

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**PROPUESTA DEL MÉTODO BALANCE SCORECARD (BSC)  
COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN  
FINANCIERA EN EL GRUPO  
LLANERO C. A.**

**Autora:** Ledmar Muñoz  
**Asesor:** Erika Bullones

**Barquisimeto, Mayo de 2023**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**PROPUESTA DEL MÉTODO BALANCE SCORECARD (BSC)  
COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN  
FINANCIERA EN EL GRUPO  
LLANERO C. A.**

Trabajo Especial presentado para optar por el título de  
Técnico Superior Universitario en Contaduría

**Autora:** Ledmar Muñoz  
**Asesor:** Erika Bullones

**Barquisimeto, Mayo de 2023**

## APROBACIÓN DEL TUTOR ACADÉMICO

En mi carácter de Asesor Académico del Trabajo de Investigación presentado por la Ciudadano(a) (s) **Ledmar Marianny Muñoz Cañizalez**, C.I. N ° **V-27.209.781** para optar al Grado de TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO en **Contaduría**, considero que el trabajo titulado: **PROPUESTA DEL MÉTODO BALANCE SCORECARD (BSC) COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN FINANCIERA EN EL GRUPO LLANERO C. A.**, reúne los requisitos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado académico/metodológico para su aprobación y poder ser sometido a la evaluación final y su posterior presentación oral.

En la ciudad de Barquisimeto, a los 26 días del mes de mayo de 2023.

Nombre: Erika Bullones

Firma:  \_\_\_\_\_

C.I.: 10.843.347

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO

VEREDICTO

VEREDICTO

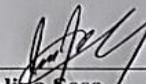
Quienes suscribimos, Prof. Erika Bullones C.I.: V-10.843.347 (Asesor Académico); y Profe. Alina Sosa C.I.: V-5.245.998 (Jurado), Prof. Libia Colombo (a) C.I.: V-7.323.305 (Jurado), designados por la Coordinación Académica, con la aprobación de la Dirección del Instituto Universitario Jesús Obrero, Extensión Barquisimeto, para examinar el Trabajo Especial de Grado de la Carrera: Contaduría de (la) Br.: Ledmar Marianny Muñoz Cañizalez C.I.: V-27.209.781

**Titulado:** PROPUESTA DEL MÉTODO BALANCE SCORECARD (BSC) COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN FINANCIERA EN EL GRUPO LLANERO C.A.

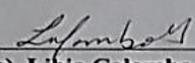
Hacemos constar que hoy, 26 de mayo del 2023.

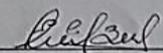
Nos reunimos en la sede del instituto para evaluar y calificar dicho trabajo y decidimos otorgarle: Calificación en %: (93) equivalente a diecinueve (19) puntos

Expresión Cualitativa: Excelente

  
Prof. (a) Alina Sosa  
Jurado  
C.I.: V- 5.245.998



  
Prof. (a) Libia Colombo  
Jurado  
C.I.: V-7.323.305

  
Prof. Erika Bullones  
Asesor  
C.I.: V-10.843.347

## **DEDICATORIA**

A mi madre Leida Cañizalez que, con su constancia, apoyo, amor sin medidas, demostrando su cariño de forma incondicional día a día ha sido un impulso, mi fuente de inspiración para salir adelante, la admiro porque al ser una madre soltera no fue un impedimento para fomentar una excelente crianza, ella a lo largo de mi vida me ha enseñado que somos capaces de alcanzar lo que nos proponemos, con sus enseñanzas, me enseña a ser una persona íntegra, con valores, con fe y perseverante. Le dedico a mi madre cada uno de mis logros y espero retribuirle con hechos todo lo que se ha esforzado por contribuir a mi crecimiento personal y profesional.

A mi hermana Lcda. Leydi Muñoz, para mí ha sido un ejemplo de superación, esfuerzo por alcanzar cada una de sus metas, me motiva a seguir sus pasos, siempre busca la manera de compartir sus conocimientos conmigo, es un pilar para mí, siempre ha creído en mis capacidades y ha apostado por mi crecimiento.

A mi hermana Mayra Muñoz, con su ejemplo de rectitud, actitud, constancia y esfuerzos, cada día me inspira a cumplir los retos que se me presentan en mi camino, es esa persona que te comparte sus palabras de aliento, gestos y apoyo, me han incentivando a ser una mujer fuerte, luchadora, tener empatía y sobre todo me ha inculcado siempre llevar todo el valor de mi hogar a cada lugar que me desenvuelva. A mi familia un círculo pequeño de mujeres, le dedico este logro porque con su ayuda, apoyo y motivación me permitió llegar hasta este punto y convertirme en una profesional.

**Ledmar Marianny Muñoz Cañizalez.**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente por ser mi impulso, por darme discernimiento, fortaleza, para poder alcanzar mis metas, objetivos, así poder crecer personalmente y profesionalmente, permitiéndome reconocer mis capacidades talentos, así poder orientarme a la carrera profesional a estudiar. Estoy sumamente agradecida por todo lo que he alcanzado, cada obstáculo que he logrado superar, demostrando que soy una mujer, autentica, decidida y capaz de alcanzar todo lo que me proponga.

Agradezco a mi familia a mi madre y mis dos hermanas, que han sido mi apoyo fortaleza, que día a día me motivaron a alcanzar esta meta, donde cada gesto de afecto, palabra de aliento contribuyo a forjar mi caminar profesional, donde apostaron por mi crecimiento.

Por tal motivo agradezco por todas aquellas personas que han compartido conmigo en este caminar, tanto profesores y compañeros, de forma directa o indirecta, me ayudaron, incentivándome a no rendirme, persistir y superar cada obstáculo que se presentó a largo de mi desenvolvimiento universitario.

A mi asesora de trabajo de grado, Erika Bullones que con su amabilidad constancia, palabras de aliento me incentivado, siendo mi guía para la ejecución de mi trabajo de grado, estoy sumamente agradecida por brindarme su apoyo por compartir sus conocimientos y por ayudarme a alcanzar esta meta tan anhelada.

También, agradezco a mi casa de estudio el Instituto Universitario Jesús Obrero, por abrirme sus puertas, por permitirte estudiar, porque sin duda alguna, este instituto me convirtió en una persona capaz de cumplir con retos, de asumir un rol en la sociedad siendo una persona autentica y lo primordial tener como lineamiento ser un profesional con excelencia, que ayude a las personas así compartir mis conocimientos a quien lo necesite, por consiguiente al culminar mis estudio en esta universidad, tengo presente llevar siempre la esencia adquirida del IUJO en mi caminar diario.

**Ledmar Marianny Muñoz Cañizalez.**

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

<b>VEREDICTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>MOMENTO I.....</b>	<b>3</b>
<b>SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>3</b>
Descripción detallada de la situación objeto de estudio .....	3
Objetivos de la investigación.....	7
Justificación .....	8
Alcance .....	9
<b>MOMENTO II .....</b>	<b>11</b>
<b>SOPORTE CONCEPTUAL .....</b>	<b>11</b>
Antecedentes .....	11
Bases Teóricas .....	14
Sustentación Legal.....	21
Sistema de Variable .....	25
<b>MOMENTO III.....</b>	<b>27</b>
<b>ORIENTACIÓN PROCEDIMENTAL .....</b>	<b>27</b>
Naturaleza de la Investigación.....	27
Tipo y Diseño de Investigación .....	27
Población.....	28
Muestra .....	29
Instrumentos de Recolección .....	29

<b>MOMENTO IV .....</b>	<b>32</b>
<b>Resultados de la Investigación .....</b>	<b>32</b>
<b>MOMENTO V.....</b>	<b>54</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	54
CONCLUSIONES .....	54
RECOMENDACIONES.....	55
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro N° 01: Operacionalización de las Variables.....</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro N° 2. Muestra de la Investigación: .....</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro N° 3. Planificación.....</b>	<b>32</b>
<b>Cuadro N° 4. Gestión Organizacional.....</b>	<b>34</b>
<b>Cuadro N° 5. Gestión administrativa.....</b>	<b>35</b>
<b>Cuadro N° 6: Cartera de Proveedores .....</b>	<b>37</b>
<b>Cuadro N° 7 Costos razonables .....</b>	<b>38</b>
<b>Cuadro N° 8 Ejecución .....</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro N° 9 Filosofía de Gestión .....</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro N° 10 Perspectiva Financieras .....</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro N° 11: Productos bienes y servicios .....</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro N° 12: Calidad .....</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro N° 13: Área de trabajo .....</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro N° 14: Procedimientos administrativos .....</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro N° 15: Actividades administrativas.....</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro N° 16: Desempeño operativo.....</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro N° 17: Incremento de la rentabilidad.....</b>	<b>49</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1: Planificación .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico N° 2: Gestión Organizacional .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico N° 3: Gestión administrativa .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico N° 4: Cartera de Proveedores .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico N° 5: Costos razonables.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico N° 6: Ejecución.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico N° 7: Filosofía de Gestión.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico N° 8: Perspectiva Financieras .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico N° 9: Productos bienes y servicios.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico N° 10: Calidad .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico N° 11: Área de trabajo .....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico N° 12: Procedimientos administrativos .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico N° 13: Actividades administrativas .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico N° 14: Desempeño operativo.....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico N° 15: Incremento de la rentabilidad.....</b>	<b>49</b>

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**  
**INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO**  
**EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**PROPUESTA DEL MÉTODO BALANCE SCORECARD (BSC)**  
**COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN**  
**FINANCIERA EN EL GRUPO**  
**LLANERO C. A.**

**Autor:** Ledmar Muñoz

**Asesor:** Erika Bullones

**Fecha:** Mayo 2023

**RESUMEN**

El presente estudio ha sido desarrollado bajo la modalidad de un paradigma positivista y un enfoque cuantitativa con apoyo de una investigación de campo tipo descriptiva, con un diseño no experimental cuyo objetivo general es: **Proponer el método balance scorecard (BSC) como herramienta para la Gestión y Organización financiera en el Grupo Llanero C.A.** La técnica e instrumento para la recolección de la información, ha sido la encuesta y el cuestionario diseñado con catorce (15) preguntas dicotómicas. El instrumento ha sido validado bajo el criterio de juicio de expertos: un asesor académico, un jurado académico y un jurado metodólogo. Los sujetos de estudio los constituyeron (5) trabajadores, abarcando a (4) analistas administrativos y (1) analista de las cuentas por pagar bodegones. Los resultados fueron tabulados en cuadros de distribución de frecuencia y porcentaje, haciendo su respectivo análisis e interpretación en diagramas circulares. Las conclusiones fueron que la empresa objeto de estudio se determinó que tiene deficiencia a la hora de cumplir los lineamientos, dentro del departamento, este método busca implementar estrategias para mejorar la gestión, el control interno y la parte financiera de la empresa., en donde se llega a la siguiente recomendación se debe definir procesos o mecanismos a utilizar para mejorar la gestión y organización, se debe tomar en cuenta que al mejorar la parte operativa permitirá obtener un crecimiento financiero, debido que empresa que tenga un buen manejo de su recursos, administración y sus procedimientos sean acordes a su gestión, siguiendo sus lineamientos establecidos y cumplirlos a cabalidad garantizara el éxito y crecimiento.

**Descriptor:** Balanced scorecard, gestión, y organización.

## INTRODUCCIÓN

Por motivo de la industrialización o el desarrollo empresarial, las empresas al nivel internacional, nacional y local se ven en la necesidad de implementar estrategias que le permitan tener un manejo adecuado en relación con el control interno, el cual le permite tener un buen uso de los recursos, e implementar procesos administrativos y de gestión que sustenten el éxito, el cumplimiento de los objetivos, la visión y misión de la empresa. Por lo tanto al implementar y mejorar la organización, planeación, ejecución de actividades, gestión esto fortalecerá a las empresas para que tengan un crecimiento productivo y posicionarse en el mercado, las estrategias tienen como sentido adaptarse a los cambios continuos que se puedan presentar dentro de la organización.

Cabe destacar que, al evaluar el departamento de administración y tesorería del grupo Llanero C.A, de acuerdo a los hallazgos, incidencias y debilidades encontradas se llevó a cabo este trabajo de investigación el cual este titulado propuesta del método balance scorecard (Bsc) como herramienta de gestión y organización financiera en el grupo Llanero C.A. Por lo tanto, se formularán estrategias de gestión que nos permitan interrelacionar los métodos existentes en la empresa, incrementando a tener un buen control interno y que estos mismos siempre estén en sintonía con los objetivos y metas de la organización permitiendo mejorar la comunicación interna, relación, operativa y aprovechamiento de los recursos. Además, busca proponer herramientas que permitan mejorar la parte financiera teniendo una mejor organización. Por esta razón se plantea plantear una resolución a esas problemáticas existentes dentro del departamento, también se busca mejorar la toma de decisiones en la parte gerencial,

Por consiguiente, el desarrollo de la investigación se estructura en cinco momentos, donde se señalan a continuación:

**Momento I:** Describe la situación detallada de la situación objeto de estudio, por consiguiente se debe redactar las preguntas o interrogantes esto nos llevó a la formulación de los objetivos generales y específicos del trabajo de investigación, por lo tanto en la justificación aborda el área social, económico, metodológico, en esta también se debe describir la línea de investigación a utilizar y el eje temático, y por último se debe formular el alcance donde se define hacia donde se proyecta este trabajo y en qué tiempo se va a ejecutar.

**Momento II:** En este, se implemente el soporte conceptual también se puede definir como el marco teórico de una investigación en este se evidencia, los antecedentes estos son aquellas investigaciones, trabajos de grados o artículos que sirven de guía o soporte conceptual, las bases teóricas son todas aquellas palabras que permiten al lector para tener una dirección y racionamiento acerca del trabajo de estudio o tema a tratar , en este también se implementan bases legales son aquellos artículos de acuerdo a las leyes del estado que van sustentar la investigación

**Momento III:** En este se desarrolla la orientación procedimental donde nos permitió determinar que el presente estudio se enmarca en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, teniendo un diseño de campo de carácter descriptivo para determinar la incidencia e interrelación en un momento dado de las variables. Donde evaluará el departamento de administración y tesorería del Grupo Llanero C.A por lo cual en esta población se determinará y extraerá las conclusiones encontradas en este departamento. En este se describe la muestra, y el instrumento de recolección,

**Momento IV:** En este momento se debe reflejar los resultados de la Investigación lo cual se debe extraer de las respuestas obtenidas al implementar el cuestionario a la muestra, en este se procedió a realizar los gráficos y dar el análisis con respecto a los resultados obtenidos en esta investigación

**Momento V:** Se describe las conclusiones y recomendaciones obtenidas al realizar el presente trabajo de investigación, que se pudieron percibir tras el desarrollo de este estudio, donde se busca dar respuestas a nuestra problemática, donde se proporciona nuestro aporte y cuáles son los mecanismos para mejorar la problemática. Y por último se describe las referencias utilizadas que sirvieron de guía para el soporte de esta investigación.

## **MOMENTO I**

### **SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

#### **Descripción detallada de la situación objeto de estudio**

Los procedimientos administrativos son los pasos a seguir para alcanzar las metas u objetivos mediante instrumentos viables que sean acorde a la necesidad de la empresa. Cabe mencionar, que al ejecutar planes de acción todos los involucrados en este proceso deben estar capacitados, seguir la misma dirección o lineamientos establecidos en la empresa, aprovechar los recursos disponibles y trabajar en cooperación porque toda persona es pieza clave para el desarrollo de las actividades y éxito.

