la empresa.

MATURÍN- MONAGAS- VENEZUELA

Capítulo III: Marco Metodológico, consta del Tipo y Nivel de la Investigación, Población y Muestra y las Técnica e Instrumentos de Recolección y análisis de Datos.

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
 PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
 EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los resultados, en el cual se desarrollan cada uno de los objetivos específicos para darle respuesta al objetivo de la investigación.

Tutora

Profa. Yadirá Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarín Figueroa

C.I. 24.865.406

Capítulo V: Conclusiones Y Recomendaciones

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Maturín agosto 2024

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES



1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones modernas para dominar sus operaciones requieren de procesos controlados que generen confianza tanto a los clientes como a la misma organización. Estos procesos deben ser mejorados constantemente para asegurar la calidad en la prestación de un servicio o un producto. Es por ello que muchas organizaciones han puesto en marcha técnicas para el mejoramiento de su gestión.

El desarrollo de la arquitectura organizacional de las empresas del futuro requiere personal altamente competente, en donde las técnicas de la Gerencia de Mantenimiento, son una parte fundamental de la gestión, capaz de proteger las inversiones y en general el capital, y ser factor determinante en la cadena productiva. Sin embargo, no todas se han adaptado a las recientes condiciones ni han superado las barreras originadas en la resistencia a los cambios ni la tendencia al aislamiento y la consecuente ausencia de alianzas entre los miembros de una cadena productiva. En muchos casos la gerencia no sabe si mantener los modelos tradicionales o los que son característicos de organizaciones adaptadas a los cambios que imponen la competitividad de los mercados.

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. Virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para

mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante.

Una herramienta de control específica, es el balance scorecard o Cuadro de mando integral, que permite dar seguimiento a las estrategias, involucrar al personal, medir el desempeño, asegurar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos en la empresa y la tan anhelada excelencia organizacional. Por lo antes expuesto es necesario implementar controles de gestión que se traduzcan en eficiencia, eficacia, efectividad, calidad y mejoramiento, los cuales se consideran como las cualidades que deben satisfacer la acción administrativa exitosa.

La empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A, por ser una entidad económica que se especializa en la comercialización de productos del ramo alcohólicos y rones, debe aplicar herramientas para que la gerencia esté al tanto de los factores tanto críticos como de éxito, y de estos plantearse soluciones para mejorar su estado actual, la clave para obtener buenos resultados está en el trabajo en equipo, orientada hacia el logro de las metas planteadas.

Tutora

Profa. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

C.I. 24.865.406

El balanced scorecard , brinda una herramienta de control de gestión importante para la gerencia, ofreciendo un panel de medición de rendimiento de las diferentes medidas consideradas dentro de la empresa. En virtud de estos planteamientos, surge la presente investigación, la cual busca Evaluar El balanced scorecard como alternativa para optimizar los costos y la calidad del servicio en la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A

De lo anteriormente planteado surgen las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Existen debilidades en la Gerencia de la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A, que pueden ser resueltos a través del Modelo gerencial del balanced scorecard?
- 2) ¿Qué actividades efectúa la Gerencia de la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A, para fortalecer los Servicios y la satisfacción del cliente?
- 3) ¿Se puede concebir la Gerencia de la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A como un proceso que optimiza sus costos, productividad y calidad de los servicios?
- 4) ¿Es necesario adiestrar el personal de la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A, para la optimización del proceso?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA

PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA

1.2.1 Objetivo general

EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A

Evaluar el balanced scorecard como alternativa para optimizar los costos y la calidad del servicio en la empresa Alcoholes y Añejos Monagas,

C.A
Tutora
Prof. Yadira Miranda

Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406

1.2.2 Objetivos específicos

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como

requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

.-Diagnosticar la situación actual de la Gerencia de la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A a través del balanced scorecard .

.-Describir las estrategias implementadas por la Gerencia de la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A, tomando en consideración los indicadores claves del modelo del Cuadro de Mando Integral.

.-Evaluar las estrategias de la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A, utilizando el Modelo Gerencial del balanced scorecard .

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene su relevancia debido a que la gerencia de la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A, presta un servicio fundamental para el bienestar de sus clientes. Se busca desarrollar mejores sistemas de gestión empresarial que permitan, tener una comprensión más dinámica e integral del negocio y acelerar los procesos gerenciales al interior de la organización por ende esta investigación se justifica desde los siguientes aspectos.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

A nivel Organizacional: Busca hacer efectiva la gestión estratégica a través del *balanced scorecard* en la empresa en estudio y la vez, va a permitir mejorar la rentabilidad, a través de un adecuado control de los procesos y aprovechamiento óptimo de los recursos vinculados directamente con la estrategia.

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A

Por otra parte, el uso de herramientas como el *balanced scorecard* proyecta a mejorar la cultura empresarial, ya que se trata de una herramienta dinámica, conversacional y participativa. Se pretende obtener una mejora significativa del clima laboral, vinculando procesos a través de relaciones que traspasen la estructura departamental de la organización, alineando las actividades de las personas hacia la consecución de la estrategia empresarial.

Tutora
Prof.ª. Yadirá Miranda

Autora
Ana Victoria Bogarín Figüeroa

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

Pública.

A nivel personal: permitirá poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas durante la carrera universitaria, para mejorar las actividades dentro de las organizaciones.

Maturín agosto 2024

1.4 DEFINICIÓN DE TERMINOS

Actividades administrativas: es la realización de los trabajos administrativos mediante el empleo de los recursos materiales, humanos y financieros para cumplir con las metas establecidas. (Def.Op.)



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS.

Cuadro de mando integral: es un sistema de gestión medición que traduce la visión de la empresa, que nos ayudan a equilibrar la gestión estratégica, seleccionando objetivos tanto en el plano financiero como en otros, con la finalidad de alinear los comportamientos individuales de la empresa y obtener resultados estratégicos sostenibles. Internet (www.fach.cl/rrpp_fach!a_fach'cl.)

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA

Calidad: es el grado en el cual un producto o un servicio satisface las necesidades del usuario final. (Def.Op.)

PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA

EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A

Cambio organizacional: es el cambio que se genera en las organizaciones por el impacto de fuerzas que determinan las necesidades de adoptar la organización a las exigencias del entorno. (Rosenberg, 1999. Pág.52)

Tutora

Profra. Yadirá Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarín Figueroa

C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como

Cliente: toda persona que obtiene de otra un bien o servicio para satisfacer sus necesidades. (Def.Op.)

requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

Pública.

Cuadro de Mando: es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad. En los libros especializados se denomina cuadro de mando al informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa considerada como una

Maturín agosto 2024

totalidad y, por consiguiente, es un informe destinado a la gerencia general, a la junta directiva, que son los órganos que tienen a cargo la responsabilidad de los resultados corporativos. (Pacheco Castañeda Caicedo, 2002. Pág.182)



Cuadro de Mando Integral: es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión que contempla la actuación de la organización, desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa (financiera, la del cliente, la de los procesos internos, y la de formación y crecimiento) es un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre esta. (Pacheco Castañeda Caicedo, 2002. Pág.182)

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA

PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA

Estrategias: es la elección de los segmentos del mercado y de clientes que la unidad de negocio tiene la intención de servir, la identificación de los procesos críticos internos en que la unidad debe sobresalir, para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes que se encuentran en los segmentos de mercados seleccionados, la elección de las capacidades individuales y de la organización exigida por los objetivos internos de clientes y financieros. (Kaplan y Norton, 2000. Pág.51-52)

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como

requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

Gestión: involucre en un todo dinámico, unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, la cultura y la personalidad en que se basa la organización. (Pacheco Castañeda Caicedo, 2002. Pág.183)

Indicadores: mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o de una economía. (Rosenberg, 1999. Pág.269)

Objetivo: meta o cual otra cosa especifica que se desea alcanzar.
(Rosenberg, 1999. Pág.345)

Organización: es unidad social que esta organizada con una estructura definida, con objetivos, metas, visión y misión que tienen una continuidad en el tiempo que se valen de recursos humanos y materiales, que pueden ser de carácter público y privado. (Kotler, 1998. Pág. 231)

Planeación: proceso en que se establecen objetivos y directrices apropiadas para el logro de las mismas. (Stoner, 1996. Pág.11)

Servicio: Es una relación permanente entre comprador y vendedor, cuyo objeto consiste en que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio. Es una relación que surge no con fines vagos de imagen para el público, sino con fines económicos vitales. Por tanto el servicio no es solo ofrecer y/o vender un producto y punto, va más allá, pues implica satisfacer tanto las necesidades como las expectativas del cliente. Esto es, ofrecer un servicio con valor agregado. (Cied, 1999. Pág.18)

Tutora

Autora

Profa. Yadira Miranda

Ana Victoria Bogarin Figueroa

Tarea: trabajo que ha de hacerse en tiempo determinado. (Larouse, 1995. Pág.979)

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Maturín agosto 2024

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN



Mejias, Millán, Solórzano (2015), realizaron una Tesis de Grado Titulada “El Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión Efectiva en la Planeación Estratégica de la Empresa Geoservices S.A. de Venezuela” El objetivo general fue el de, proponer la implementación del balanced scorecard como herramienta de gestión efectiva en la planeación estratégica de la empresa geoservices de Venezuela División Oriente. La investigación fue de campo, ya que está basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información, el nivel de la investigación es descriptiva. En cuyo trabajo concluyo que el mayor problema es la falta de planificación estratégica y la falta de capacitación del empleado como parte fundamental dentro de todo proceso administrativo.