Por lo tanto, para hacerle un seguimiento al desarrollo de la operatividad de la organización es imprescindible conocer el manejo del control interno, de los procesos de gestión, la planeación, de las estrategias, y los objetivos con el propósito de evaluar el desempeño diario de las actividades, los logros alcanzados y las debilidades que presenta por no cumplir con el desempeño de una tarea en un tiempo determinado.

Es por esto, que las empresas a nivel mundial se han enfocado solamente a satisfacer una necesidad, vender y conseguir adquirir un alto volumen de ganancias, aportándole solamente sus ingresos financieros siendo esta su principal y única misión. Desde el punto de vista nacional, en Venezuela se ha ido incrementando la economía informal, por lo cual los emprendedores y sus pequeños negocios son el punto de partida hoy en día en la economía, se han convertido en el sector que cubre con la necesidad de los consumidores.

No obstante, también se encuentran otras compañías con marcas establecidas y reconocidas que buscan llegar a todos los rincones del territorio con el propósito de fomentar el crecimiento a través de múltiples canales de comercialización, son estas acciones que le han permitido fortalecer sus ventas al evaluar su producto y relación con el mercado. En este sentido, Thompson (2005) indica “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un

negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social" (p. 41).

Es evidente entonces, para lograr que un negocio genere rentabilidad es necesario que se establezcan herramientas que conlleven a un eficaz control de las acciones planificadas, de los objetivos trazados, de los procesos y actividades que se ejecutan en la entidad empresarial. En otras palabras, es imperativo usar una metodología de gestión que se encargue de alinear las estrategias y objetivos de la empresa con los indicadores de gestión. Es por esto que, según, Hitt (2006), "el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". (p. 8). Se puede señalar que, la metodología de gestión permite implementar procesos en relación a las deficiencias, debilidades e inconvenientes presentes en las empresas para mejorar su operatividad, en pro a cumplir los objetivos y misión empresarial

En este sentido, la razón de la presente investigación radica en la exigencia del uso de herramientas de gestión y organización financiera que le permitan al Grupo Llanero C.A. optimizar sus actividades operativas. Cabe mencionar, que el Grupo Llanero C.A, tiene ubicada su sede administrativa en la Av. Hernán Garmendia, Centro Comercial "Las Trinitarias", en Barquisimeto estado Lara. Este se caracteriza por ser varias empresas independientes, pero con el mismo dueño, y con una sola administración. Esta se define en grupos de bienes de productos o servicios, la principal es la venta al mayor y detal, distribución de licores tanto nacionales como importados mencionando los whiskies, ron, vinos y cervezas, además de fomentar el crecimiento del grupo llanero.

Continuando con las ideas, esta organización busca hacerse de nuevos proyectos innovadores como lo es la apertura de bodegones, market o expandir los ya existentes, apostando por modernas instalaciones que busca satisfacer la necesidad del mercado y posicionarse como empresa líder de abastecimiento, también cuenta con restaurantes con alto nivel gastronómico donde su objetivo es la atención y el buen servicio al cliente, se suma el entretenimiento como discoteca y por último cuenta con una fábrica de hielo.

Con respecto, a la situación problema del Grupo Llanero C.A, es importante mencionar que en conversación con el gerente se logró detectar ciertas debilidades tales como: la falta de organización y planeación, pues al ser una oficina que se encarga de llevar a cabo la administración de varias empresas en un solo lugar puede desencadenar un sin fin de inconvenientes por la

saturación del trabajo. Es preciso considerar que en dicha oficina se manejan las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, los arqueos de cajas, control de propinas, la contabilidad, conciliación de banco y cálculo de retenciones.

En concordancia con lo anterior, se le agrega que la mayoría de los procesos administrativos se realizan de forma manual o en Excel por no tener definido un sistema de gestión, teniendo la posibilidad del margen de error. En este sentido, la planeación se lleva a cabo con lineamientos antiguos o tradicionales que ha venido implementando la organización a lo largo de los años, sin embargo, han comenzado a ejecutar nuevas estrategias de organización.

En el mismo orden de ideas, entre las estrategias que realiza se encuentra la división de las cuentas por pagar en dos sectores bodegones y restaurantes lo cual ha resultado, pero aún necesita más organización para que el desarrollo de estas importantes acciones se llevan a cabalidad en un buen tiempo y se puede aumentar la gestión u operatividad dentro del departamento, al ser tantos proveedores y una gran cantidad de cuentas pendientes por cancelar, algunas veces ocurren inconvenientes como traspapelar las facturas canceladas, otras veces sucede con las que no se ha efectuado el pago. Estas fallas se presentan porque el proceso y control se lleva en múltiples cuadros de Excel, se produce constantemente información repetitiva y formatos e incluso en las carpetas de comprobantes contables se debe archivar las facturas originales con copias y comprobante de retención.

Cabe agregar, otros factores que también influyen a la hora de realizar los cierres diarios de cajas de los bodegones y restaurantes e incluso puede retrasar el desarrollo efectivo de esta tarea, y es que cuando se consignan las cajas a la oficina, vienen sin los comprobantes de punto, vueltos, vales, gastos, pago móvil a veces no llegan los Reportes e incluso tardan días en llegar todos los documentos o soportes que permiten comprobar la información tanto el equivalente al efectivo generado, en crédito, débito, cuentas extranjeras (Zelle) y transferencias nacionales. Por lo tanto, esta información debe coincidir con lo facturado y lo cobrado en los cierres diarios y de caja, esto permite llevar la contabilidad o control de los ingresos percibidos, gastos generados. También, se puede visualizar las cuentas a créditos o regalías que se facturan y las cuentas a crédito recuperadas que fueron canceladas por el área de caja de los establecimientos.

En concordancia, con lo antes explicado, el departamento no cuenta con sistemas contables ni equipos tecnológicos actualizados que ayuden a agilizar los procesos, lo que puede incrementar a que ocurran inconvenientes en el desenvolvimiento de las tareas diarias, además el

tamaño de la oficina no es acorde a la cantidad de actividad que se realiza. Asimismo, carece de una cuenta con teléfonos multilínea lo que indica que la comunicación es totalmente directa, es decir el personal tiene que trasladarse para llevar algún mensaje trayendo como consecuencia la falta de eficacia en el tiempo y limita la realización de las tareas.

A parte de lo mencionado, también existe la desorganización con los documentos mercantiles debido a que todo el personal debe utilizar las carpetas de contabilidad lo que influye a que se trasapele documentos importantes e incluso se extravié información, aunque el grupo de empresas son rentables reflejan un buen flujo de caja lo que facilita cubrir con los gastos o índice de endeudamiento que presente las empresas.

Tal como se observa, el Grupo Llanero C.A. esta enfocados en solo el entorno financiero y deja a un lado, los otros aspectos que al manejarlos bien e interrelacionarse puede incrementar su crecimiento; planificar mejoras organizacionales; agilizar el desarrollo de tareas; optimizar la atención a los clientes, proveedores, distribuidores; hacer eficiente el control interno al fomentar estrategias de gestión que visualicen el cumplimiento de los objetivos y valores.

Aunado a esto, Scaramussa (2010), establece que “el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio” (p. 4). En este sentido, se considera que el método de balance scorecard (BSC) permite formular y graficar un mapa estratégico donde se puede definir los objetivos que se quiere alcanzar o estrategias, además mediante un cuadro identificar los entornos que debe abordar, generando estrategias o propuestas dentro del Grupo Llanero C.A, que va responder a las necesidades o perspectivas.

Es importante resaltar, que dicho método permite considerar las proyecciones económicas los efectos de la inflación en la economía, la necesidad específica de los clientes de acuerdo a los productos o servicios, además se busca disminuir los reclamos de los proveedores y distribuidores con respecto a los pagos de facturas y por último crear una mejor comunicación interna. Significa entonces, que habrá mejoras en los procesos internos, se fomenta el crecimiento y aprendizaje del talento humano al brindar herramientas o inducciones a través de la capacitación que conlleve a agilizar los procesos y cumplir con todas las responsabilidades.

Por otro lado, este método permitirá evaluar el desempeño actual de la entidad su comportamiento, contribuir a la gerencia en la toma de decisiones e incluso a la resolución de

problemas mediante el diseño de herramientas de gestión y planeación para la operatividad diaria de la empresa. Además, busca aprovechar los recursos, incluso mejorar el control interno mediante acciones concretas, pero incentivando a que se cumplan los objetivos de la empresa mediante un modelo estratégico.

Por ende, se busca utilizar el método (BSC) como una herramienta de gestión y organización financiera, la cual se puede formular a raíz de los objetivos de la organización, la misión, visión y los valores que caracteriza a la empresa, esto puede determinar dónde se quiere llegar, construir nuevas estrategias y recomendaciones desde el desempeño financiero, procesos de negocios, y procesos de control interno.

Por lo tanto, para evaluar la gestión operacional de la empresa se pueden realizar revisiones para identificar los errores e incluso obtener una visión general de forma concreta clara y específica, desde diferentes sistemas. Es por esto que, se busca implementar estrategias de gestión financiera y de control interno que permitan al departamento tener una buena gestión, al mismo tiempo aprovechar el talento humano para evaluar sus capacidades determinando cuales les resulte sencilla, lo que permitirá organizarlos y trabajar en conjunto a gusto, e interrelacionando las tareas en una cadena de productividad.

Debido a lo antes expuesto surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo está actualmente la gestión y organización financiera en el Grupo Llanero CA? ¿Cómo son las perspectivas de la gestión financiera y organización que se relacionan con el Balance Scorecard? ¿Cómo el método Balance Scorecard puede optimizar la gestión y organización financiera en el Grupo Llanero CA?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer el método balance scorecard (BSC) como herramienta para la Gestión y Organización financiera en el Grupo Llanero C.A

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en relación a la gestión y organización financiera del Grupo Llanero CA.
- Determinar qué perspectivas del método balance scorecard inciden en la gestión y organización financiera del Grupo Llanero C.A.

- Plantear el método Balance Scorecard (BSC) como herramientas para la gestión y organización financiera en el Grupo Llanero CA

### **Justificación**

Este trabajo de investigación se desarrolla en el Grupo Llanero C.A identificado las debilidades existentes dentro del departamento de administración y tesorería, la mayoría de los procesos administrativos se realizan de forma manual o en excel, lo cual existe la posibilidad del margen de error, imposibilitando el acorde funcionamiento de la operatividad en las tareas diarias de la oficina , además no tienen definido un sistema de gestión por lo tanto esta investigación está orientada a proponer herramientas que permitan tener un mejor control operatividad y planeación, a través de un plan que agilice los procesos alcanzando los objetivos visualizados y la interrelación con las cuatro perspectivas del método balance scorecard (BSC).

Es por ello que, el (BSC) permite crear herramientas que fomenten al crecimiento financiero y mejorar la gestión organizacional, además de buscar aumentar la operatividad y comportamiento productivo de la empresa en relación con el mercado. Como afirma, Ramírez (2005) “La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado”. (p.14). De esta forma, se puede definir como la manera de ordenar, dirigir además sistematizar y hacerle seguimiento al cumplimiento de las actividades la cual se realiza mediante procesos, técnicas e instrumentos que posibilita evaluar el desempeño de la empresa.

En este mismo orden de ideas desde el entorno social y económico al incrementar una mejor gestión de la empresa, esta puede posicionarse e ir orientada, a expandir las empresas se busca fortalecer el ámbito económico y su relación con sus consumidores satisfaciendo las necesidades de los clientes para así llegar a incrementar las ventas buscando más receptividad en el mercado además de adaptarnos a los cambios repentinos y constantes de las necesidades de los consumidores.

Desde el punto de vista académico este trabajo de grado puede ser utilizado por otros estudiantes y profesores del Instituto Universitario Jesús Obrero, siendo una contribución metodológica al instituto que puede servir de guía. Por lo tanto, puede ser implementado como una herramienta que puede incentivarlos, a construir un trabajo de investigación con respecto a este método donde la ejecución o aplicación del balance scorecard (BSC), permite resolver las problemáticas existentes dentro de las organizaciones.

En este sentido, este trabajo está enfocado en la línea de Investigación: Desarrollo Organizacional, se caracteriza por tener métodos, instrumentos y herramientas, que se adapten a las necesidades de las empresas, fomentando alcanzar sus objetivos, convertirlos en acciones concretas que influyan al crecimiento y comportamiento empresarial.

Mediante la utilización de este diseño de gestión, control, planeación y herramientas incentivando a impartir conocimientos que sea de gran ayuda dentro del departamento, de igual manera, el eje Temático utilizado es un modelo de gestión organizacional mediante este eje temático puede contribuir a la estructura del trabajo de investigación, fomentando a la creación de nuevos modelos acordes a la necesidad existente dentro del departamento, impartiendo a la mejora en la parte administrativa y coordinación de responsabilidades y tareas que se necesitan alcanzar donde los mecanismos utilizados sean acordes a las metas de la empresa. Incentivando a utilizar una buena planificación, ejecución dentro de los procesos del control interno y las áreas que se necesita evaluar y abordar, donde se busca orientar y diseñar herramientas en relación con el (BSC) las cuales contribuyan a las necesidades de la empresa. Apostando por el crecimiento y aprendizaje de personal esto permitirá contar con un talento humano adaptado a las necesidades de la empresa y puede ser de gran ayuda.

### **Alcance**

El alcance de esta investigación radica dentro del Departamento de Administración y Tesorería del Grupo Llanero C.A, se llevará a cabo desde Febrero 2023 hasta Mayo 2023, donde se busca cumplir con los objetivos de la organización, los valores, la misión y visión de la empresa mediante el método balance scorecard (BSC) formulando estrategias de gestión que nos permitan interrelacionar los métodos existen en la empresa, incrementando a tener un buen control interno y que estos mismos siempre estén en sintonía con los objetivos y metas de la organización permitiendo mejorar la comunicación interna, relación, operativa y aprovechamiento de los recursos. Además, busca fomentar estrategias en la parte financiera teniendo una mejor organización, orientación, al implementar un plan de acción, para tener una mejor ejecución de las actividades. Por otra parte, se debe tomar en cuenta, buscar ofrecer productos de calidad y los servicios que se prestan, cumplan con las necesidades que hay en el mercado.

En este mismo orden de idea, se busca plantear una resolución a esas problemáticas existen dentro del departamento de administración y tesorería, también se busca mejorar la toma

de decisiones en la parte gerencial, contribuir a la gestión de la empresa, medición de metas, planeación de estrategias, para así poder lograr una excelente ejecución y control interno de la organización. Por esa razón, mediante la propuesta del método balance scorecard (Bsc) como herramienta de gestión y organización financiera en el grupo llanero C.A. Este método también se identifica como cuadro de mando integral que evalúa cuatro entornos de la empresa, por lo tanto, permite determinar su desempeño actual y a donde se proyecta la empresa a lo largo del tiempo, en pro a cumplir los objetivos de la empresa y convertirlos en acciones.

## **MOMENTO II**

### **SOPORTE CONCEPTUAL**

El soporte conceptual también se puede definir como el marco teórico de una investigación en este se evidencia, los antecedentes estos son aquellas investigaciones, trabajos de grados o artículos que sirven de guía o soporte conceptual, las bases teóricas son todas aquellas palabras que permiten al lector para tener una dirección y racionamiento acerca del trabajo de estudio o tema a tratar , en este también se implementan bases legales son aquellos artículos de acuerdo a las leyes del estado que van sustentar la investigación . De acuerdo con Hernández (2008) “es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado.” (p.26)

Se puede agregar que, el marco teórico, son las fuentes de la investigación, en ella se deben colocar todo el material teórico relacionado al tema a tratar, por lo tanto, se debe delimitar cuales son los soportes conceptuales que sustenta la investigación y son acordes a la problemática presente en el trabajo de estudio procedemos a realizar una recolección de datos esto nos lleva a indagar buscar información y seleccionar a la información de utilidad.

#### **Antecedentes**

Los antecedentes son trabajos de grados e investigaciones inclusive artículos que tienen relación con el tema a desarrollar, estos permiten redactar de acuerdo a lo que en esos trabajos se expresa, son una guía o soporte metodológico que nos permite comparar, indagar, formular hipótesis y argumentar nuestras ideas de forma apropiada. En importante resaltar, que los antecedentes son orientados de forma: internacional, nacional y local, la cual permitirá identificar cada investigación, cuyo propósito esta orientadas a los lineamientos o tema de estudio, sin embargo, desde la perspectiva de Perdomo (2007) establece que un antecedente “es ver lo que la otra persona o investigador ha realizado, que tenga relación con el tema en cuestión. (p. 16). Ahora bien, es de gran importancia para la ejecución de una investigación, los modelos o soportes relacionados al tema a tratar, también se toman en cuenta las investigaciones cuantitativa o cualitativa vinculadas al tema de interés de la empresa.

El presente trabajo de investigación es de carácter internacional, Veintemilla. (2021). “*El Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en una Universidad Privada De Lima-2021*”. Esta investigación tiene como objetivo principal mejorar el servicio que brinda la Universidad en el proceso educativo, lo cual permitirá a los directivos saber si la herramienta BSC es de ayuda para una mejor toma de decisiones. Se puede señalar, que al implementar el Balance Scorecard se busca mejorar la planeación estratégica y reestructurar el área administrativa para evaluar el trabajo corporativo su desempeño eficiencia o eficacia, donde tendrá como nuevo lineamiento mejorar los procesos de enseñanza teniendo como norte que el estudiante se sienta cómodo y puede contar con un excelente aprendizaje.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, el diseño de investigación utilizado fue el correlacional de manera transversal, donde se llevó a cabo la técnica de encuesta, mediante el instrumento de cuestionario. Al implementar el Balanced Scorecard se puede evaluar de forma general a la Universidad desde cada perspectiva, también se pudo determinar un diagnóstico de acuerdo a las problemáticas existentes, donde se dio recomendaciones acordes a sus necesidades. Donde se propone realizar innovaciones estratégicas, fomentar el uso de mapas donde se evidencia de forma gráfica lo que se quiere alcanzar y cuáles son los pasos para ejecutarlo.

Por lo antes expuesto, este antecedente fue de vital importancia el cual servirá como guía para el desarrollo de esta investigación, sirviendo como soporte metodológico permitiendo tener ideas acordes al método a utilizar, donde se pudo observar la relación que buscaban desarrollar el Balanced Scorecard y la planificación estratégica en este caso dentro de la Universidad privada de Lima.

Por consiguiente, desde el punto de vista nacional, Sandoval Silva y Hernández. (2022) “*Procedimientos de Control Interno Basados en Balanced Scorecard (Bsc) para el Área de Efectivo de la Empresa Farmacia Vida & Salud 24, C.A*”. Para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y sociales escuelas de Administración y Contaduría Pública Campus Bárbula.

Este trabajo se realiz, por motivo de conocer los procedimientos de manejo del efectivo que posee la empresa Farmacia Vida & Salud 24, C.A. para así, construir un procedimiento de control interno orientado con las distintas pautas definidas por la estrategia del Balanced Scorecard en función de la visión y misión que actualmente tiene la empresa antes mencionada , pues se refiere al análisis de los procedimientos contables y su importancia para el mejoramiento del

control interno en el área de efectivo de una empresa que puede contribuir a futuros estudios beneficiando a otras compañías, al mejorar los procesos vinculados con el manejo del efectivo en los niveles gerenciales coordinados de las mismas. En este orden de ideas, para el desarrollo de esta investigación paradigma que se maneja fue el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, diseño documental y diseño de campo, donde el tipo de investigación aplicada fue la descriptiva.

Cabe destacar, que este trabajo de investigación son caso del entorno nacional fue de gran apoyo a mi investigación, porque este se evalúa la parte financiera donde implementa nuevas estrategias para mejorar el manejo de los procedimientos de control interno para mejorar la toma de decisiones. El Balanced Scorecard es una útil herramienta que busca unificar, gestionar, y dirigir las acciones pertinentes en relación a la misión, visión y objetivos de la empresa.

Por consiguiente, García. (2022) "***Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del Balanced Scorecard para las empresas de servicios de proyectos de ingeniería del estado Zulia, Municipio Lagunillas***", consideró la identificación de los conceptos aplicables para posteriormente desarrollar las etapas de la planeación estratégica y su vinculación con los sistemas de gestión de la calidad. En ese contexto se desplegó la estructura del cuadro de mando integral, que permita medir con indicadores clave de mejora y nivel de cumplimiento de los objetivos de calidad y objetivos organizacionales, definidos en el plan estratégico. Este trabajo de investigación fue de soporte metodológico para el desarrollo de nuestra investigación, donde permitió identificar como se deben implementar estrategias con respecto a mejorar la situación que presente una empresa brindando herramientas de acuerdo a sus necesidades

El enfoque utilizado, fue el cuantitativo el cual permite demostrar los resultados obtenidos mediante gráficas, lo cual se puede visualizar de una forma organizada y específico. El instrumento puesto en práctica fue las entrevistas estructuradas, mediante cuestionarios, por lo tanto, a metodología utilizada en esta investigación fue de tipo descriptivo dentro de la modalidad de investigación proyectiva, no experimental con un diseño de campo transversal.

Como recomendación, los autores procedieron a realizar un mapa estratégico que representa lo que se quiera alcanzar o mejorar en relación a las perspectivas del Balanced Scorecard, donde se debe tener en cuenta indicadores estratégicos con respecto a cada objetivo. En pro de garantizar el éxito a futuro de la empresa, permitió dar inicio a la puesta en marcha de las etapas de la formulación de la estrategia, enfocadas en el mejoramiento organizacional,

logrando establecer los objetivos estratégicos y replantear la visión y misión en función de las metas establecidas, siendo estos los ejes que conducen a la construcción del modelo de BSC. Esta investigación fue de gran ayuda para la ejecución del trabajo de investigación, donde se evidencio a gran escala el Balanced Scorecard, además del mapa estratégico, gestionando evaluando e implementado estrategias que fueron de gran ayuda para la empresa.

En este orden de ideas, desde el punto de vista local, Díaz. (2019) “*Cuadro de mando integral en la Firma Profesionales, Sc.*” Ubicada en Barquisimeto, el encargado de realizar esta investigación fue estudiante de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales Diplomado en Gerencia de Costos, al evaluar la firma de Profesionales Sc, el estudiante tuvo como objetivo que al implementar el cuadro de mando integral busca ofrecer estrategias para aumentar la rentabilidad, crecimiento, fomentando el desarrollo de herramientas que brinden mejoras o aportes continuos en el proceso interno donde se tenga como resultado el crecimiento organizacional.

En este trabajo de investigación, luego de definir los objetivos estratégicos para cada perspectiva, según sus criterios establezcan de forma razonada y lógica: el nombre del indicador, la fórmula correspondiente a aplicar y cuál sería la tendencia del indicador. Posteriormente se graficó el mapa estratégico el cual permite definir lo que se quiere lograr en cada perspectiva.

Por ende, se puede mencionar que el enfoque de esta investigación fue cuantitativo, como técnica se utilizó la observación directa, además de encuestas mediante cuestionario, donde se implementó una investigación descriptiva. Este trabajo será de gran aporte y contribución a mi investigación porque desde el punto de vista metodológico está bien estructurado e implementaron el Balanced Scorecard de manera específica y será una excelente guía de acuerdo a la ejecución de cada perspectiva.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas, son el soporte conceptual de las investigaciones por que permite implementar explicar o sustentar las definiciones acordes o relacionadas con el tema de estudio a desarrollar. Mediante la definición de términos el lector puede adquirir una idea o razonamiento en relación con el trabajo de investigación, las bases teóricas son una guía que va orientada a fomentar los fundamentos teóricos ofreciendo una sistematización de los conceptos siguiendo los lineamientos presentes en el tema a ejecutar.

## **Gestión:**

Como afirma, Ramírez (2005) “la gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado”. (p.14). De esta manera la gestión es la manera de ordenar, dirigir además sistematizar y hacerle seguimiento al cumplimiento de las actividades la cual se realiza mediante procesos, técnicas, e instrumentos que posibilita evaluar el desempeño de la empresa

## **Procesos de Gestión:**

Como señala, Pérez (2010) “la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.” (p.2). En el Balance Scorecard, es de gran relevancia implementar procesos de gestión donde se establecen estrategias que garantiza la evaluación de la operatividad de la empresa, en esta se debe determinar cuál es el desempeño de la organización, si esta cumple con los intereses, también permite visualizar como se administran los recursos, de igual forma se puede observar si la empresa cuenta con un control, si existe orden si ejecutan los procesos establecidos , también podemos determinar si una estrategia no funciona se puede implementar otras que si puedan tener éxito y ayude con los logros a alcanzar dentro de la empresa

## **Estructura Organizacional**

Según el autor, Robbins (2005) “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”. (p. 234). Sin embargo, la estructura organizacional permite definir e identificar cada cargo o escalón presente dentro de una empresa esta se divide en relación con cada tarea y responsabilidad que representa cada puesto laboral, por consiguiente, la estructura organizacional busca proponer en el Grupo Llanero C.A, ejecute el presente trabajo de investigación.



**Fuente: Muñoz (2023)**

**Valores Empresariales:**

Citando a, Chiavenato (2009) “los valores son las prioridades de las organizaciones (...). Son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización”. (p. 132). También, los valores empresariales van muy de la mano con las metas a cumplir dentro de la organización, estos valores o principios deben identificar a cada trabajador que forme parte de la empresa, debe sentir afinidad, estar comprometido al desarrollo de sus tareas diarias para así incrementar a cabalidad la ejecución de las tareas, fomentando a incrementar las metas trazadas.

**Misión:**

Teniendo en cuenta a, Martos (2009) “incluye el propósito y el concepto de valor. Define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en este” (p. 52). Por lo cual la visión se puede definir como se visualiza la empresa a largo del tiempo, donde establece lo que quiere alcanzar, proyectar y realizar en el objetivo común de la actividad empresarial.

### **Técnicas de Control:**

Por su parte, Münch (2010) “es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados con el fin de corregir desviaciones, prevenir las y mejorar continuamente el desempeño de la empresa” (p. 125). Las técnicas de control permiten evaluar supervisar y llevar un seguimiento sobre el control interno o actividades en específicas que se ejecutan en la empresa, estas son de gran ayuda para el desenvolvimiento, por lo cual busca fomentar el cumplimiento de las actividades u objetivos por alcanzar, mediante ellas se puede evidenciar o descubrir las debilidades presentes en el control interno de una empresa o departamento en específico.

### **Toma de Decisiones:**

Según el autor, Chiavenato, (2009) “la toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (p. 36). En síntesis, para realizar la toma de decisiones como primer paso se debe evaluar la situación, eventualidad o el tema a tratar con total abordaje, donde se debe identificar todos los escenarios, consecuencias o beneficios, estableciendo la inclinación más acorde con nuestros lineamientos, se proceda a analizar, razonar y elegir entre uno de ellos con la opción que se adapte desde la perspectiva conveniente a nuestra necesidad o logro a alcanzar.

En definitiva, la toma de decisiones es de gran importancia dentro de la parte gerencial dentro de las empresas, en esta se proceden a analizar los resúmenes de la situación financiera de la organización, temas de interés, examinar los índices de ventas en comparación con el mercado, también se evalúan los procesos, la gestión, operatividad el personal, se debe tener en cuenta varios escenarios que son de vital importancia para el ejercicio de la actividad de la empresa. Para tomar una buena decisión se toman en cuenta varios factores, donde se busca elegir la decisión correcta que se adapte a los objetivos o a lo que se espera ejecutar con esa decisión o simplemente a finalizar una problemática que ocurra en la empresa.

### **Planificación:**

Como señala, Roncancio (2018) “Una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.” (p. 2). Dentro de toda

empresa es primordial implementar una planificación que se pueda fomentar mecanismo, o métodos que permita cumplir con los objetivos o misión que tiene en la empresa, ya sea en corto mediano o largo plazo, por lo tanto, se necesita ejecutar estrategias que contribuyan al éxito de la empresa, sobre todo que contribuya a obtener los resultados esperados

### **Etapas del Proceso de Planificación:**

Como afirma, Fred (2013) “presenta tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia”. (p. 5). De la misma forma las etapas de la planificación estratégica permiten delimitar los mecanismos para implementar las estrategias para fortalecer el desempeño de actividades y metas dentro de una organización, esto permite seguir una estructura de procesos o pasos a seguir dentro de un lapso de tiempo, estas etapas están relacionados a determinar las debilidades, formular estratégicas e implementarlas. Por lo tanto, impulsa al desarrollo del control interno mediante las estrategias a aplicar.

#### **Formulación de la estrategia:**

Según el autor, Porter (2008), “considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque”. (p.3). En este orden de ideas la formulación de estrategias favorece al control interno y a promover la gestión operacional dentro de la organización, se inclina a los valores además de las metas o lineamientos a seguir. La formulación de estrategias, es de gran ayuda para la toma de decisiones, por lo tanto, se puede hacer un seguimiento del éxito de estas o resultados obtenidos, nos permite identificar las variaciones dentro de la organización, los problemas o debilidades que se refleja en el desarrollo de las tareas diarias, la formulación de estratégicas tiene como objetivo fomentar buena planeación, organización llevando a cabo una dirección dentro de la empresa en un tiempo de largo plazo.

#### **Implantación de Estrategias:**

Citando a, David (2013) “la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica”. (p. 7.). Notablemente la implantación de estrategia es el momento que se de poner en prácticas las estrategias formuladas, por esta razón el personal

además la parte gerencial de las empresas debe ir direccionado al desempeño o seguimiento de las estrategias planteadas.

### **Balanced Scorecard (BSC)**

Por su parte, Montoya (2011) “es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización” (p. 21). El Balanced Scorecard es un método que se utiliza en las empresas para evaluar los procesos de gestión permite determinar si esta cumple con los objetivos propuestos, la misión o lineamientos de la empresa, por lo tanto, es una gran herramienta dentro de la parte gerencial ayuda a la toma decisiones también mediante este método podemos visualizar como se ve la empresa en un largo plazo en relación con los objetivos trazados

### **Perspectivas del Balanced Scorecard**

Las perspectivas del Balanced Scorecard es la manera de visualizar, evaluar comparar o identificar de manera precisa o concreta, como se encuentra las situaciones, procesos o escenarios dentro de las organizaciones. Dentro del balance scorecard estas perspectivas se interrelacionan para fomentar el cumplimiento de la dirección empresarial, por ende, se puede llevar una evaluación desde la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de aprendizaje o crecimiento y la perspectiva de procesos internos.