Salazar y Zapata (2014), efectuaron un trabajo de grado titulado “El Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión de la Planificación Estratégica de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente, núcleo Monagas”. La investigación fue de campo ya que está basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información a través de las cuales se construyo el marco referencial; El nivel de la investigación es descriptiva. Entre sus conclusiones más relevantes se tienen: El Balanced Scorecard permite visualizar claramente la situación financiera de la Escuela, a través de la aplicación de sus perspectivas básicas, es decir; con el estudio del modelo de gestión misma.

Carvajal, Montano y Salazar (2013) realizaron una investigación titulada: “El Balanced Scorecard; una Herramienta Administrativa en la planificación estratégica Corporativa”. El objetivo general fue el diseño de un método de planificación estratégica corporativa, con sus fases en las teorías del balanced scorecard . La investigación fue documental, se baso en el análisis de datos obtenido, el nivel de la investigación es descriptiva. Entre sus conclusiones se destacan: El Balanced Scorecard, debe ser un instrumento que simplifique y mejore la planificación a través de clasificar el modelo de negocio, priorizar lo importante y dar consistencia de la que muchas organizaciones todavía carecen.

2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Los orígenes del cuadro de mando, en el sentido de un informe cuantitativo y gráfico elaborado con la finalidad de evaluar una organización, se remontan a los principios del Siglo XX. En 1907 la empresa Du Pont realizo un modelo grafico y cuantitativo con la finalidad de proporcionar una imagen de la situación económica de la empresa. Ese modelo se ha utilizado hasta hace pocos años, y aun sigue utilizándose.

No obstante, para la gerencia moderna resulta un tanto limitado porque solo incluye datos de carácter monetario y se encuentra estrictamente orientado a las ganancias, limitado a lo contable y financiero y al beneficio a corto plazo como principal criterio de evaluación.

Se considera como el antecedente del cuadro de mando integral, al “tableau de Bord”, que por los años setenta se utilizo en Francia.

El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para en control financiero de la empresa.

El concepto de Cuadro de Mando Integral surge a partir del estudio que hicieron 1990. Un profesor del Harvard Business School en Estados Unidos y el consultor del Nolan Norton Institute participo en un estudio de múltiples empresas denominado: “La Medición de los Resultados en la Empresa del Futuro”, en el que David Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan de Harvard Business como asesor académico. El proposito de esta investigación se centro en explorar nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. Como resultado de este estudio se logro establecer el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) organizado en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la intima y la de aprendizaje y crecimiento.

Según Kaplan y Norton, el problema de la mayoría de los sistemas utilizados es que sólo toman los aspectos financieros como indicadores de resultados. Estos sistemas se adaptan perfectamente a la naturaleza mecánica y de activos físicos de las primeras empresas industriales. Sin embargo, no sirve para captar los mecanismos de creación de valor que tienen las modernas empresas empresariales. En la economía actual, activos intangibles como la preparación de los empleados, las relaciones con los clientes y los proveedores y las cultura innovadoras representan la clave para crear valor.

Maturín agosto 2024

El cuadro de Mando Integral es una herramienta capaz de captar, describir y traducir activos intangibles a un valor real que puedan comprender todas las partes interesadas en una empresa, y al mismo

tiempo, permitir que las organizaciones pongan en marcha sus estrategias diferenciadoras.

2.3 BASES TEÓRICAS



En lo que respecta a Kaplan y Norton, (1996); se tiene que la tesis central de Cuadro de Mando Integral es simple y, a la vez, poderosa: el futuro de cualquier organización depende de unos pocos elementos que son los que determinan también su actual posición en el mercado. Si existe la capacidad de identificar y medir estos factores claves existe la gran certeza de controlar el futuro de la empresa. El “Cuadro de Mando Integral” es, pues, un conjunto reducido de indicadores, diferentes para cada empresa, que ayudan a conocer la situación real del negocio y controlar su evolución.

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A

En este mismo sentido Kaplan y Norton (1996), definen cinco principios de las organizaciones basadas en la estrategia:

Tutora

Profra. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarín Figueroa

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos debido a que muchas formulaciones estratégicas se quedan en grandes palabras vacías de contenidos. El balanced scorecard permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara puede ser la tecnología que permita medir la gestión en una economía basada en el conocimiento.

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia. El balanced scorecard puede ser también, la herramienta que permita que los todos los esfuerzos de la organización se dirijan en la misma dirección y que facilite la creación de sinergia.

Maturín agosto 2024

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo. El balanced scorecard permite que la formulación estratégica se traduzca a todos los niveles de la organización, que todos los empleados conozcan su grado de contribución a los objetivos estratégicos de la empresa e incluso facilita vincular la compensación por incentivos al grado de cumplimiento de estos mismos objetivos.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS.

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo y que la mayor parte de los directivos dedican menos de una hora al mes a discutir estrategias. Si el balanced scorecard está conectado con los objetivos estratégicos, cada vez que se discuta o se modifique, se estará revisando o actualizando la estrategia.

Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. El arte del liderazgo es el mantenimiento de un equilibrio inestable entre estabilidad y cambio. Para los buenos directivos no hay un “estado estable” y el balanced scorecard puede ser una poderosa herramienta no sólo para provocar, sino también para controlar el cambio.

Tutora

Prof. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

2.3.1 El balanced scorecard en la Planificación Estratégica.

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como De acuerdo a Bittel (1998), se tiene que; requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuales son las estrategias que se deben

seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante. (Pág. 67)



Otro elemento que surge de esta evolución es la orientación hacia una visión sistémica del ambiente de negocios, identificando los roles y necesidades de cada uno de los actores involucrados (stakeholders), lo que conlleva la reorientación en los esquemas de evaluación de resultados y definición de estrategias en los negocios.

En 1992, Kaplan y Norton, establecen que el *balanced scorecard*, es una metodología que logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la evaluación del Desempeño del Negocio. Reconocidas corporaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con esta metodología, debido que incorporan a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Tutora

Prof. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

2.3.2 Estrategia en la Empresa

C.I. 24.865.406

El concepto de estrategia proviene del verbo griego *estratego*, que significa planificar la destrucción del enemigo en razón del uso eficaz de los recursos del ejército; tradicionalmente ésta palabra ha sido utilizada en el terreno de las operaciones militares. En relación con su aplicación a la administración y los negocios diversos autores han ofrecido sus enfoques y definiciones, por su parte, Andrews (1980) citado por Mintzberg, Brian y Voyer (1997), la define como:

Un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía, así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece las clases de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las combinaciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes. (Pág. 2)

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Por otro lado, Goodstein, Nolan y Pfeiffer, (1998), plantean que las estrategias son las acciones mediante las cuales una organización pretende lograr sus objetivos, en presencia de incertidumbre; también se puede decir que las “estrategias son los métodos generales escogidos para alcanzar objetivos específicos. No incluye los detalles de los procedimientos individuales que se seguirán diaria o mensualmente; éstas son las tácticas.

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA

Toda organización cuenta con una estrategia aun cuando nunca haya sido definida de manera explícita; el tamaño, la complejidad de la organización y el área de negocio donde se desarrolle la empresa son determinantes para la estrategia que se formule. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. David, (1992).

C.I. 24.865.406

2.3.3 Cuarto Perspectivas Estratégicas del balanced scorecard

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

Kaplan y Norton (1996), plantean que el balanced scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología

reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.



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

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA

PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA

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

Tutora

Autora

Prof. Yadira Miranda

Ana Victoria Bogarin Figueroa

2.3.4 La Perspectiva Financiera: Respondiendo a las expectativas del accionista.

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

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



Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS.

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las Ventas

Perspectiva de Clientes: Relaciones con los clientes

Tutora

Autora

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

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

Pública.

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

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS.

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

Perspectiva de Procesos Internos: Asegurando la excelencia de los procesos.

MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Tutora

Autora

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

Maturín agosto 2024

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:



- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Retrabajo, desperdicio (Costos de Calidad)
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo/Reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
2.3.5 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional
 PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
 EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A

Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro.

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias Medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas,

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal y Clima Organizacional.

Tutora

Autora

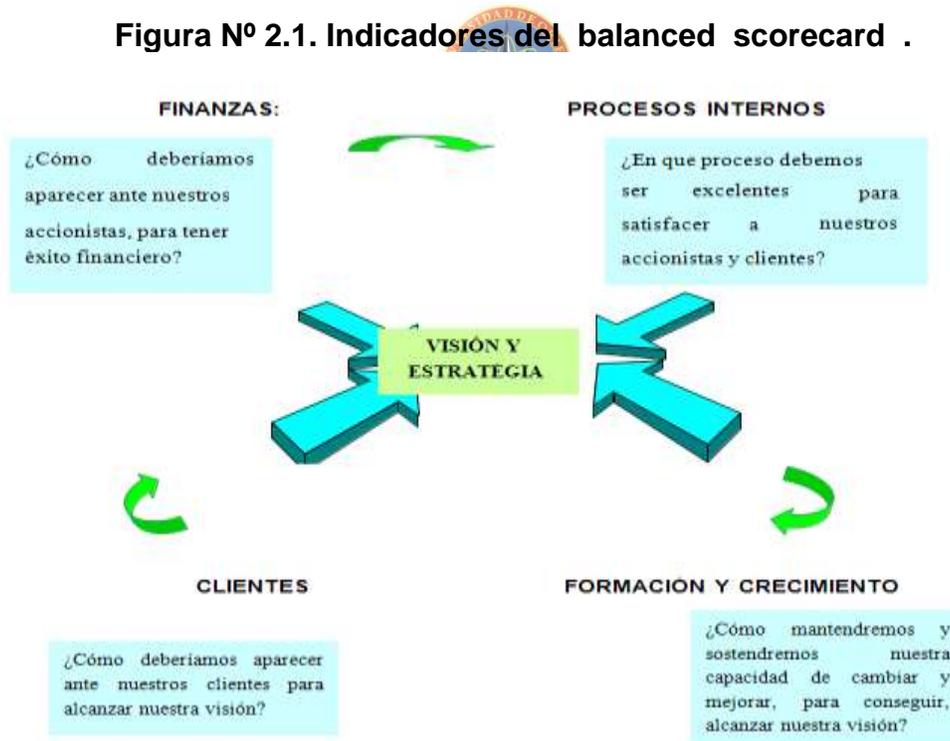
El balancead scorecard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de mando se derivan de la visión y estratégica de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

- ❖ La Financiera
- ❖ La del Cliente
- ❖ La del Proceso interno
- ❖ La de Formación y Crecimiento

Maturín agosto 2024

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el balanced scorecard .

Figura Nº 2.1. Indicadores del balanced scorecard .



Kaplan y Norton 2000. Cuadro de mando integral. p. 345

Tutora

Autora

Profa. Yadira Miranda

Ana Victoria Bogarin Figueroa

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la

actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros.

Virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no

financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante.

Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales,

como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados

de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior.

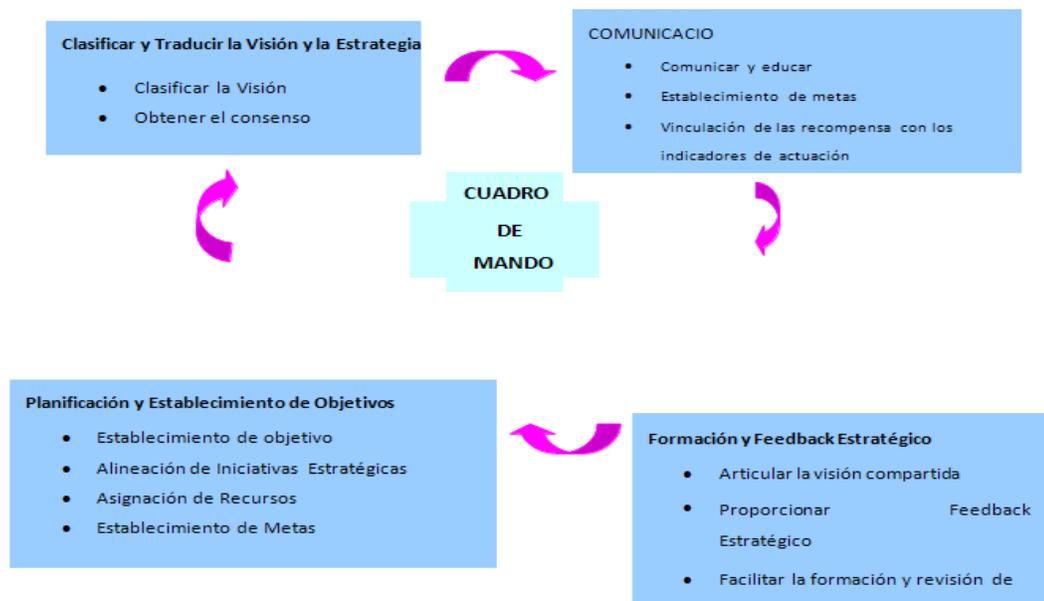
Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación

Maturín agosto 2024

financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El balanced scorecard pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Este debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

El balanced scorecard o Cuadro de mando integral, es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de mando como un Sistema de Gestión Estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo (Ver Figura 2.2).



Fuente: Kaplan y Norton Cuadro de mando integral. 2000. p. 349

2.3.6 Construyendo el balanced scorecard : un Equipo de Alto Desempeño

Gitlow (1999), expone que para el diseño exitoso del balanced scorecard , una organización o empresa debe contar con tres componentes fundamentales:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS.

- Un involucramiento total del equipo ejecutivo de la organización, en cuyas manos está la definición de la visión y estrategia y quien en última instancia será el "dueño" del proyecto de diseño. Este equipo será, en definitiva, el que aplique e incorpore en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.
- Un equipo guía que se involucre a fondo en la metodología de las Cuatro Fases y que facilite el marco referencia, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad tanto al diseño del balanced scorecard como a garantizar que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la organización o empresa. Este equipo buscará los apoyos necesarios durante el avance del diseño para temas específicos por perspectiva, como indicadores, metas, estrategias y otros.
- Un consultor, bien sea interno o externo que conozca la metodología y oriente al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía.

Diseño de la Calidad: Es planear y desarrollar el proceso. El diseño del proceso define la misión de la organización, incluyendo sus clientes y servicios. Este provee los medios y recursos y determina los estándares a aplicar en la prestación del servicio.

Control de Calidad: Consiste en el seguimiento, supervisión y evaluación que asegure que cada trabajador y cada unidad de trabajo alcance aquellos estándares y consecuentemente brinden servicios de buena calidad.



Mejoramiento de la Calidad: Apunta al incremento de la calidad y a promover estándares mediante la resolución continua de problemas y el mejoramiento de procesos.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
 ESCUELAS DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
 DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
 MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

2.4 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Nombre de la empresa: Alcoholes y Añejos Monagas, C.A, C.A.

Rif: J 403651639

Dirección de la empresa: Calle 4, entre 10A y 10B, Manzana 27,
 Galpón S/N. Zona Industrial.

Reseña histórica de la empresa

Tutora **Autora**
 Profa. Yadira Miranda Ana Victoria Bogarin Figüeroa
 Alcoholes y Añejos Monagas, C.A nace en el año 2014 de la mente de su fundador Emiliano Bravo. Junto con su socio y Amigo Edgar Boada se lanzan a esta nueva empresa, guardando la tradición familiar de la producción de bebida alcoholicas. Alcoholes y Anejos Monagas, C.A busca el equilibrio e incorpora una nueva visión empresarial, pero trayendo consigo la experiencia de años de trabajo en este campo.