#### **Perspectiva Financiera:**

Según el autor, Kaplan (2009) “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones”. (p. 39). El método balance scorecard (BSC) en este se evalúa como se posiciona la perspectiva financiera en la empresa, si el negocio tiene rentabilidad, si cumple con los objetivos, además si alcanza el rango de ventas proyectadas, si tiene un buen capital, si los productos son los de mayor demanda del mercado o como se posiciona su marca en relación a otras. La perspectiva financiera se lleva a cabo desde métodos, planes de acción o al implementar instrumentos viables a la realidad de la situación de la empresa, siendo su enfoque mejorar la parte financiera de la empresa aumentando sus ganancias llevando una mejorar finanzas o administración de sus recursos.

### **Perspectiva de cliente:**

Por su parte, Kaplan (2009) “unidades desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes”. (p. 76). La perspectiva del cliente su enfoque radica en determinar si los consumidores o clientes se sienten satisfechos con los productos o servicios que impulsa la empresa, es de gran importancia conocer la opinión de los clientes porque de esto depende el crecimiento y desarrollo empresarial. Los clientes deben ser el eslabón principal se debe implementar estrategias para llamar su atención, que se sientan atraídos por la marca, pero esta debe cumplir con los requerimientos gustos, necesidades y deseos de los consumidores.

### **Perspectiva de procesos internos:**

Citando a, Whittington y Kurt (2005) “Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable en la consecución de los objetivos” (p. 213). Por esta razón la perspectiva de los procesos internos formula mecanismos a seguir para mejorar el desempeño de las tareas, agilizando los procesos ejecutándolo en el menor tiempo posible en este se debe tomar en cuenta las habilidades del personal evaluando cual son las tareas que desempeña con seguridad, por consiguiente, también se le debe brindar herramientas para su crecimiento personal y laboral, esto permitirá tener un personal netamente calificado.

En toda empresa se debe tener un manejo correcto del control interno, porque de esto depende el éxito de la organización se debe cumplir con cada uno de los objetivos, propósitos, metas o intereses que tienen a lo largo del tiempo, un correcto control interno, fortalece a la entidad, incluso se puede incrementar sus ingresos e incentivar al crecimiento.

### **Perspectiva de Crecimiento:**

Como señala, Kaplan (2009) “en última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.” (p. 159), La perspectiva de crecimiento, va de la mano con la perspectiva de procesos internos porque al mejorar el control interno obteniendo una mejor operatividad en la parte administrativa, se busca llevar una mejor planificación en

relación con nuestros ingresos, egresos o mejorar el uso de los recursos, al implementar las estrategias formuladas se ejecuten mecanismos que conlleven al crecimiento, expansión de la empresa.

### **Cuadro de Mando Integral**

Según el autor, Scaramussa (2010), “el balanced scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio” (p. 4). En este sentido, el cuadro de mando integral es una herramienta que es de gran ayuda para evaluar los procesos financieros, los procesos internos, los clientes y el crecimiento o aprendizaje, hoy en día se utiliza mucho por su gran utilidad este evalúa cuatro perspectivas donde se puede el implementar un sistema de gestión de acuerdo de acuerdo a lo que se quiera alcanzar en cada perspectiva.

### **Sustentación Legal**

Se trata del conjunto de documentos de índole legal, los cuales funcionan como referencia o soporte legal de la investigación, es decir, todas aquellas normas, leyes, decretos, y reglamentos que sustenten el trabajo. Estas bases servirán como demostración o referencia del estudio realizado. Según Villafranca (2002) “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”. (p.1) A continuación, se presentarán las leyes y normativas que sirven de sustentación legal para el presente trabajo.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

(Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de Diciembre de 1.999). Capítulo VII de los Derechos Económicos.

Según el Artículo 112.

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la

libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (p. 22.)

Por consiguiente en él artículos nos refleja que todo comerciante que se dedica a una actividad económica, el estado debe garantizar, la libertad económica para seguir con el desarrollo de esta, sobre todo debe fomentar el desarrollo de su actividad mediante financiamientos por medio de los bancos u organismos, el estado debe fomentar al desarrollo económico e incrementar la producción nacional, debe apostar por el emprendimiento o apoyar a las empresa privadas para siga creciendo el sector económico dentro del estado , y los clientes o consumidores cuenten con servicios , productos por lo tanto se pueda cubrir con las necesidades de la población.

### **Código de Comercio**

El Código De Comercio de Venezuela (Gaceta Extraordinaria N° 475 del 21 de diciembre de 1955), establece: SECCIÓN II De Las Obligaciones De Los Comerciantes Parágrafo 3°: De la contabilidad mercantil.

Según el Artículo 32.

Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimará conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones. (p. 6.)

No obstante, el comerciante está en la obligación de tener libros contables o libros auxiliares estos se lleven en el idioma acorde a la nación que esta hace ejercicio de su actividad económica, también les puedo mencionar que estos libros, se debe registrar la información de forma ordenada y clara esto permite sistematizar todos sus movimientos u operaciones en un lapso de tiempo determinado

Según el Artículo 34.

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

documentos que permitan comprobar tales operaciones, día por día. No obstante, los comerciantes por menor, es decir, los que habitualmente sólo vendan al detal, directamente al consumidor, cumplirán con la obligación que impone este artículo con sólo asentar diariamente un resumen de las compras y ventas hechas al contado, y detalladamente las que hicieran a crédito, y los pagos y cobros con motivo de éstas. (p. 6.)

Por esta razón, toda persona que ejerce una actividad económica venta de un producto o servicio dentro del estado, debe llevar en los libros contables un registro de sus entradas y salidas de dinero esto garantiza una administración de su negocio por consiguiente esto le permitirá obtener los resultados sobre sus movimientos o flujos de efectivo, también se reflejan en los libros contables todos los gastos que se origina. Es de vital importancia fortalecer esa cultura de cumplir con ese deber formal de realizar la contabilidad de los negocios, esto además de ser un requisito por los organismos del estado, los libros contables son es una herramienta para la administración dentro de una empresa

Según el Artículo 37. “Los errores y omisiones que se cometieron al formar un asiento se salvarán en otro distinto, en la fecha en que se notare la falta”. (p.7.). Cuando en los libros contables ocurra un error se debe colocar en nuevo asiento contable y que reconozca que es un ajuste que corresponde por un mal registro, tachadura u omisión de una información. Inclusive la contabilidad se debe llevar a cabo por una persona responsable, capacitada para tal cargo, que tenga credibilidad, confiabilidad, transparencia, tenga seguridad de lo que esté realizando.

### **Ley Orgánica De Precios Justos**

Ley Orgánica De Precios Justos de Venezuela según (Decreto N° 600 21 de noviembre de 2013) Título I Control De Costos, Ganancias Y Determinación De Precios Justos Capítulo I Disposiciones Generales, según establece:

Según el Artículo 1:

La presente Ley tiene por objeto asegurar el desarrollo armónico, justo, equitativo, productivo y soberano de la economía nacional, a través de la determinación de precios justos de bienes y servicios, mediante el análisis de las estructuras de costos, la fijación del porcentaje máximo de ganancia y la fiscalización efectiva de la actividad económica y comercial, a fin de proteger los ingresos de todas las ciudadanas y ciudadanos, y muy especialmente el salario de las trabajadoras y los trabajadores; el acceso de las personas a los bienes y servicios para la satisfacción de sus necesidades;

establecer los ilícitos administrativos, sus procedimientos y sanciones, los delitos económicos, su penalización y el resarcimiento de los daños sufridos, para la consolidación del orden económico socialista productivo (p.2.)

En concordancia con lo ante mencionado, la presente ley garantiza velar por la asignación y fijación correcta de precios en el rango correcto o establecido con el propósito de que los consumidores tengan acceso a los productos y servicios. Es por este motivo que el sector empresarial debe regirse por la presente condición donde los productos que ofrecen a la venta cumplan con dichos requisitos.

### **Ley Para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos**

La presente Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos según (Decreto 6.656 Extraordinario en Caracas, viernes 15 de octubre de 2021) Capítulo I Disposiciones Generales nos indica:

#### **Objeto:**

Según el Artículo 1:

Esta Ley tiene por objeto promover el desarrollo de nuevos emprendimientos y una cultura emprendedora orientada al aumento y diversificación de la producción de bienes y servicios, el despliegue de innovaciones y su incorporación al desarrollo económico y social de la Nación. (p. 1)

Este artículo, indica que el estado promueve y apoya al desarrollo e innovaciones o emprendimientos lo cual fortalece al sector económico o social de la nación, contribuye al incremento de oportunidades laborales, permite el aumentando de las cadenas del sector productivo, además de incrementar el poder adquisitivo, cubrir las necesidades de los consumidores.

## **Sistema de Variable**

Una Variable, según Bavaresco (1996) “las diferentes condiciones, cualidades características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación. Constituyen la imagen inicial del concepto dado dentro del marco” (p. 76). De esta forma, el contenido de un cuadro de Operacionalización de variables varía según las normas de presentación en cada universidad, pero en la mayoría se considera como elementos: la o las variables de estudio, la definición conceptual y operacional de cada variable; así como sus respectivas dimensiones, indicadores y el tipo de variable según su escala de medición.

En tal sentido, las variables son los elementos que va medir y estudiar dentro del problema formulado, de allí que requiera la posibilidad real, se pueda cuantificar esta investigación, desarrollar a través de un cuadro, donde se intersecta las variables, dimensión y los indicadores de cada variable utilizada en dicha investigación.

**Sistema de Variable:** Propuesta del método Balance Scorecard (BSC) como herramienta para la Gestión y Organización financiera.

### **Técnicas de Variables**

**Definición Nominal:** Propuesta del método Balance Scorecard (BSC) como herramienta para la Gestión y Organización financiera.

### **Definición Conceptual de la Variable de Estudio**

**Definición Conceptual:** Según Hernandez (2011) El balanced scorecard o cuadro de mando integral es la herramienta que necesita la gestión integral de una empresa, si es que desea ser eficiente, económica, efectiva y competitiva. (p.26).

### **Definición Operacional de la Variable de Estudio**

#### **Definición Operacional:**

Operacionalmente las variables del “método Balance Scorecard (BSC) como herramienta para la Gestión y Organización financiera” será medida mediante los siguientes indicadores: Planificación, organización, ejecución, misión, financiera, de cliente, proceso interno y de crecimiento. Como señalan, la variable operacional, Hernández, Fernández y Baptista (2010) “es el desglosamiento de la variable, en aspectos sencillos, que permiten la mayor aproximación para

poder medirla” (p.238). Por consiguiente, es el proceso que permite separar las dimensiones, e indicadores que se presentan en las variables a estudiar.

**Cuadro N ° 01: Operacionalización de las Variables.**

<b>Objetivo General:</b> Proponer el método Balance Scorecard (BSC) como herramienta para la Gestión y Organización financiera en el Grupo Llanero C.A				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar la situación actual en relación a la gestión y organización financiera del Grupo Llanero CA.	Situación actual	Gestión y organización financiera	-Planificación	<b>1</b>
			-Organización	<b>2</b>
			-Ejecución	<b>3</b>
			-Misión	<b>4</b>
				<b>5</b>
				<b>6</b>
				<b>7</b>
- Determinar que perspectivas del método balance scorecard inciden en la gestión y organización financiera del Grupo Llanero C.A.	Balance Scorecard.	Perspectivas	-Financiera	<b>8</b>
			-De cliente	<b>9</b>
			-Proceso interno	<b>10</b>
			-De crecimiento	<b>11</b>
				<b>12</b>
				<b>13</b>
				<b>14</b>
	<b>15</b>			
Plantear el método Balance Scorecard (BSC) como herramientas para la gestión y organización financiera en el Grupo Llanero C.A.				

**Fuente: Muñoz (2023)**

## **MOMENTO III**

### **ORIENTACIÓN PROCEDIMENTAL**

#### **Naturaleza de la Investigación**

El presente estudio se enmarca en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, teniendo un diseño de campo de carácter descriptivo para determinar la incidencia e interrelación en un momento dado de las variables. Se tomaron datos que fueron medidos en un solo, periodo 2023. La población sobre el cual se centró la investigación estuvo conformada por todos los empleados del Grupo Llanero C.A.

Según, el autor Ricoy (2006) indica que el “paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”. (p. 14). Por esta razón el paradigma que servirá de guía para el desarrollo de la investigación, es el paradigma positivista donde permite indagar de acuerdo a las variables y dar resultados de forma cuantitativa de manera concisos con veracidad utilizando instrumentos de medición.

El enfoque utilizado fue el enfoque cuantitativo lo definen, “Hernández, Fernández y Baptista (2012). “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base a medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Por consiguiente utilizar este enfoque, permite recolectar los datos proyectando de forma numérica los resultados obtenidos, en la aplicación del instrumento, donde se puede observar la forma porcentual cada una de las respuestas.

#### **Tipo y Diseño de Investigación**

El tipo de investigación del presente trabajo es descriptiva, según Hernández (2006), “Mide, evalúa y/o recolecta datos sobre diversos conceptos que en este caso son las variables aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.102).Una investigación descriptiva se caracteriza por recolectar información pero sin alterar los resultados encontrados donde se debe describir una situación, o hallazgo exactamente como sucedió, además

se utilizó para analizar el comportamiento, desenvolvimiento, cumplimiento de tareas dentro del departamento a evaluar.

El presente estudio describe la situación actual donde se desarrolla ,en el Grupo Llanero C.A identificado las debilidades existentes dentro del departamento de administración y tesorería, la mayoría de los procesos administrativos se realizan de forma manual o en excel, lo cual existe la posibilidad del margen de error, imposibilitando el acorde funcionamiento de la operatividad en las tareas diarias de la oficina, además no tienen definido un sistema de gestión por lo tanto esta investigación está orientada a implementar herramientas y estrategias que permitan tener un mejor control de la operatividad y planeación.

De esta manera, se tiene que el diseño desarrollado en esta investigación fue un diseño de campo, según Arias (2006) “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” (p. 31). En este orden de ideas el investigador tiene la capacidad de analizar, evaluar y hacer seguimiento de las variables, o hallazgos encontrados durante el desarrollo de la investigación, pero sin alterar los resultados de la realidad actual dentro de la empresa evaluada.

También se utilizó, el diseño no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista, (2010) “la investigación no experimental, consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”, (p.149). Por lo tanto, el estudio de la investigación permite evaluar la situación actual de la empresa, pero sin alterar ninguna de los resultados obtenidos, dando fiabilidad de la información que se presenta en dicho trabajo de investigación.

### **Población**

La población que se desea estudiar, se encuentra constituida por el conjunto de individuos, sobre quienes se aplicaran los resultados estos individuos son fundamentales para la investigación, ya que gracias a ellas y su aporte se podrá crear las conclusiones del trabajo investigación. Según, Tamayo y Tamayo, (1997), la población se define como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.(p.114)..En concordancia, con los antes mencionado, la población se

define como un conjunto finito o infinito de elementos, también se puede definir como un grupo de personas o en este caso se presenta en la investigación, donde se evaluará el departamento de administración y tesorería del Grupo Llanero C.A, por lo cual en esta población que esta conformada por cinco (5) trabajadores de dicha empresa, se determinará y extraerá las conclusiones encontradas en este departamento, con el objeto de extraer una pequeña muestra.