Para el Agoto 2016 comienzan las actividades de producción en la planta con la salida al mercado de “Canciller” y “Santa Marta”. Para enero del 2017, las marcas de Alcoholes y Anejos Monagas C.A. son reconocidas a nivel nacional.

Objetivos de la empresa

- 1) Cumplir con los requerimientos de productos y servicios de nuestros clientes en cuanto a la cantidad y tipo de entrega.
- 2) Realizar el aseguramiento de la calidad de los productos elaborados en AAM.
- 3) Mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad, con el fin de cumplir los requisitos de los clientes y lograr su satisfacción.
- 4) Brindar a los trabajadores de la empresa la atención, el respaldo y responder a sus necesidades laborales en cumplimiento con el marco legal.
- 5) Garantizar la disponibilidad y confiabilidad de los equipos de producción e infraestructura, manteniendo y prolongando su vida útil.
- 6) Certificar una base de datos de proveedores confiables para el suministro de productos destinados al proceso productivo con la oportunidad, cantidad y calidad requerida.
- 7) Asegurar un ambiente de trabajo seguro y bio-seguridad al personal que realiza sus actividades con efectividad, detectando y controlando riesgos que por ende eviten enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
Productos O Servicio Que Oferta (Característica)
 requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
 Pública.

Actualmente (enero, 2024), en Alcoholes y Añejos Monagas, C.A, C.A., procesamos una amplia variedad de rones, licores secos, licores a base de whisky, vodka, sangría y ginebra (Standard, Premium, Súper Premium, Ultra Premium, y Prestige) dentro de los cuales podemos nombrar: Highclass, Canciller, Magistral, Liverpool, La Sofía y Calazan, entre otros.

Logotipo de la empresa y su significado:

Alcoholes y Añejos Monagas, C.A, C.A., por ser una Planta procesadora de rones y licores, tiene por logo un monograma con las iniciales de su nombre a través del cual se forma un símbolo de unas pequeñas montañas, nada mejor que esto para identificar a la organización ante cualquier ente.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS.

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

Valores DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

Compromiso: Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestro talento humano, en añadir valor a nuestros clientes y en la protección del medio ambiente.

Calidad: Trabajamos con excelencia para ofrecer la mejor calidad en nuestros productos, optimizando el uso de los recursos.

Comunicación: Propiciamos la comunicación interna y externa de una manera transparente y sincera.

Originalidad: Somos originales en el desarrollo de los procesos y productos.

Equipo de Trabajo: Reconocemos el Equipo como la plataforma para obtener mejores resultados.

Aprendizaje: Valoramos el aprendizaje constante para adaptarnos a los cambios.

Misión

Maturín agosto 2024

Somos una Empresa altamente competitiva, con políticas de calidad y mejoramiento continuo, en la fabricación de rones añejos y destilados, para

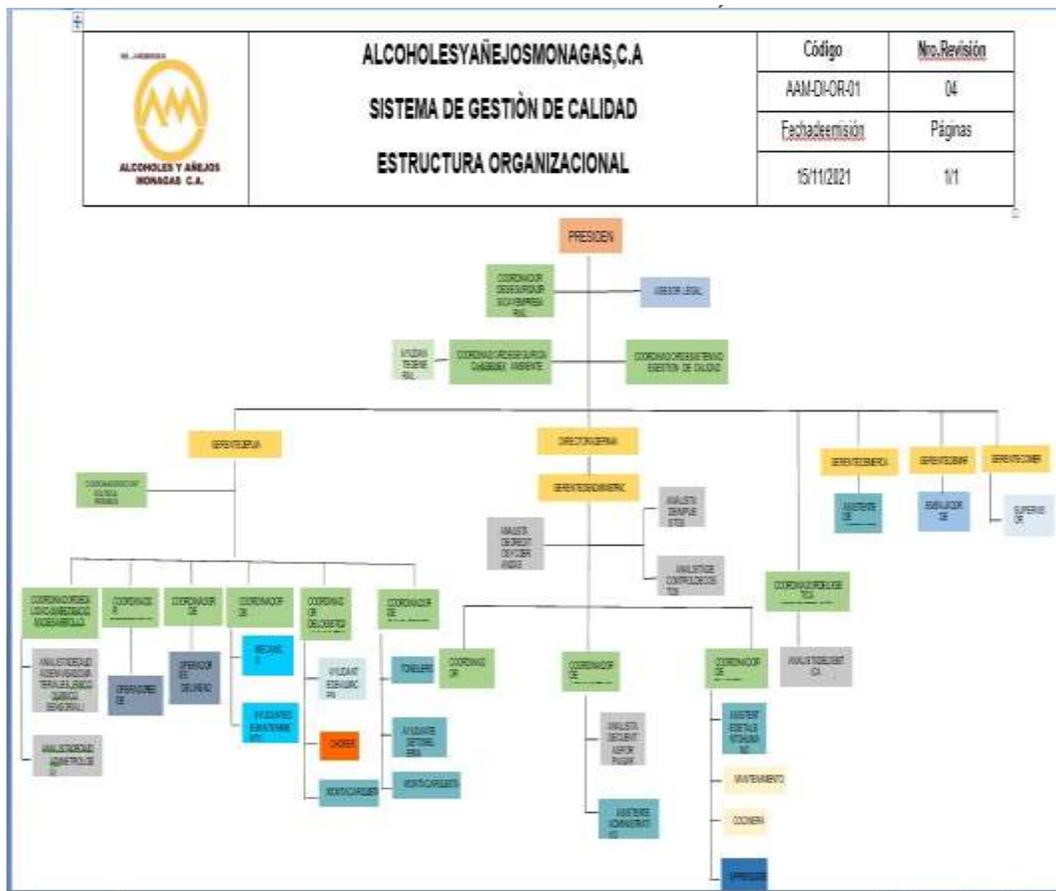
satisfacer y superar las expectativas de nuestros consumidores en Venezuela y el mundo.

Visión



Producir el mejor Ron Añejo del mundo.
 UNIVERSIDAD DE ORIENTE
 NÚCLEO DE MONAGAS.

Organigrama General De La Empresa Y ADMINISTRATIVAS



Fuente: manual de la empresa

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO



El marco metodológico consiste en el conjunto de acciones y técnicas a implementar durante el desarrollo del trabajo de investigación.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

De acuerdo con lo planteado, Arias (2012) define el marco metodológico como el "conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas" (p. 18).

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio está referido dentro de los estándares de la investigación de campo con apoyo documental, debido a que los datos de interés se obtuvieron directamente de la realidad, es decir, datos primarios producto de la investigación en curso.

Con relación a investigación de campo, Fidas G. Arias (2012), señala:

Prof. Yadira Miranda

Ana Victoria Bogarin Figueroa

"La investigación de campo: Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes." (p. 31).

Pública.

Fidas Arias (2012) define la investigación documental como:

Maturín agosto 2024

La investigación documental 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: impresos, audiovisuales o electrónicos. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Pág.27).

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio fue descriptivo por cuanto este especifica detalladamente las propiedades o características importantes del hecho a estudiar Fidas G. Arias (2012) indica al respecto:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de ese tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24)

3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Una población representa un conjunto de elementos o sujetos con características frecuentes entre ellos; constituyen el objeto de estudio del proceso investigativo. Según Arias (2012): "La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población tienen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". (p. 114)

Profra. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

C.I. 24.865.406

En la presente investigación las unidades de análisis objeto de estudio, fueron la totalidad de las personas que trabajan en el Área Administrativa de la empresa (8 trabajadores). Todos ellos constituyen la población o universo de estudio para la investigación planteada.

3.4 Muestra

Maturín agosto 2024

Según Arias (2012) : "La muestra es un subconjunto representativo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma

probabilidad de ser elegidos” (p. 83). En atención a que se trata de una población, manejable a estos efectos de la investigación, no fue necesaria la utilización de muestra estadísticas, si no que se trabajó con toda la población.



3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS.

Para la recolección de la información necesaria para la investigación, se utilizaron:

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

3.5.1 Observación directa

La observación sirvió para verificar el desarrollo de las actividades directamente en el sitio donde se ejecutan. En tal sentido, Fidas G. Arias (2012) define la observación directa como *“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).

Tutora

Autora

Profa. Yadira Miranda

Ana Victoria Bogarin Figueroa

La observación libre del objeto de estudio, es una técnica muy eficiente; por el motivo que para la obtención de la información al ser una observación directa y sin intermediarios, no existirá modificación alguna de la información ahora si bien es independiente a la capacidad de las personas a estudiar debe de cuidarse la habilidad del observador, para que esta tenga validez científica.

Maturín agosto 2024

3.5.2 Entrevistas no estructuradas

Se utilizó esta técnica con los involucrados de la administración y Gerencia de la empresa, y agrupa una serie de preguntas relacionadas con la intención del estudio. Al respecto, Fidas G. Arias (2012) indica: *“la entrevista no estructurada o informal es una modalidad que no dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista.”* (p. 74).

3.5.3 Revisión Documental

Esta técnica permitió una revisión bibliográfica al material que tiene relación con el tema estudiado. En relación, Arias (2012) plantea que la revisión documental *“es una etapa ineludible en todo proceso investigativo, a través de la cual se obtendrán las fuentes y los datos para abordar el tema planteado”* (p. 202).

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Tutora
 Profa. Yadirá Miranda

Autora
 Ana Victoria Bogarin Figueroa
 C.I. 24.865.406

Según Hurtado (2000), establece, con relación a las técnicas de análisis de los datos:

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
 requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
 Pública.

El análisis, constituye un proceso que involucra la clasificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos. La finalidad del análisis es llegar a conclusiones específicas en relación al evento de estudio, y de dar respuesta a las preguntas de investigación... (pág. 505).

3.7 SISTEMA Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

A continuación se definieron las variables según los objetivos de la investigación.



La operacionalización de las variables define el nivel de medición de las mismas y de cómo éstas se consideran en términos de aspectos concretos a observar y sobre los cuales se recogió la información. En relación a esto Brito, (1992, p.42) señala que la operacionalización es un procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan a las variables en una investigación, con el objeto de hacerlas observables y poder medir”.

La operacionalización de variables del área objeto de estudio se muestra a continuación:

Tabla # 1 Operacionalización de las variables

Variable	Indicadores	Subindicadores	Número de ítems
Tutora Profa. Yadira Miranda	Comunicación de la Estrategia	Divulgación de la misión y visión.	1, 2,
		Notificación de las estrategias y metas	3, 5
		Comunicación interna	6
Estrategia	Control de Gestión	Manejo de Indicadores	4, 11
		Seguimiento Gestión	
Calidad de servicio y reducción de costos	Objetivo Estratégico Crítico	Software y hardware	7
		Accesibilidad	12
		Capacitación	10
		Motivación	14
Satisfacción del cliente	Objetivo Estratégico Crítico	Clima organizacional	15
		Factor crítico de éxito	8, 13
		Gestión	9
		Reclamos	16

Fuente: Autora (2024)

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION



Aquí se presentan los resultados obtenidos de la investigación y se analizan con el fin de dar respuestas a los objetivos planteados.

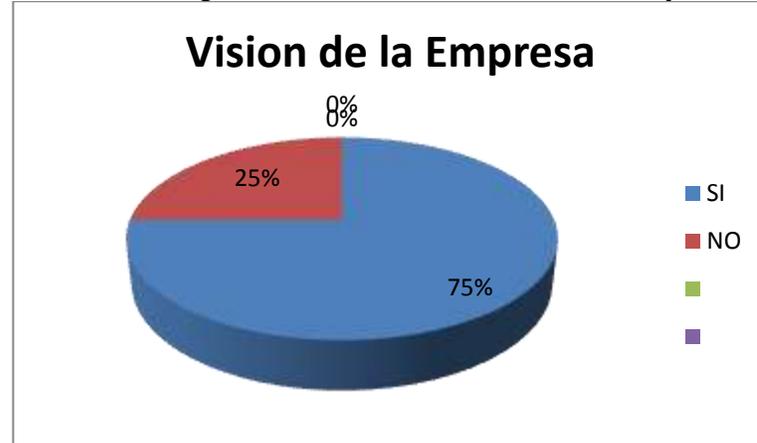
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Estado Actual En la empresa Alconoles y Añejos Monagas, C.A,
Orientado Al Uso De la Aplicación Del Cuadro de mando Integral Que Se
Requerirá Para La Gerencia De La Organización

Grafico # 1: ¿Conoce Ud. la misión de la empresa?



El análisis de los resultados, muestra que el 25% de los empleados no conocen la misión de la empresa, esto es importante ya que la misión entre otras cosas define una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. Con esto se deduce el poco compromiso de algunos de los trabajadores con las metas de la organización.

Grafico # 2: ¿Conoce Ud. la visión de la empresa?

MATURIN- MONAGAS-VENEZUELA
Fuente: Encuesta aplicada 2020

El análisis de los resultados muestra que 25% de los empleados no conocen la visión de la empresa, la Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresarse de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por sus clientes. De esto analizamos que una parte de los empleados no van de la mano con el rumbo estratégico de la empresa.

Profa. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024

Grafico # 3: ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?



Fuente: Encuesta aplicada 2020

Los resultados indican que el 50% de los empleados indicaron que sus superiores no comunican la visión, estrategias y objetivos de la organización lo que da una clara señal de la falta de compromiso de los gerentes o superiores por informar de las estrategias a niveles inferiores para el cumplimiento de estas.

Tutora

Autora

La comunicación debe fluir en todos los sentidos y no sólo en el tradicional "de arriba hacia abajo", es decir, de la gerencia a los trabajadores. Es necesario que los mensajes lleguen también en el sentido contrario (de abajo hacia arriba), así como de forma horizontal facilitando el intercambio entre los diversos departamentos, grupos y/o empleados.

Se concluye que el nivel de comunicación en la empresa se encuentra en un estado de crisis, y esto impide la realización del trabajo en equipo dependiendo de la reacción de cada uno de los trabajadores.

Grafico # 4: ¿Existe un sistema de indicadores en la organización?



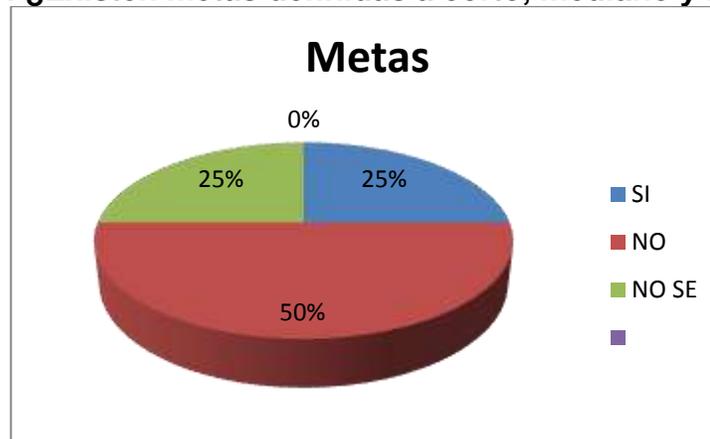
Fuente: Encuesta aplicada 2020

Los resultados muestran que el 25% respondió que si manejan sistema de indicadores en la organización, 37% manifestó que esta no maneja ningún sistema de indicadores y 38% dijo no conocer si tienen o no, por lo que se puede deducir que en la empresa si poseen un sistema de control de parámetros que hacen posible la medición de los logros para así controlar y evaluar las acciones a pesar de que no todos los trabajadores lo conocen. Este dato es de mucha importancia ya que permite tener una base para revisar si los indicadores existentes reflejan adecuadamente las características de los objetivos estratégicos que se quiera medir.

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024

Grafico # 5: ¿Existen metas definidas a corto, mediano y largo plazo?