### **Muestra**

La muestra es un subconjunto de la población, es decir, una pequeña parte de la población, la cual cumple con todas las características precisas para el estudio, Según el autor Arias (2016) “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p. 83). La muestra se puede identificar como una porción relacionada a la población o escenario a evaluar. Con respecto a nuestro trabajo de investigación la encuesta fue realizada a 4 analistas del área administrativa y analista del área de tesorería encargado de las cuentas por pagar bodegones. Esta encuesta brindará información relacionada a detectar las debilidades presentes dentro del departamento a investigar donde cada encuestado responderá a las interrogantes planteadas por el encuestador

### **Cuadro N° 2. Muestra de la Investigación:**

<b>CARGO</b>	<b>TOTAL</b>
Analistas Administrativos	<b>4</b>
Analista de las Cuentas por Pagar Bodegones	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

**Fuente: Muñoz (2023)**

### **Instrumentos de Recolección**

Según Briones (2006) “las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se consideran todos aquellos procedimientos y medios para obtener la información requerida por el investigador; las cuales pueden ser la observación, la entrevista, el cuestionario, la encuesta, entre otros” (p. 11). Los instrumentos de recolección de datos es el mecanismo para indagar y obtener información acerca del tema a estudiar, los datos son el sustento o respaldo de la información donde se busca evaluar o responder a interrogantes. La recolección de datos la podemos asociar como una herramienta metodológica para el investigador.

### **Observación Directa:**

Según, los autores Stracuzzi y Pestuna (2006) “la observación, es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar”. (p. 128). La observación directa resulta desde el punto de vista del investigador este se encarga de hacer evaluaciones constantes sobre un determinado escenario el indagara establecerá lo que quiere investigar , fomentando a tener una perspectiva de todo lo relacionado a dónde quiere llegar este ira haciendo registros sobre las incidencias o hallazgos encontrados, este método permite establecer un diagnóstico sobre la empresa donde refleja las problemáticas o debilidades presente en un entorno en específico. Este instrumento permitió recolectar información que fue de gran ayuda o soporte para llevar a cabo este trabajo, donde permitió determinar las problemáticas existen en el departamento de tesorería y administración del grupo llanero y de ahí partir al desarrollo del trabajo de investigación.

### **Encuesta:**

Otro método de recolección de datos, fue la encuesta donde el siguiente autor expresa, Arias (2016) “una técnica que pretende obtener información suministrada por un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” (p. 72) .Este instrumento nos permite obtener información sobre las problemáticas existentes dentro del departamento de Administración y Tesorería del Grupo Llanero C.A ,donde se realizó una encuesta a los empleados que ejercen actividad dentro de este entorno , por lo tanto estas preguntas son una soporte para el investigador donde cada encuestado respondió a cada pregunta , esta acción se inclina sobre la información que el entrevistador quiera adquirir de esta encuesta que ayudara al desarrollo de la investigación y los objetivos planteados.

### **Cuestionario:**

Cabe destacar que en el desarrollo de esta investigación se utilizo como instrumento de recolección de datos el cuestionario, como señala, Arias (2012) “el cuestionario es una modalidad de encuesta. Se realiza de forma escrita con serie de preguntas” (p.72). Por lo tanto, el cuestionario se debe realizar en relación a preguntas del trabajo de investigación, y las respuestas obtenidas estas permitirán obtener resultados de manera eficaz, con el tema a abordar o al aspecto que el

investigador quiera indagar. Es importante resaltar que en el Grupo Llanero C.A específicamente en el departamento de administración y tesorería, se realizó un cuestionario en congruencia a la necesidad de estudio, con preguntas estructuradas de manera cerradas o dicotómicas, compuesta por 15 ítems siendo las opciones de respuestas (SI-NO), mediante la utilización del cuestionario, en la cual está orientado a dar respuesta al cuadro operacionalización de las variables.

## MOMENTO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio describe la situación actual donde se desarrolla la investigación titulada propuesta del método balance scorecard (Bsc) como herramienta de Gestión y organización financiera en el grupo llanero C.A. Donde se toma una muestra dentro del departamento de administración y tesorería, utilizando como método de recolección de datos las encuestas, donde fue de gran ayuda para realizar el diagnóstico de la investigación determinar las debilidades presente en este departamento. Al implementar este trabajo de investigación tiene como objetivo formular herramientas para influir en la organización y fomentar la gestión y organización financiera,

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la aplicación del instrumento.

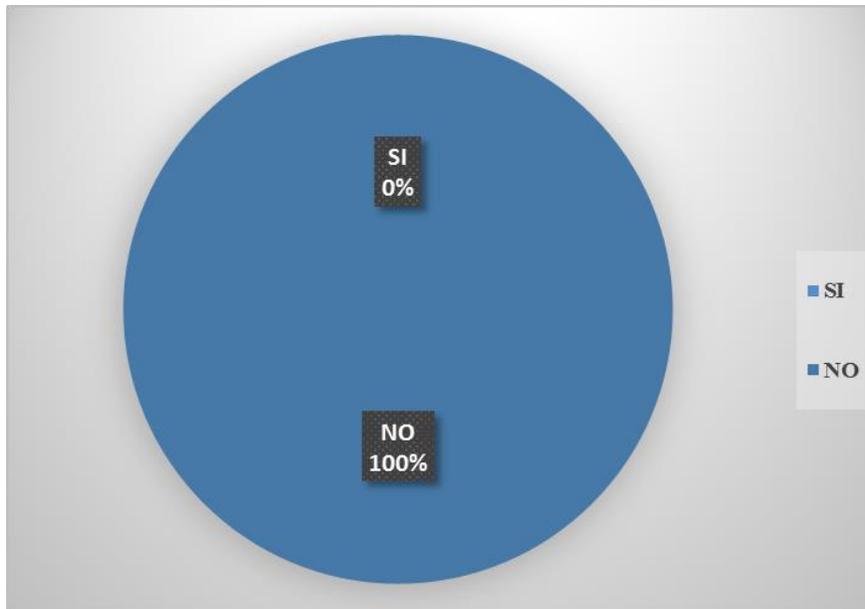
**Ítems: 1 ¿Se planifica y gestiona en forma óptima las actividades y tareas administrativas?**

**Cuadro N° 3. Planificación**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
1	¿Se planifica y gestiona en forma óptima las actividades y tareas administrativas?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

### Respuestas: SI – NO



**Gráfico N° 1: Planificación**

#### **Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°3 y el gráfico N° 1 se determinó que cinco encuestados respondieron (NO) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que la población no está conforme con la planificación y gestión que se implementa en el departamento, en relación a las tareas y actividades administrativas.

Como señala, Roncancio (2018) “una herramienta de gestión permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.” (p. 2). Dentro de toda empresa es primordial implementar una planificación se puede fomentar mecanismo, o métodos que permita cumplir con los objetivos o misión que tiene en la empresa, ya sea en corto, mediano o largo plazo. Por esta razón, en el Grupo Llanero C.A, se debe fomentar en mejorar la planificación en relación a las tareas y actividades administrativas para incrementar el éxito y gestión administrativa, que contribuya a obtener los resultados esperados.

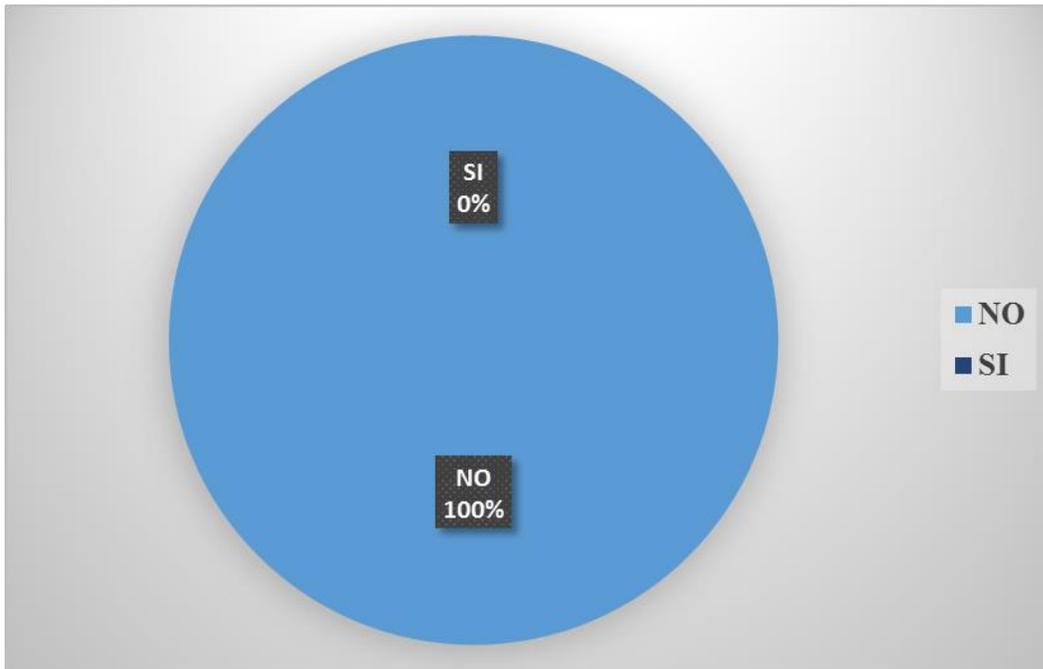
Ítems: 2 ¿La gestión organizacional integra los departamentos con los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos?

**Cuadro N° 4. Gestión Organizacional**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
2	¿La gestión organizacional integra los departamentos con los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos?	0	0%	5	100%	5	100%

Fuente: Lara, V. (2020)

Respuestas: SI – NO



**Gráfico N° 2: Gestión Organizacional**

### **Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°4 y el gráfico N° 2 se determinó que cinco encuestados respondieron (NO) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que la población no está conforme con el trabajo interdepartamental ya que estos no están integrados de la manera correcta, por lo tanto, no se observa una integración justa de los diferentes recursos.

Como afirma, Ramírez (2005) “la gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado”. (p.14). De esta manera la gestión es la manera de ordenar, dirigir además sistematizar y hacerle seguimiento al cumplimiento de las actividades la cual se realiza mediante, técnicas, estrategias e instrumentos que posibilita evaluar el desempeño de la empresa.

Por consiguiente, en la empresa que se está realizando este trabajo de investigación en el Grupo Llanero C. A. Se recomienda que apliquen una gestión organizacional, de acuerdo a la necesidad empresarial, donde se busca la integración y aprovechamiento de todos los recursos, para alcanzar los objetivos deseados de la organización.

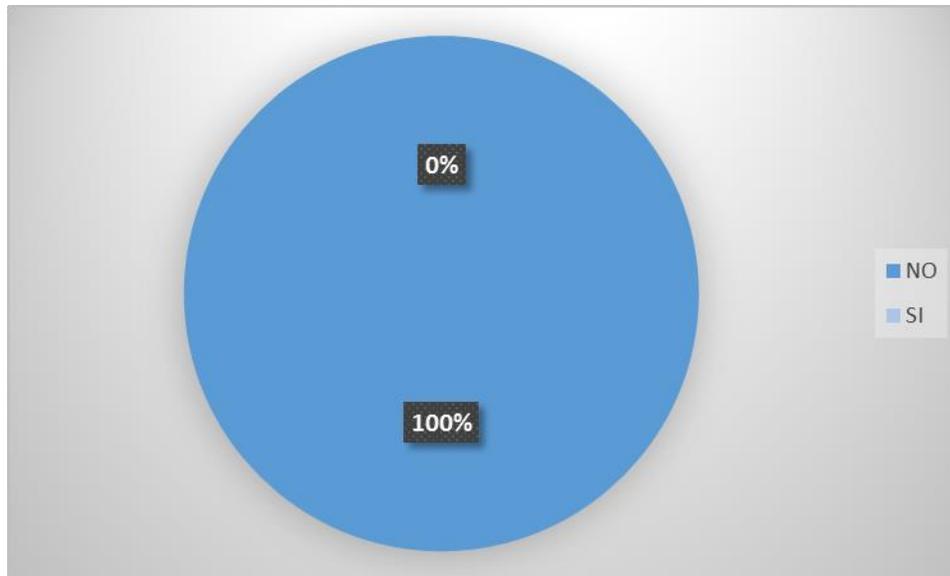
**Ítems: 3 ¿Los lineamientos aplicados en la organización son adecuados a la gestión administrativa?**

**Cuadro N° 5. Gestión administrativa**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
3	¿Los lineamientos aplicados en la organización son adecuados a la gestión administrativa?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

### Respuestas: SI – NO



**Gráfico N° 3: Gestión administrativa**

#### **Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°5 y el gráfico N° 3 se determinó que cinco encuestados respondieron (NO) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que la población no está conforme con los lineamientos administrativos aplicados en la organización.

Como señala , Pérez (2010) “la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.” (p.2). Así mismo, se puede analizar la gestión, el desempeño y cumplimiento de tareas y actividades dentro el área administrativa de la empresa, con el fin de hacer cumplir los lineamientos organizacionales establecidos.

Por esta razón en el Grupo Llanero C.A se debe considerar el fortalecimiento de lineamientos para mejorar el trabajo, con la finalidad de establecer una correcta gestión administrativa.

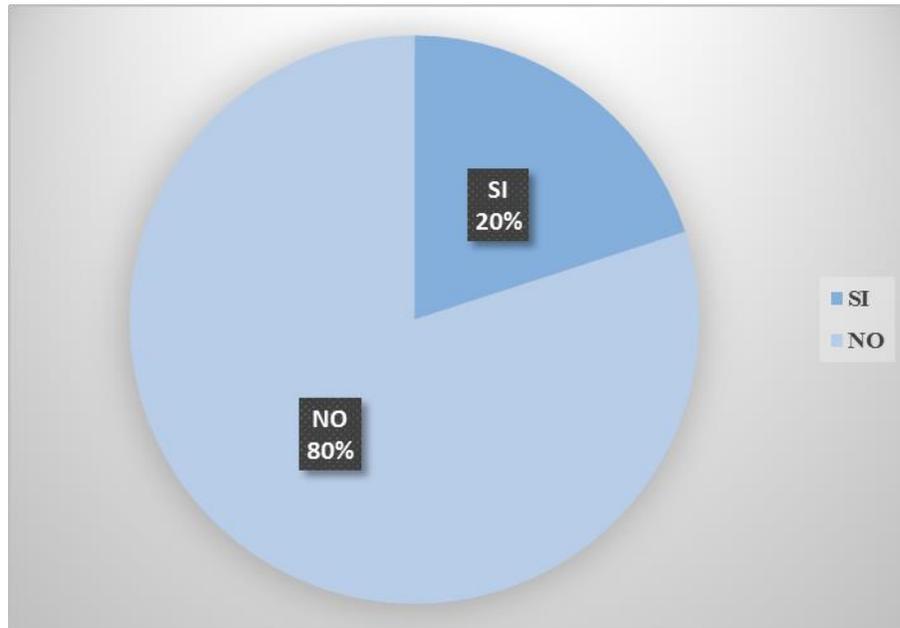
**Ítems: 4; ¿Cuenta con una cartera de proveedores acorde a sus necesidades?**

**Cuadro N° 6: Cartera de Proveedores**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
4	¿Cuenta con una cartera de proveedores acorde a sus necesidades?	1	20%	4	80%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**



**Gráfico N° 4: Cartera de Proveedores**

**Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°6 y el gráfico N° 3 se determinó que cuatro encuestados respondieron (SI) lo que equivale a un 20 %, y una persona respondió (NO) lo cual equivale a un 80%. Esto indica que cuenta con gran parte de los proveedores que si adaptan a las necesidades de la empresa, pero existe la posibilidad que puede aumentar ese

índice buscando a nuevos proveedores que cumplan con los requisitos que se presenta en el Grupo Llanero.