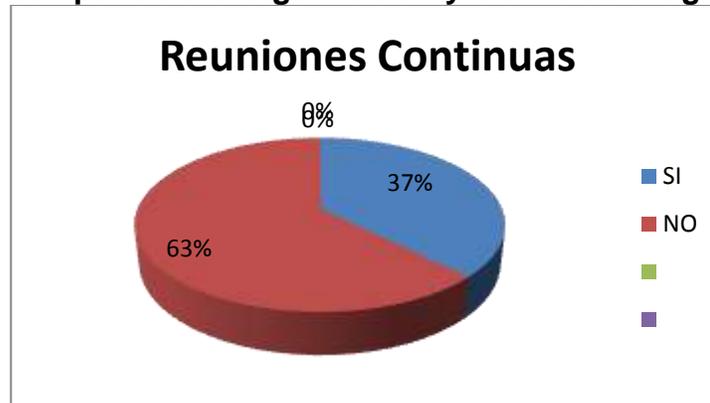
MATURÍN, MONAGAS-VENEZUELA
Fuente: Encuesta aplicada 2020

En esta pregunta un 50% expresaron que no existen o no conocen metas a corto, mediano y largo plazo, mientras que un 25% manifestó que si existen y si las conocen. Esto indica que es muy probable que la empresa no esté aplicando **EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA** **no posea un plan estratégico para mejorar** la organización y esto obviamente es una barrera para la implementación del Cuadro de mando integral ya que la gerencia puede estar trabajando en metas muy "cortoplacista". Esta falta de metas claras puede mantener a la organización caminando **en forma desorientada, desmotivada, creando** esfuerzos incoherentes en el personal, derrochando recursos y mostrando una fuerte deficiencia administrativa gerencial.

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024

Grafico # 6: ¿Se realizan reuniones continuas para informar el desempeño de la organización y las metas a lograr?



MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA
Fuente: Encuesta aplicada 2020

El gráfico muestra que el 63% indica que no se realizan reuniones continuas para informar el desempeño de la organización, esto demuestra claramente que la empresa tiene un problema de comunicación interno entre los empleados. En este punto también es importante inferir que el trabajo en equipo está fallando, para revertir esta situación es necesario el compromiso y la mayor responsabilidad en el momento de alcanzar resultados. Este enfoque plantea el hecho de que los miembros de un equipo de trabajo propongan y desarrollen los planes de trabajo que los afecta directamente, estos a su vez ejecutarán los procedimientos de control necesarios para el alcance de las metas.

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024

Grafico # 7: ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) que posee la empresa, proveen los datos y estadísticas necesarias para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos?



Fuente: Encuesta aplicada 2020

Con este resultado se observa que 50% de los encuestados advierten que la empresa no cuenta con un sistema de información necesaria para controlar los indicadores existentes en la empresa, vemos como la organización necesita actualizarse tecnológicamente para estar a la vanguardia de las necesidades de las organizaciones contemporáneas.

Tutora

Profa. Yadira Miranda

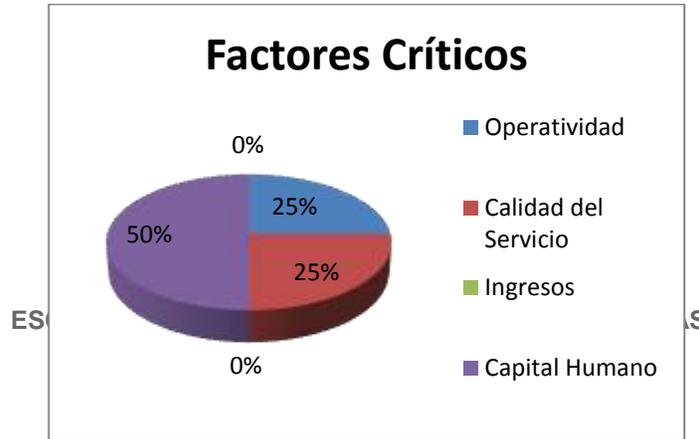
Autora

Ana Victoria Bogarín Figueroa

C.I. 24.865.406

La mayoría de los diseños de los sistemas de información son formulados desde la perspectiva empresarial, estos se asocian a una herramienta que apoya la gestión de la organización, aumenta la productividad y, por ende, la rentabilidad. Los fines de las instituciones públicas no se reducen a una economía de recursos sino que involucran otras prioridades para sus beneficiarios; los criterios de evaluación definidos para el control de gestión serán precisos para evitar riesgos de la relación costo-beneficio en el uso de indicadores.

Grafico # 8: ¿A su manera de ver, cuál de estos factores críticos mencionados a continuación es clave para la organización?



Fuente: Encuesta aplicada 2020

El resultado indica que un 50% de los empleados dicen que el capital humano es clave en la organización, seguido del 25% que opina que la parte operativa es otro factor importante a tomar en cuenta y otro 25%. Que la calidad del servicio es un factor crítico de peso para la organización Este punto es importante detallar ya que indica específicamente cual es el factor crítico de éxito que la empresa debe atacar rápida y eficientemente.

Tutora

Profa. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Maturín agosto 2024

Grafico # 9: ¿Considera que el servicio que le presta la empresa es?:



Maturín, Monagas, Venezuela
Fuente: Encuesta aplicada 2020

En este gráfico vemos como el 88% de los empleados piensan que el servicio que prestan está entre bueno y regular, esto indica que todavía hay mucho por mejorar internamente para elevar la imagen de la calidad del servicio. Para poder responder a las exigencias de sus clientes, es muy importante que la organización tenga una imagen interna o imagen de sí misma, es decir, de sus características de servicio a la comunidad, lo cual le permitirá ponerlas en función de la respuesta más efectiva a la situación externa. Por tanto la imagen organizacional debe ser aumentada tanto para las personas que forman parte de la organización, como el público externo los cuales son personas que no forman parte de la organización, pero sí están estrechamente ligados a ella.

Tutora

Autora

Profa. Yadirá Miranda

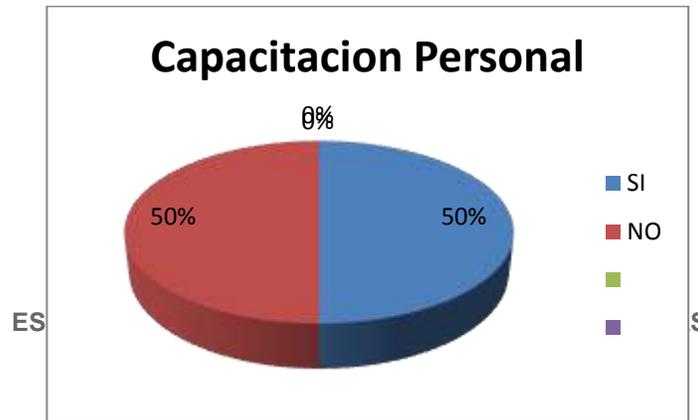
Ana Victoria Bogarín Figueroa

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

Pública.

Maturín agosto 2024

Grafico # 10: ¿Cree usted que su capacitación personal va acorde con la estrategia de la empresa:?



Fuente: Encuesta aplicada 2020

Este resultado muestra como el 50% de los empleados piensan que su capacitación dentro de la empresa no va en sintonía con la estrategia de la misma, esto es muy importante de analizar ya que el conocimiento genera un valor importante en la organización, es algo que se debe cuidar e incentivar. Por lo tanto capacitar al personal y transformar la empresa se convierten en una responsabilidad, en pasos fundamentales para lograr ventajas competitivas.

Profra. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

C.I. 24.865.406

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del recursos humanos, motivado a que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo, permitiendo a su vez que la empresa se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Igualmente esta proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Grafico # 11: ¿Estaría usted dispuesto a formar parte de un equipo “Multi organizacional” para realizarle seguimientos a la gestión de la empresa?



Fuente: Encuesta aplicada 2020

En el gráfico observamos cómo un 37% de los encuestados manifestaron que estarían dispuestos a formar parte de un equipo integrado por todos los departamentos donde este le realizaría seguimiento a la gestión de la empresa. Esto claramente muestra la importancia del personal de integrarse al control de la gestión de la empresa y en este caso al pertenecer a un equipo que le realice seguimiento al Cuadro de mando integral. Este equipo permitiría hacer más dinámicos los mecanismos de control de gestión, orientándolos a soportar la estrategia en un ambiente de autonomía y transparencia bajo el concepto de compromiso, teniendo a la vocación, la honestidad y la responsabilidad, no como rasgo declarativo sino como un requisito para la actuación de los empleados. Igualmente facilitaría la flexibilidad organizacional para realizar cambios profundos en las relaciones internas que impulsarían la utilización de mecanismos de medición y control de gestión no tradicionales.

Maturín agosto 2024

Grafico # 12: ¿El actual sistema de información que posee la empresa está al alcance de todos los miembros de la organización?



Fuente: Encuesta aplicada 2020

En este ítem el 50% de los empleados dicen que no tienen alcance al actual sistema de información de la empresa, esto indica que se tiene que mejorar y democratizar la información que actualmente se maneja en la organización. Para poder establecer mecanismos como el cuadro de mando integral, es indispensable compartir, mediante tecnologías apropiadas, la información necesaria para analizar, estudiar alternativas e instrumentar soluciones. La información a compartir sería: documentación, proyectos, opinión de experto e información general.

Profa. Yadirá Miranda

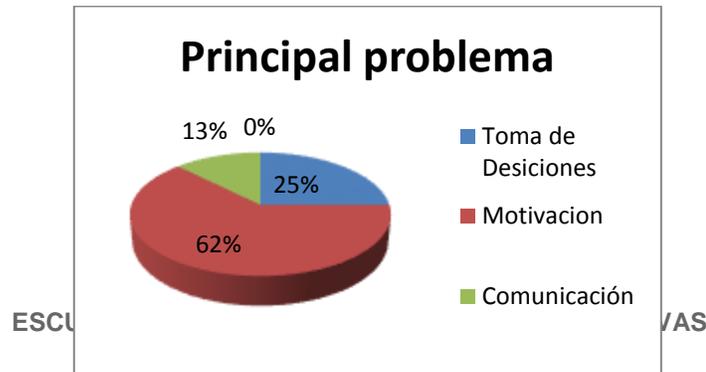
Ana Victoria Bogarin Figueroa

C.I. 24.865.406

Por otro lado, debe existir en la empresa, una unidad responsable de recolectar, procesar y difundir la información que sirva para el soporte de análisis de evaluación de los resultados de la organización.

Maturín agosto 2024

Grafico # 13: ¿Según su opinión personal cual es el mayor problema que actualmente presenta la empresa?



Fuente: Encuesta aplicada 2020

El 62% de los empleados piensan que la falta de motivación en la organización es el mayor problema que actualmente posee la empresa, va mostrando hacia donde deben ir orientados los esfuerzos de la organización para poder atacar sus problemas financieros y por ende poder mejorar la calidad del servicio que presta.

Importancia del cuadro de mando integral para el Grupo Roshilno, C.A.

Tutora
Profa. Yadira Miranda

Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta estratégica, trata de tener indicadores que están relacionados entre sí, y que cuenten de la compañía por medio de mapas de enlaces causa-efecto. Esta herramienta permite traducir la visión de la organización expresada a través de su estrategia en objetivos específicos para su difusión a todos los niveles. Este sistema busca articular y comunicar la estrategia empresarial, para alinear las iniciativas individuales de los departamentos y de toda la organización, con el fin de lograr un objetivo común.

También es importante debido a que toda gestión debe implementar la medición como elemento de cualquier sistema de gerencia, lo que implica: el seguimiento, control y comunicación en el desempeño de cualquier actividad o gestión. Además busca fundamentalmente completar los indicadores tradicionales usados para evaluar el desempeño de la empresa, combinando indicadores financieros con los no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS.

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOL Y AÑEJOS MONAGAS, C.A
INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

Ventajas y desventajas del balance scorecard en el logro de los objetivos en la empresa Alcoholes y Añejos Monagas, C.A

- Ayudar a integrar los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización, agrupan los proyectos con las diferentes estrategias a través de sus metas, interconectándose para tomar decisiones futuras que facilitarán los objetivos de la organización.
- El balance scorecard ofrece a la gestión una estructura gráfica y clara de las operaciones que se realizan en la organización.
- Facilita la comunicación y el entendimiento de los objetivos de la organización en sus respectivos niveles desde el superior hasta el inferior, lo cual trae buenos resultados y productividad a la compañía.
- Se va conociendo y entendiendo de la estrategia lo cual se traduce en buenas tomas de decisiones.
- Ayuda a facilitar y reducir la cantidad de información que puedan obtenerse de sistemas de información básicamente el Cuadro de Mando Integral extrae información clave y esencial para lograr con esto que los objetivos se cumplan con satisfacción.

Tutora

Autora

Profa. Yadira Miranda

Profa. Victoria Bejarán-Figueroa

Tel: 74865490

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

Maturín agosto 2024

- Relaciona la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
- Comunica la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- El balance scorecard es una herramienta de control que permite la toma de decisiones de manera ágil.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS.

El balance scorecard o Cuadro de Mando Integral no trae desventajas a la organización pero sí potenciales problemas.

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

A continuación se presentan los posibles problemas potenciales en la implementación del balance scorecard.

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA

- Habitualmente se encuentran grandes problemas en los diagnósticos iniciales. En muchas ocasiones, los directivos son demasiado optimistas por lo que suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acciones radicales. El líder sin embargo, busca riesgos y descifra el “status quo”, busca el cambio, tiene la mirada en el horizonte, incita a la gente a cambiar.
- Que la estrategia sea definida al nivel de alta dirección y no se comunica a toda la organización. Sin embargo, el líder se centra en las personas, utiliza la influencia de persona a persona e incita a que le sigan.
- Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no existan claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo. Sin embargo, con el Cuadro de Mando Integral si que se consigue.

Tutora

Autora

Mtro. Cadme Herrera

Ana Victoria Bogarin Figueroa

C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

Pública.

Maturín agosto 2024

- La definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización con lo que se tiene objetivos incoherente entre ellos.
- Que la estrategia sea estática y que no sean revisadas con agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere. Sin embargo, el líder se interesa por la efectividad, pregunta qué y por qué, toma la iniciativa. El líder intenta el cambio.
- No gestiona correctamente la cultura necesaria asociada a un proyecto de este estilo, ya que los indicadores y objetivos no solo hay que definirlos sino que hay que “vivirlo”.

Cada uno de estos potenciales problemas tiene una línea de solución distinta. En el primero y último de los casos el liderazgo y una cultura en la organización abierta a las críticas constructivas y en la que todas las personas puedan aportar a la estrategia de la compañía, además de que sus visiones sean valoradas. En este sentido el líder tiene un papel esencial, ya que si hace lo correcto, empezará a alinear a la organización y a tener aliados de buena voluntad, que confíen en sí mismos para llegar al máximo.

Tutora

Prof. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

Para solucionar el resto de los problemas potenciales se cuenta con el Cuadro de Mando Integral. Una herramienta que todo líder necesita para comunicar de la mejor forma posible su visión y las estrategias de la organización, y para que queden perfectamente claras y especificadas las relaciones causa-efecto entre la consecución de los planes tácticos, para una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y emplear un Cuadro de Mando Integral para conseguir en funcionamiento, partiendo eso así, de una visión compartida por toda la organización, y fomentarla por los líderes de la misma.

Seguimiento Del Cuadro de mando integral en el Grupo Roshilno, C.A

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones. Un uso adecuado de los indicadores permite un mejor control, planeamiento y conducción.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS.

Este método puede ser aplicado a cualquier tipo de entidad u organización, para ello es necesario tener en consideración, al menos los siguientes aspectos:

- Hacer partícipes a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio.
- Asegurar el patrocinio del nivel superior al proyecto.
- Lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación.
- Verificar que sean liderados por la persona correcta.
- Explicar claramente al personal el concepto, para que no sea entendido erróneamente como un conjunto de indicadores de rutina y no relacionados con los objetivos estratégicos.
- Evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo que lo hagan difícil de interpretar, corriendo el riesgo de que se considere un modelo matemático perfecto.

Es importante el debido cuidado de los factores ya señalados, pues la mala aplicación de este método traerá serios problemas entre los integrantes, que van desde el rechazo hasta el sabotaje inconsciente a este

Maturín agosto 2024

tipo de iniciativas, lo que mal aplicadas pueden hacer del Cuadro de Mando Integral una moda más de esas que pasan rápidamente.



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA**

**EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A**

**Tutora
Profa. Yadira Miranda**

**Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406**

**Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.**

Maturín agosto 2024

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES



- Mediante el balance scorecard, se busca equilibrar las cuatro perspectivas determinando su incidencia en la visión de la organización, para traducirla en operaciones de procesos, con el fin de optimizar su funcionamiento.
- El balance scorecard ayuda a transformar la estrategia en acción. facilita la comunicación y el entendimiento de las metas de la organización y sus estrategias a todos los niveles de la organización.
- El balance scorecard permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitivo.
- Está herramienta es capaz de captar, describir y traducir activos intangibles a un valor real que puedan comprender todas las partes interesadas en una empresa.