Según, Sáez (2008) “es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad.” (p.55). Los proveedores son los encargados de abastecer los insumos, materia y productos de acuerdo a la necesidad de la empresa. De esta manera dentro del Grupo Llanero C.A, se debe evaluar de manera continua la relación que tiene con sus proveedores y si estos garantizan de forma adecuada el abastecimiento dentro de la organización.

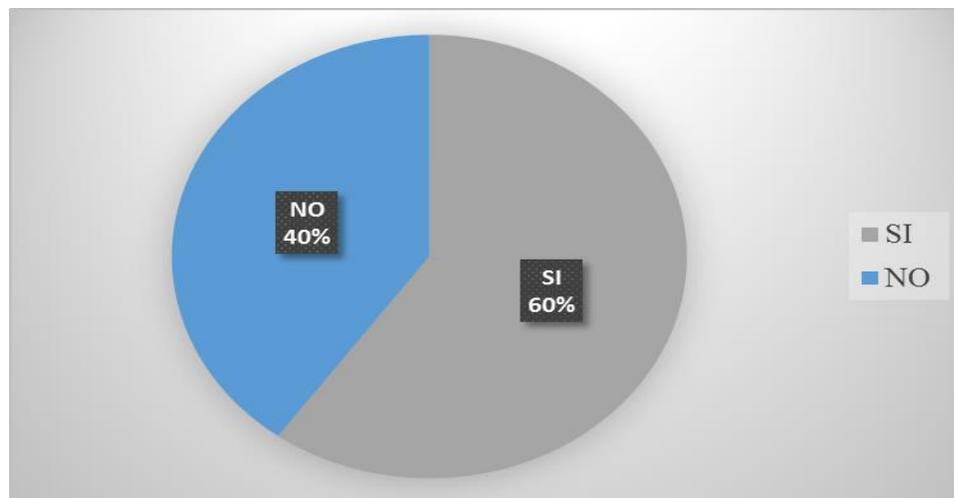
**Ítems: 5 ¿Los proveedores le suministran insumos a costos razonables?**

**Cuadro N° 7 Costos razonables**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
5	¿Los proveedores le suministran insumos a costos razonables?	3	60%	2	40%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**



**Gráfico N° 5: Costos razonables**

### **Análisis e interpretación:**

Los resultados de esta pregunta refleja que 3 encuestados respondieron (SI) esto equivale al 60 %, en cambio las otras 2 personas respondieron que (NO) esto refleja en forma de porcentaje un 40%.Lo que refleja que existe un diferencia de opiniones en los encuestados, por lo tanto se puede observar que un porcentaje de los proveedores no ofrecen costos razonables, en cuanto a la relación de los precios y beneficios que ofrecen con sus diferentes productos.

Por su parte, Begoña (2006) “el costo se define como el equivalente monetario de los bienes o servicios consumidos en el proceso de producción” (p. 40). Por esta razón existe la posibilidad que se puede aumentar la búsqueda de nuevos proveedores que cumplan con los requisitos que se presenta en el Grupo Llanero.

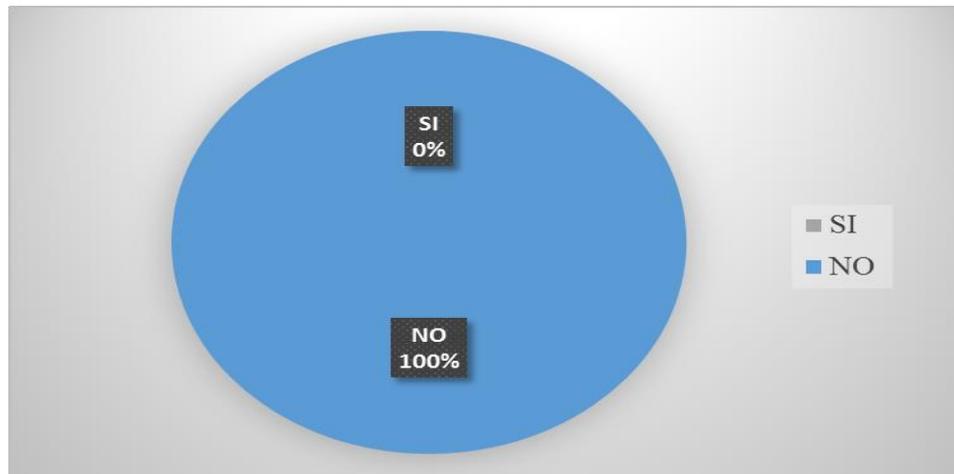
### **Ítems: 6 ¿Las estrategias organizacionales que se ejecutan son efectivas y eficaces?**

**Cuadro N° 8 Ejecución**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
6	¿Las estrategias organizacionales que se ejecutan son efectivas y eficaces?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**



**Gráfico N° 6: Ejecución**

**Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°8 y el gráfico N° 6 se determinó que cinco encuestados respondieron (NO) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que la población no está conforme con las estrategias implementadas dentro de la organización ya que existen debilidades en el área administrativa y operativa que no permiten que sean eficaces. Citando a, Fred (2013) “la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica”. (p. 7).. En este sentido se puede señalar que en el Grupo Llanero C.A no hay una correcta ejecución de estrategias, planificación y gestión administrativa, que permitan mejorar o impulsar el rendimiento en las diferentes áreas de la organización.

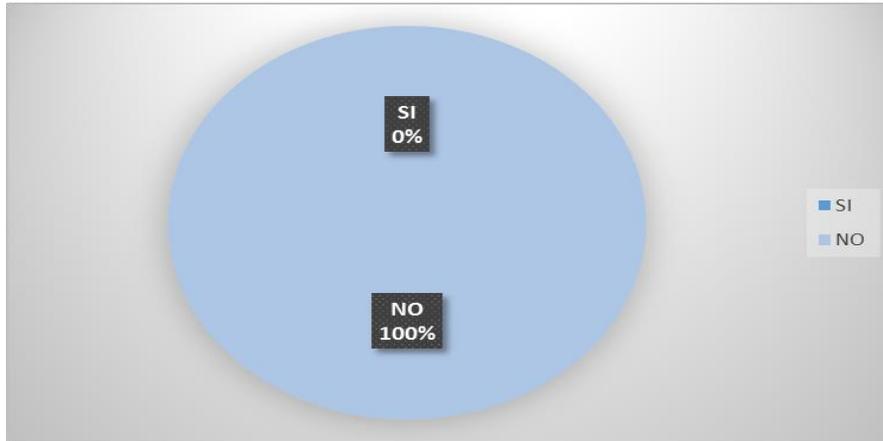
**Ítems: 7 ¿El personal conoce la filosofía de gestión?**

**Cuadro N° 9 Filosofía de Gestión**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
7	¿El personal conoce la filosofía de gestión?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**



**Gráfico N° 7: Filosofía de Gestión**

**Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°9 y el gráfico N° 7 se determinó que cinco encuestados respondieron (NO) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que la población no conoce la filosofía de gestión, misión, visión y valores de la organización. Según Martos (2009) “incluye el propósito y el concepto de valor. Define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en este” (p. 52). De tal modo se debe dar a conocer los valores, la misión y objetivos que quiere cumplir la organización a lo largo del tiempo, es por esto que se observa que, los empleados del Grupo Llanero no se encuentran instruidos sobre los objetivos que se quieren alcanzar,

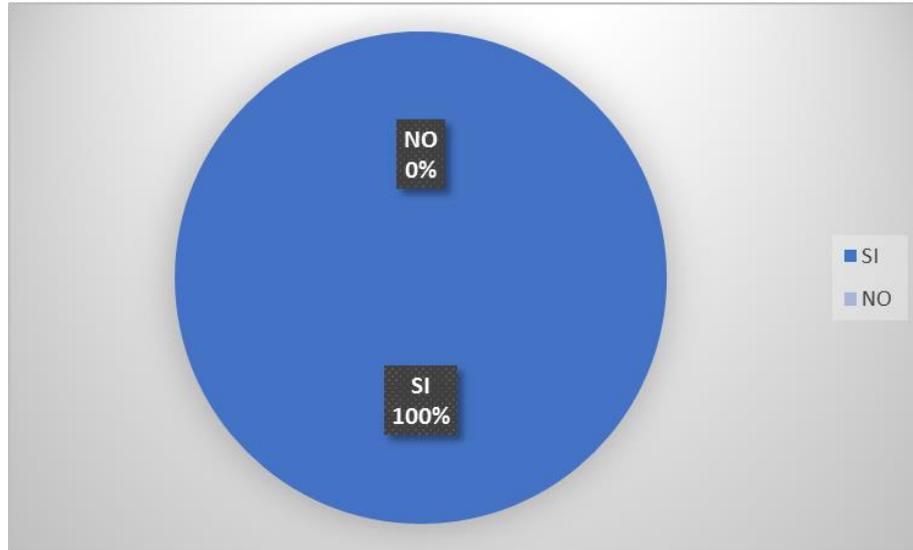
**Ítems: 8 ¿Se requiere la implementación de nuevas estrategias de gestión para la mejora financiera de la organización?**

**Cuadro N° 10 Perspectiva Financieras**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
8	¿Se requiere la implementación de nuevas estrategias de gestión para la mejora financiera de la organización?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

## Respuestas: SI – NO



**Gráfico N° 8: Perspectiva Financieras**

### **Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°10 y el gráfico N° 8 se determinó que cinco encuestados respondieron (SI) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que la empresa debe buscar obtener una mayor organización financiera, apostando por el crecimiento, obteniendo un buen manejo y distribución de los recursos. Según, Kaplan (2009) “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones”. (p.39). La perspectiva financiera se lleva a cabo desde métodos, planes de acción o instrumentos viables a la realidad de la situación de la empresa, siendo su enfoque mejorar la parte financiera de la empresa aumentando sus ganancias. Por consiguiente, con respecto a la empresa que se realizó este trabajo de investigación, al evaluar la perspectiva financiera, donde se observa en esté ítems donde establece los cinco trabajadores que se debe conocer el manejo de las finanzas y administración de sus recursos para incrementar la rentabilidad.

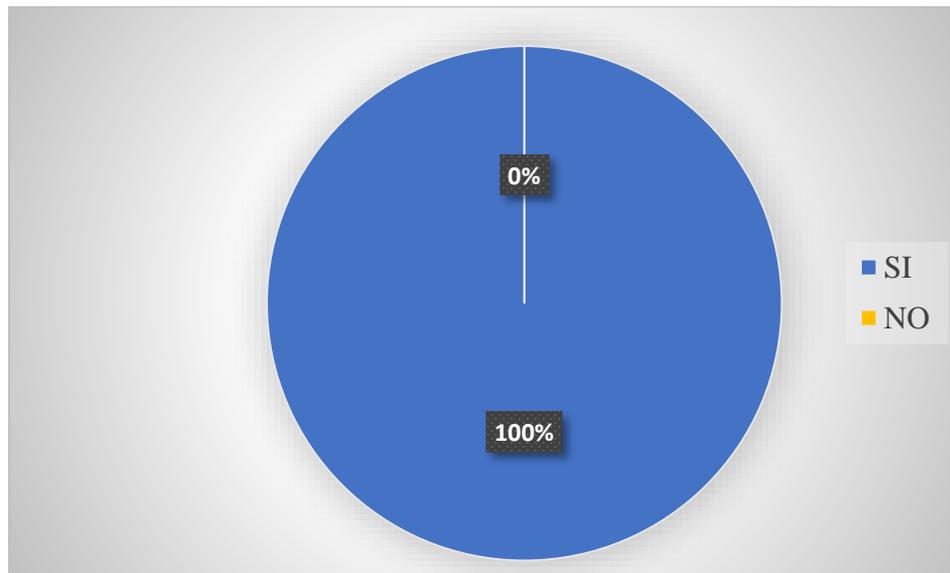
**Ítems: 9 ¿Los productos, bienes y servicios satisfacen las necesidades de los clientes?**

**Cuadro N° 11: Productos bienes y servicios**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
9	¿Los productos, bienes y servicios satisfacen las necesidades de los clientes?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**



**Gráfico N° 9: Productos bienes y servicios**

**Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°11 y el gráfico N° 9 se determinó que cinco encuestados respondieron (SI) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que la empresa cubre las necesidades de los clientes, los cuales se sienten satisfechos con los productos y servicios. Por su parte, Kaplan (2009) “unidades desean conseguir una

actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes”. (p. 76). La perspectiva del cliente su enfoque radica en determinar si los consumidores o clientes se sienten satisfechos con los productos o servicios que impulsa la empresa, es de gran importancia conocer la opinión de los clientes porque de esto depende el crecimiento y desarrollo empresarial. El Grupo Llanero en donde se observó en el porcentaje, que los clientes se sienten satisfecho con el producto y el servicio.

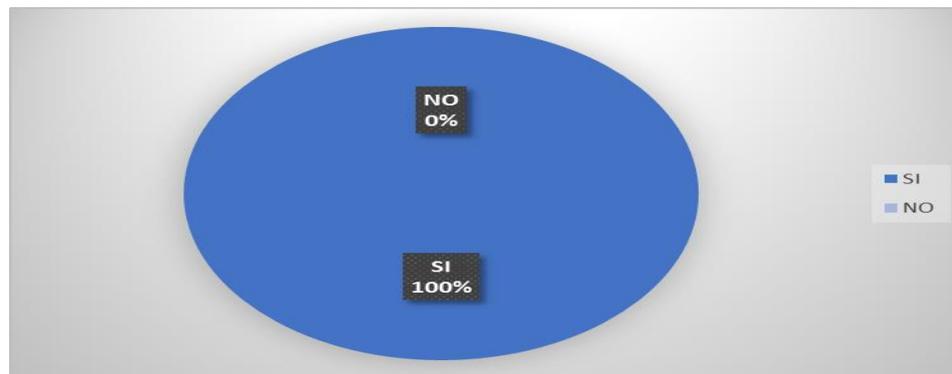
**Ítems: 10 ¿Los productos, bienes y servicios que ofrecen son de calidad?**

**Cuadro N° 12: Calidad**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
10	¿Los productos, bienes y servicios que ofrecen son de calidad?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**



**Gráfico N° 10: Calidad**

**Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°12 y el gráfico N° 10 se determinó que cinco encuestados respondieron (SI) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que la empresa ofrece productos y servicios de calidad. Según, Hernández (2004) “al igual que con el valor, es importante conocer lo que necesitan los clientes, lo cual puede ser complejo

a la hora de medir, ya que una persona puede valorar de diferente forma los diferentes atributos del producto o servicio”. (p. 2). Así mismo, los clientes deben ser el eslabón principal se debe implementar herramientas para llamar su atención, que se sientan atraídos por la marca, pero esta debe cumplir con los requerimientos gustos, necesidades y deseos de los consumidores. De acuerdo a esto el grupo llanero se ha posicionado como una marca establecida, destacándose, por ofrecer a sus clientes productos y servicios de calidad, ya que se observa en este ítems. .

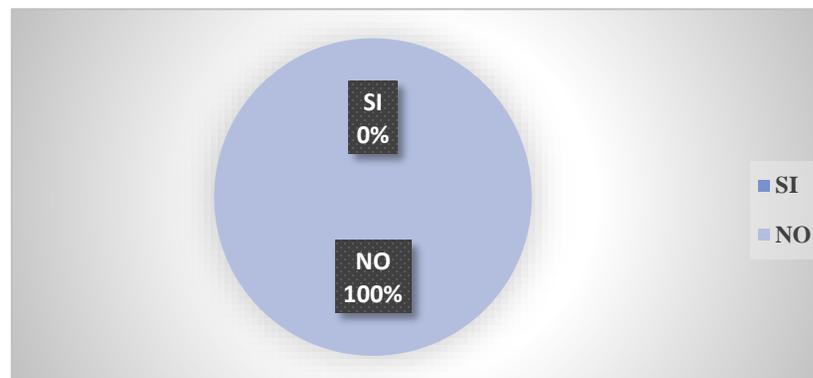
**Ítems: 11 ¿El área de trabajo es acorde a las actividades administrativas que se desempeñan?**

**Cuadro N° 13: Área de trabajo**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
11	¿El área de trabajo es acorde a las actividades administrativas que se desempeñan?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**



**Gráfico N° 11: Área de trabajo**

**Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°13 y el gráfico N° 11 se determinó que cinco encuestados respondieron (NO) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que la empresa no cuenta con un área de trabajo acordes que permitan desempeñar de manera

óptima las actividades administrativas que desempeña cada trabajador. Según, Robbins (1996) “las actividades de la organización deberían ser especializadas y agruparse en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. (p.120). Es de observar que dentro de dicha empresa los trabajadores no laboran acorde a las capacidades intelectuales que tengan cada uno de ellos.

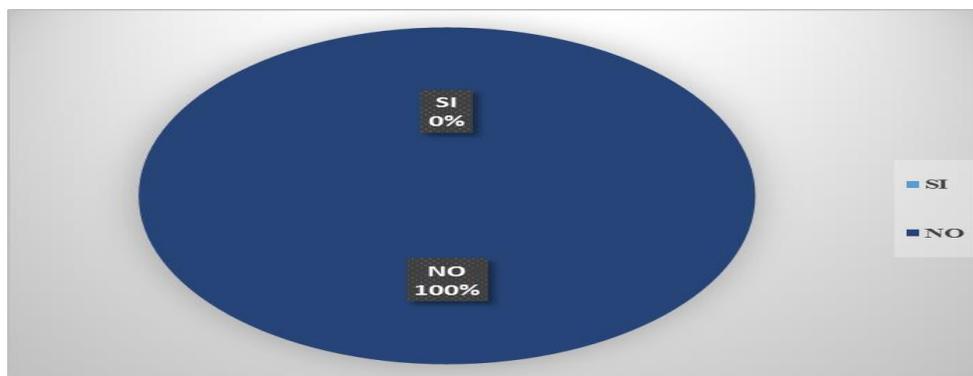
**Ítems: 12 ¿Los procedimientos administrativos son aplicados correctamente?**

**Cuadro N° 14: Procedimientos administrativos**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
12	¿Los procedimientos administrativos son aplicados correctamente?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**



**Gráfico N° 12: Procedimientos administrativos**

**Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°14 y el gráfico N° 12 se determinó que cinco encuestados respondieron (NO) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que la empresa no aplica los procedimientos administrativos de manera correcta. Según Koontz y Weihrich (2002) “el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, Organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo”. (p. 5). De

esta manera, en la presente investigación realizada en el grupo llanero, de acuerdo a esté ítems se observa que dicha empresa no cumple con los procedimientos administrativos que se adapten a las necesidades del departamento, donde se impulse el cumplimiento y éxito de cada una de las actividades que se este se ejecutando.

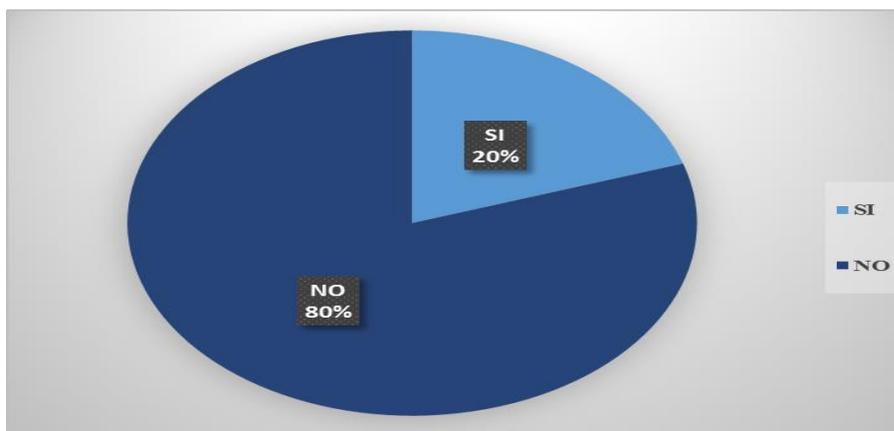
**Ítems: 13 ¿La articulación de las tareas y actividades administrativas funciona eficazmente?**

**Cuadro N° 15: Actividades administrativas**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
13	¿La articulación de las tareas y actividades administrativas funciona eficazmente?	1	20%	4	80%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**



**Gráfico N° 13: Actividades administrativas**

**Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°15 y el gráfico N° 13 se determinó que cuatro encuestados respondieron (NO) lo que equivale a un 80 %, mientras que una persona respondió (SI) lo que corresponde a un 20% ,eso indica que no existe una articulación eficaz entre las tareas y actividades administrativas .Citando a, Whittington y Kurt (2005) “un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo

fin es ofrecer una seguridad razonable en la consecución de los objetivos” (p. 213) .En conclusión se considera que en el grupo llanero, no se cumple con las tareas y actividades administrativas de forma correcta y así alcanzar cada uno de los objetivos, propósitos, metas o intereses que tienen a lo largo del tiempo. ,.

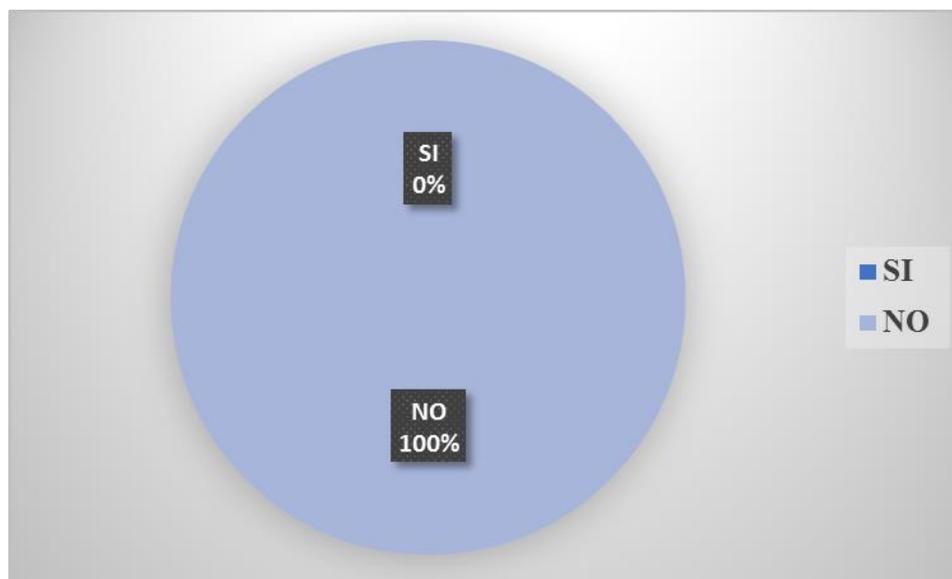
**Ítems: 14 ¿Las relaciones laborales contribuyen al efectivo desempeño operativo?**

**Cuadro N° 16: Desempeño operativo.**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
14	¿Las relaciones laborales contribuyen al efectivo desempeño operativo?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**



**Gráfico N° 14: Desempeño operativo.**

### Análisis e interpretación:

Como resultado del cuadro N°16 y el gráfico N° 14 se determinó que cinco encuestados respondieron (NO) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica que las relaciones laborales dentro la empresa no son las adecuadas para contribuir al efectivo desempeño operativo. La evaluación del desempeño, tal como indica Alles, (2000) “se define herramienta de gestión de los recursos humanos, para gerenciar, dirigir y supervisar a los empleados”. (p. 8). Es por ello que, la medición del desempeño operativo de dicha empresa investigada, no cumple con el desempeño operativo debido a que las relaciones laborales son deficientes..

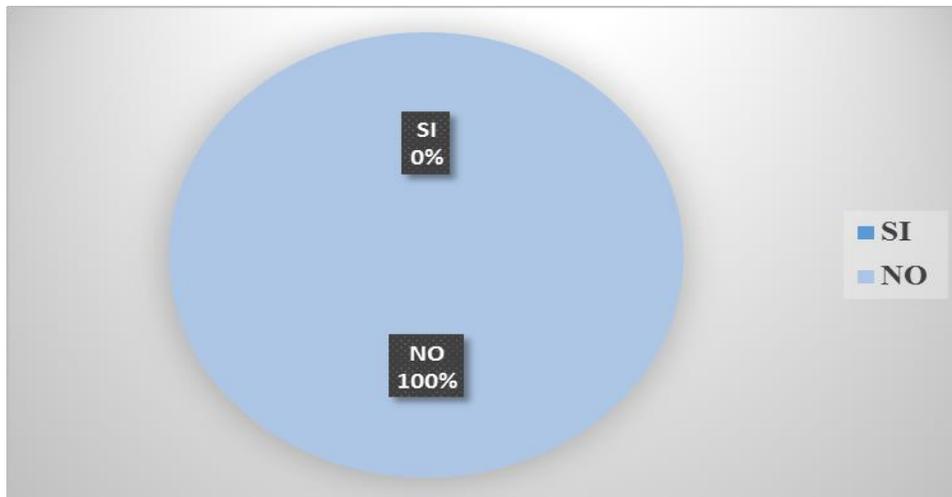
### Ítems: 15 ¿La gestión organizacional favorece el incremento de la rentabilidad?

**Cuadro N °17: Incremento de la rentabilidad**

N°	ITEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
15	¿La gestión organizacional favorece el incremento de la rentabilidad?	0	0%	5	100%	5	100%

**Fuente: Lara, V. (2020)**

**Respuestas: SI – NO**

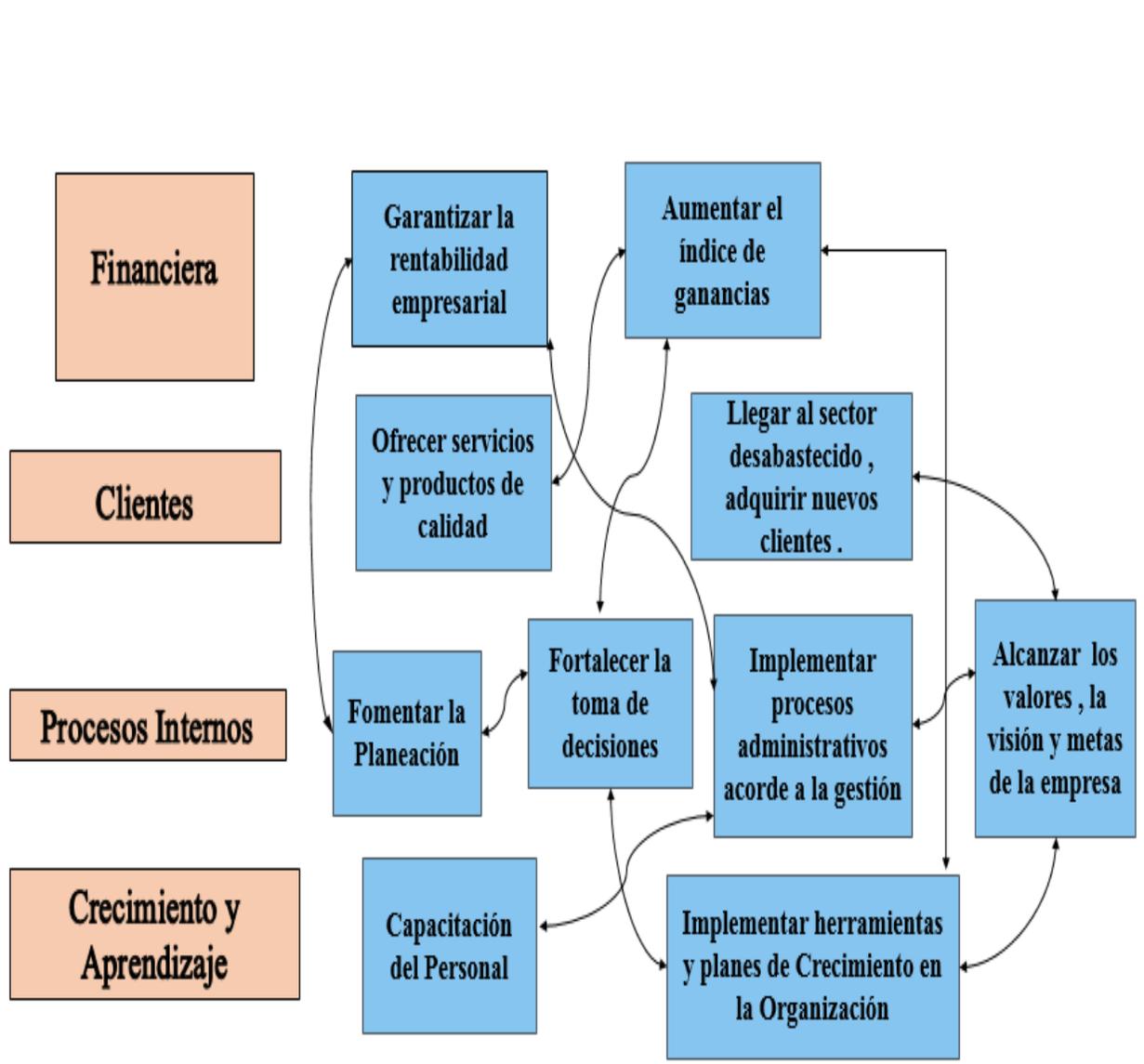


**Gráfico N° 15: Incremento de la rentabilidad**

**Análisis e interpretación:**

Como resultado del cuadro N°17 y el gráfico N° 15 se determinó que cinco encuestados respondieron (NO) lo que equivale a un 100 %, este porcentaje indica no hay una buena gestión organizacional por lo tanto no hay incremento de la rentabilidad. Como lo señala, Kaplan (2009) “en última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.” (p. 159) La perspectiva de crecimiento va de la mano con la perspectiva de procesos internos porque al mejorar el control interno obteniendo una mejor operatividad en la parte administrativa, se busca llevar una mejor planificación en relación con el ingreso, egresos o mejorar el uso de los recursos, al implementar las herramientas formuladas se ejecuten mecanismos que conlleven al crecimiento y expansión de la empresa. Debido a los antes mencionados se puede decir que dentro del grupo llanero, no se observa un incremento de la rentabilidad, ya que no existe una gestión organizacional favorable, que permita llevar a cabo el buen uso los recursos financieros.