Profra. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

C.I. 24.865.406

5.2 RECOMENDACIONES

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
Una vez concluida la investigación se deben presentar posibles soluciones a las fallas detectadas en la toma de decisiones de las organizaciones, en tal sentido se recomienda la siguiente:

Maturín agosto 2024

- Aún cuando el balance scorecard, tiene como objetivo traducir en acción la visión de la empresa y particularmente su estrategia, es

necesaria esclarecer el significativo peso que tiene la Herramienta en su ejecución.

- Identificar las expectativas de los clientes, para que basándose en ellas se puedan realizar las estrategias.
- Para lograr los objetivos es necesario formular objetivos que desarrollen las habilidades, pericias, tecnologías y el clima organizacional adecuado para cumplir los procesos. Tomando en consideración las perspectivas que presenta el cuadro de mando integral.
- Vigilar cuidadosamente este método, pues la mala aplicación en lugar de traer valor agregado a la organización podría transformar la fortaleza de la misma en debilidades y traer pérdida a la organización.

**EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
EMPRESA ALCOHOLES Y AÑEJOS MONAGAS, C.A**

Tutora
Profra. Yadira Miranda

Autora
Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024

BIBLIOGRAFIA

- Aposoff, M (1965), citado por Mintzberg (1997). Estrategias del Mercado. Editorial Mac Graw Hill.
- Bittel, L (1998) El balanced scorecard en la Planificación Estratégica. Editorial Mac Graw Hill.
- Briones, G (1991). Evaluación de programas Sociales. México.
- Calderón, J (1999) "Gestión de calidad en los Servicios de Salud". E mail: jorgelcar a hot mail. Com.
- David, F. (1992) La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Séptima reimpresión. Bogotá Colombia.
- Deming, J (1997). Gestión por la Calidad. Séptima Edición. Editorial Legis. Séptima reimpresión. Bogota Colombia.
- Fidias G. Arias (2012) "el proyecto de investigación" introducción a la Metodología científica, 6ª edición editorial EPISTEME, C.A. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Francés, A (2001) Estrategias para las Empresas en América Latina. Publicaciones IESA. Caracas Venezuela.
- Goodstein, L, Nolan T y Pfeiffer, W. (1997) Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- Giltlow, S. (1999). Cuadro de mando integral. Estudios de Casos en Empresa. Editorial Mac Graw Hill. Autora
- Hurtado, J. (2000) Metodología de la Investigación Holística. Editorial SYPAL. Tercera Edición. Caracas-Venezuela.
- ISO/CD.15189(1998) "Quality Managemen tinthe Medical Laboratory" International Organization for Standardization, ISO/TC.212/w61 Jone
- Jurán, J (1987) "Triangulo de la calidad". Elementos claves de la Gerencia. Editorial Limusa.
- Kaplan y Norton. (2000). Cuadro de Mando Integral. Cuadro de mando integral. Quinta Edición, Editorial Mac Graw Hill.
- Kaplan y Norton. (1996). Cuadro de Mando Integral. Cuadro de mando integral. Quinta Edición. Editorial Mac Graw Hill.
- Kelley y Márquez (1997) Triangulo de la Seguridad y Calidad. Ediciones Gerenciales. Colombia.

- Kholer, Eric. Diccionario Para Contadores. Editores Noriega. México. 1999.
- Koontz O'Donnel. Administración. Editorial Macgraw Hill-Interamericana. México. 1997.
- Mintzberg, H. Quinn, J. y Voyer, J. (1997) El proceso Estratégico. Conceptos, contexto y casos. Prentice Hall. México.
- López V, A. (2001). El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. [http:// Cuadro de mando Unisar. Es](http://Cuadro de mando Unisar. Es)
- Porter, M. (1989) Estrategia Competitiva. Editorial Continental. 3 era edición. México.
- Rosenberg J, M. Diccionario de Administración y finanzas. Ediciones Océano. España. 1999
- Sabino, Carlos (2012). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. Editores, S.A
- Sánchez, J (1999) Automatización del balanced scorecard - Cuadro de Mando Integral. Editorial Mac Graw Hill.
- Serna, H. (1997) Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Editores 3R. Sexta edición. Bogota Colombia.
- Serrano, J. (1990) "Pensamiento y Concepto. Editorial Trillas." México.
- Stoner, Lames y Daniel, W: Administración. Editorial LImusa, 4ta Edición, México, 1996.

Tutora
 Profa. Yadira Miranda

Autora
 Ana Victoria Bogarin Figueroa
 C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
 requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
 Pública.

Maturín agosto 2024

HOJAS METADATOS

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

Título	El balanced scorecard como alternativa para optimizar los costos y la calidad de servicio en la empresa alcoholes y añejos Monagas, C.A
---------------	--

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS.

Autor(es) ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
Bogarin Figueroa Ana Victoria	ORCID	C.I. 24865406
	e-mail	Anavictoriabogarin6@gmail.com
	ORCID	C.I.
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1, InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID) se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Prof. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

Palabras o frases clave:

C.I. 24.865.406

Balance score card,
Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
calidad de servicio y herramienta,
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Contaduría Pública

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

UNIVERSIDAD DEL ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

Resumen (Abstract):
MATURÍN, MONAGAS, VENEZUELA

Las organizaciones modernas para dominar sus operaciones requieren de procesos controlados que generen confianza tanto a los clientes como a la misma organización. Estos procesos deben ser mejorados constantemente para asegurar la calidad en la prestación de un servicio o un producto. Es por ello que muchas organizaciones han puesto en marcha técnicas para el mejoramiento de su gestión. El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de evaluar el balanced scorecard como alternativa para optimizar los costos y la calidad de servicio en la empresa alcoholes y añeños Monagas, ca. Se realizó una investigación de campo y documental; mediante la recolección de datos en el sitio, con un nivel descriptivo, la obtención de datos secundarios y conociendo los procesos paulatinamente, en el lugar de los hechos. Se utilizaron técnicas de revisión documental, observación directa, la entrevista no estructurada y el cuestionario. Una vez obtenida la información, se procedió al análisis e interpretación de los datos y hechos, los cuales permitieron cumplir con los objetivos de la investigación, concluyéndose que: El balance score card o Cuadro de mando integral permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitivo. Recomendándose Vigilar cuidadosamente este método, pues la mala aplicación en lugar de traer valor agregado a la organización podría transformar la fortaleza de la misma en debilidades y traer pérdida a la organización.

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail
MSc. Yadira Miranda	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	ORCID C.I. 10831314
	e-mail Ymiranda.udomonagas@gmail.com
MSc. Jezabel Fermin	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID C.I. 11854694
	e-mail Jfermin.udomonagas@gmail.com
MSc. Jorge Astudillo	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID C.I. 6611477
	e-mail jastudillo.udomonagas@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID), se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Tutora

Profa. Yadira Miranda

Autora

Ana Victoria Bogarin Figueroa

C.I. 24.865.406

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	09	30

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa

Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	
NMOTTG_BFAV2024	

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 - .**

Alcance:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

Espacial: Calle 4, entre 10A y 10B, Manzana 27, Galpón S/N. Zona Industrial.

Temporal:

EL BALANCED SCORECARD COMO ALTERNATIVA
PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
Título o Grado asociado con el trabajo:
EMPRESA ALCOHOLES Y ANEJOS MONAGAS, C.A
Licenciado en Contaduría Pública

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Tutora

Autora

Profa. Yadira Miranda

Ana Victoria Bogarin Figueroa

Nivel Asociado con el trabajo:

Licenciatura

C.I. 24.865.406

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría

Área de Estudio:

Pública.

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Maturín agosto 2024

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

Universidad de Oriente

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.

RECIBIDO POR [Firma]
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLANOS CURIEL
Secretario

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/YOC/manaja

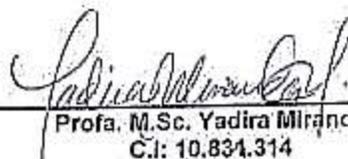
Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



**Br.: Bogarin F., Ana V.
C.I: 24.865.406
Autor**



**Profa. M.Sc. Yadira Miranda
C.I: 10.831.314
Asesor**

Profa. Yadira Miranda

Ana Victoria Bogarin Figueroa
C.I. 24.865.406

Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría
Pública.

Maturín agosto 2024