## Mapa Estratégico Grupo Llanero C.A



Fuente: Muñoz (2023)

Para dar respuesta al objetivo N° 3: Plantear el método Balance Scorecard (BSC) como herramientas para la gestión y organización financiera en el Grupo Llanero C.A.

**Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INICIATIVAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>FINANCIERA</b>	Garantizar la Rentabilidad Empresarial	*Formular Herramientas	*Aumentar el Índice de Ganancias	*Reducir Costos *Organización y Planificación en el entorno financiero *Reducir las cuentas por pagar
<b>CLIENTES</b>	Ofrecer productos y servicios de Calidad	*Análisis del Mercado *Implementar Estrategias de ventas y marketing	*Llegar al sector desabastecido, adquirir nuevos clientes.	*Nuevos Mercados *Implementar ofertas
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Fomentar la Planeación y Organización en los Procesos Internos Optimizar el tiempo	*Implementar procesos administrativos de acuerdo a la gestión. *Reducir procesos, determinar las tareas a ejecutar.	*Alcanzar los valores, la visión y metas de la empresa.	*Optimización y rendimiento productivo y de gestión
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Contar con un personal calificado, potenciar su talento y destrezas.	*Implementar herramientas que fomenten el crecimiento y aprendizaje *Empleo de sistemas, y equipos actualizados.	*Capacitación del Personal ,además de determinar las capacidades del talento humano y potenciarlas	*Hacer buen uso de los recursos Incentivar a implementar modelos de gestión y lineamientos

Fuente: Muñoz (2023)

El Balanced Scorecard es una herramienta que nos permitió interrelacionar las cuatro perspectivas dentro del grupo llanero buscando alinear lo que se quiere alcanzar, en relación con los objetivos empresariales, además de determinar las medidas a implementar, este método es gran ayuda en la parte gerencial puede fomentar la toma de decisiones, a través de la implementación de herramientas en relación a las perspectivas a evaluar, debido que se puede expresar de forma gráfica.

En la perspectiva financiera se busca mejorar la rentabilidad empresarial de acuerdo a la situación en que se encuentra la empresa se busca tener una mejor organización, control, y aumentar los ingresos .En las perspectivas de los clientes se busca llegar a los sectores desabastecidos implementar herramientas que permitan captar más atención y que se vean interesados por los productos y servicios que ofrece la empresa En la perspectiva de procesos interno se debe optimizar el tiempo, reducir tareas, establecer procesos administrativos de acuerdo a la gestión.

En la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, se busca medir el desempeño del personal, identificar sus destrezas y habilidades, también se debe implementar talleres y capacitaciones para fortalecer su crecimiento personal potenciando sus capacidades, para que le empresa pueda contar con un personal capacitado. Debido a que el talento humano es de gran importancia para incrementar el crecimiento de la organización porque al contar con un personal comprometido, que conozco los objetivos empresariales y este con la mejor disposición para cumplir con las metas de las empresas y sus tareas diarias. Para incrementar con el crecimiento empresarial también se debe implementar sistemas y equipos actualizados a la gestión o actividad diaria, la cual conlleva a agilizar el trabajo, u optimizar el tiempo

## **MOMENTO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

El presente trabajo de investigación, titulado: Propuesta del Método Balance Scorecard (Bsc) como Herramienta de Gestión y Organización Financiera en el Grupo Llanero C.A. se puede evaluar en manera general el departamento de Administración y Tesorería, donde se detectaron debilidades y problemáticas que permitieron la construcciones de este trabajo, determinar que actualmente no cuenta con una organización adecuada a sus tareas asignadas, porque los procedimientos administrativos en ocasiones, no se adaptan a las exigencias operativa de la gerencia por las múltiples tareas que tiene cada responsable que limita realizar los procesos como están establecidos en los manuales.

En este orden de ideas, los empleados, no cuentan con información actualizada sobre los lineamientos, metas, misión y visión de la empresa, ni los objetivos que quiere alcanzar la empresa y limita la identidad institucional organizacional y el sentido de pertenecía de todo el personal que hace vida en el departamento, es importante destacar, que el personal no cuenta con capacitación, cursos, talleres especializados en las áreas donde se desenvuelven que limitan el crecimiento personal y laboral.

De esta manera, la propuesta del Balance Scorecard, es una herramienta utilizada de manera constante en el mundo empresarial, es una técnica innovadora que da resultados precisos además, permite comparar el cumplimiento de las metas u objetivos, se interrelaciona en cuatro perspectiva, permitiendo dar una evaluación, compleja y funcional, siendo de gran apoyo para la gerencia de la empresa y para el departamento de administración y tesorería del grupo llanero C.A, al presentar estos resultados puede servirán de aporte para la tomas de decisiones, y en el cumplimiento de los lineamientos, dentro del departamento, este método buscara implementar estrategias para mejorar la gestión, el control interno y la parte financiera de la empresa.

## RECOMENDACIONES

El Balanced Scorecard influye de manera positiva permitiendo evaluar, analizar, comparar y poder dar recomendaciones o resultados precisos que será de gran aporte para la empresa donde se desarrolló la investigación. En este orden de ideas, se recomienda mejorar la organización en las tareas diarias para fortalecer el éxito y cumplimientos de las mismas, por consiguiente, se deben reducir los procedimientos administrativos, adaptarlo a realidad o exigencia dentro del departamento y la cantidad de personas que los realiza para no sobre cargarlas, también, implementar procedimientos administrativos que sean acorde a la necesidad de la empresa.

Este método, permitirá implementar una mejor toma de decisiones en la parte gerencial, mediante los resultados obtenidos, el (Bsc) invita a la empresa a tener una proyección de acuerdos a sus objetivos trazados en un lapso de tiempo estipulados por la gerencia desde diferentes perspectivas, para tener una evaluación general de la gestión de la empresa, este método es una herramienta innovadora, utilizada actualidad para abordar de manera general las necesidades, metas y visión de la empresa.

Además, se recomienda aplicar instrumentos de medición y control interno que permitan determinar los procedimientos, realizar seguimientos evaluar soluciones de acuerdo a los resultados obtenidos. Por lo tanto, medir el desempeño de los empleados permitirá determinar el desarrollo y crecimiento de la empresa, esto le permitirá evaluar la ejecución de todos y observar cuanto tiempo conlleva aplicar una determina actividad o si presenta debilidad al alcanzar, al evaluar el desempeño, también permitirá analizar las capacidades de los empleados y se podría colocarlo en el área donde este puede llevar a cabo sus capacidades con eficiencia

Por esta razón, se recomienda optimizar el tiempo en la ejecución de las tareas diarias, fomentar una gestión administrativa de acuerdo a la necesidad, donde se evalué las debilidades existentes en el departamento, además, se recomienda realizar capacitaciones al capital humano, al fomentar sus capacidades, ofreciendo conocimientos a acordes a la necesidad empresarial, por lo cual esto puede ser de gran ayuda para alcanzar el éxito de la organización. También, se recomienda definir procesos o mecanismos a utilizar para mejorar la gestión y organización, para mejorar la parte operativa así obtener un crecimiento financiero, para el buen manejo de sus recursos, el departamento de administración y sus procedimientos sean acordes a su gestión, siguiendo sus lineamientos establecidos y cumplirlos a cabalidad garantizará el éxito y crecimiento

empresarial. Se sugiere implementar sistemas digitales que agilen los procesos, también dotar al departamento y que los empleados puedan trabajar con equipos tecnológicos actualizados que permitan el rendimiento operativo y favorezca el desarrollo en la actividad diaria

## REFERENCIAS

- Alles, (2000) El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica Disponible: <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=9786> (Consultado: 2023. Mayo 10)
- Arias, (2006), J Gestión estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard en gestionar cooperativas de trabajo asociado. Tesis de especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. (p. 32). Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf> (Consultado: 2023. Abril 25)
- Arias, (2006) Tesis Especial de Grado de la Universidad de los Andes Disponible:<http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Lic.%20Maria%20Antonieta%20Sanchez%20Uzcatogui/CAPITULO%20III.docx> (Consultado: 2023. Mayo 20)
- Berenger, J. (2017). Cómo implementar correctamente un cuadro de mando integral. Disponible: <https://prevencontrol.com/prevenblog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/> (Consultado: 2023. Mayo 12)
- Briones, G. (2006) Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales Disponible: <https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/metodologia-de-la-investigacion-guillermo-briones.pdf> (Consultado: 2023. Abril 27)
- Bonta P, Farber M (2005), autores del libro 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad. Disponible:<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html> (Consultado: 2023. Abril 20)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de Diciembre de 1.999). Capítulo VII de los Derechos Económicos. Disponible: [https://www.oas.org/dil/esp/constitucion\\_venezuela.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf) (Consultado: 2023 Mayo 18)
- Chiavenato, I. (2009), Gestión del Talento Humano. (3a ed.) Disponible: <https://bit.ly/2JaKYGY> (Consultado: 2023. Abril 20)
- Chiavanetto, I. (1999) Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf> (Consultado: 2023. Abril 20)
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica, editorial Pearson, novena edición. Disponible: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/17385216.html> (Consultado: 2023. Abril 27)

El Código de Comercio de Venezuela (Gaceta Extraordinaria N° 475 del 21 de diciembre de 1955) (p.6.) Disponible: <https://docs.venezuela.justia.com/federales/codigos/codigo-de-comercio.pdf> (Consultado: 2023. Mayo 04)

Díaz. S (2019) “*Cuadro de mando integral en la Firma Profesionales, Sc.*”

García .E Goncalves .M (2022) “Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del Balanced Scorecard para las empresas de servicios de proyectos de ingeniería del estado Zulia, Municipio Lagunillas” Disponible: <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/5516> (Consultado: 2023. Mayo 12)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V. (Consultado: 2023 Mayo 10)

Hernández, Fernández, C., & Baptista (2010) Disponible:

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0105003/cap03.pdf> (Consultado: 2023 Mayo 19)

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación.

Quinta edición. México: Editorial Mac Graw Hill, 2010

Hernández C. (2011). *Balanced Scorecard (BSC) Herramienta para la gestión empresarial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/balanced-scorecard-bsc-herramienta-para-la-gestion-empresarial>

Hitt. (2006) Obtenido del Capítulo II: Disponible: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092446/cap02.pdf> (Consultado: 2023. Marzo 23)

Kaplan, R. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000. (p. 124) Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf> (Consultado: 2023. Marzo 23)

Ley Orgánica de Precios Justos de Venezuela según (Decreto N° 600 21 de Noviembre de 2013) (p.2.)

Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos según (Decreto 6.656 Extraordinario en Caracas, viernes 15 de octubre de 2021)

Martínez, R. (2002). Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión. Medellín, Universidad EAFIT. (p. 85). Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf> (Consultado: 2023. Mayo 11)

- Martínez, C. E. (2004). Reseña del libro: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. *Innovar*, 14(23), 213-214 Disponible: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/36773/39619> (Consultado: 2023. Mayo 11)
- Münch (2010) Introducción a la Administración con Enfoque Empresarial Disponible: <https://docplayer.es/62363000-Introduccion-a-la-administracion-con-enfoque-empresarial-otono-2016.html> (Consultado: 2023. Mayo 04)
- Navarro, (2020) Balanced Scorecard para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador Autores: Gema Mireya Loor Cedeño; Mayra Yasmina Espinoza Arauz; Luis Miguel Mejía Ruperti (pag.80) Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/280/28068740021/#:~:text=Romero%2C%20et%20al.,Asimismo%2C%20Navarro%2C%20et%20al.>
- Ramírez (2005) “Gestión De Recursos Humanos Y Gestión Del Talento Humano” Disponible: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3679/TRAB.SUF.PROF\\_CHILE%20CASTILLO%2C%20SOLANGE%20OLGUITA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3679/TRAB.SUF.PROF_CHILE%20CASTILLO%2C%20SOLANGE%20OLGUITA.pdf?sequence=2&isAllowed=y) (Consultado: 2023. Mayo 1)
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 31 (1), 11-22.
- Robbins, (2005) La Estructura Organizacional como Herramienta Para EL Análisis Organizacional Disponible:<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/37095/articulo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Consultado: 2023. Mayo 1)
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? Disponible: de PENSEMOS <https://gestion.pensempos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve> (Consultado: 2023. Abril 25)
- Romero (2020). Balanced Scorecard para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador Autores: Gema Mireya Loor Cedeño; Mayra Yasmina Espinoza Arauz; Luis Miguel Mejía Ruperti (p.468) Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/280/28068740021/#:~:text=Romero%2C%20et%20al.,Asimismo%2C%20Navarro%2C%20et%20al.> (Consultado: 2023. Abril 25)
- Sáenz, A. C. (2012). Investigación de mercados. Colombia: Ediciones de la U Disponible: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9239/1/02%20ICA%201538%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf> (Consultado: 2023. Mayo 10)

- Scaramussa (2010), (p. 4). (1) SCARAMUSSA, S. et al. “La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia”. Revista Visión de Futuro, enero-junio 2010, (Consultado: 2023. Abril)
- Sandoval.D Silva.R. Hernández .J (2022) “Procedimientos de Control Interno Basados en Balanced Scorecard (Bsc) para el Área de Efectivo de la Empresa Farmacia Vida & Salud 24, C.A **Disponible:** <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/9324/1/rsilva.pdf> (Consultado: 2023. Abril)
- Stoner, Freeman y Gilbert, (1996). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf> (Consultado: 2023. Abril)
- Stracuzzi S y Martins Pestuna F (2006) Metodología de la Investigación Cuantitativa Disponible: <http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf> (Consultado: 2023. Mayo 10)
- Tamayo y Tamayo, M (1997). El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa S.A. México..
- Thompson, I (2005) Hacer Empresa: Un Reto, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, (p. 41). Disponible: <file:///C:/Users/Las%20Bellas/Downloads/Dialnet-EmpresaYResponsabilidadSocialAnalisisConceptual-5973561.pdf> (Consultado: 2023. Mayo 10)
- Vasconcellos (2001) Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf> (Consultado: 2023. Mayo 10)
- Veintemilla .L. (2021). “*El Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en una Universidad Privada De Lima-2021*”. Disponible: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1659/TESIS%20FINAL%20JOSE%20VEINTEMILLA%20-%20MAESTRIA%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Consultado: 2023. Mayo 10)
- Villafranca, D (2002) ¿Que Son Las Bases Legales En Un Trabajo De Investigación? Disponible: <https://www.monumentocruzdeltercermilenio.cl/blog/trabajo/que-son-las-bases-legales-en-un-trabajo-de-investigacion.html> (Consultado: 2023. Mayo 10)
- Whittington y Kurt (2005) Auditoría: Un Enfoque Integral Disponible: <https://catalogosiidca.csuca.org/Record/UNANL.18587> (Consultado: 2023. Mayo 9)

## ANEXOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVESITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**Estimados Señores:**

A continuación, se presenta un instrumento tipo cuestionario, con la finalidad de recoger datos necesarios para la investigación que se realiza referente a: **PROPUESTA DEL MÉTODO BALANCE SCORECARD (BSC) COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN FINANCIERA EN EL GRUPO LLANERO**: ubicada en Barquisimeto, estado Lara.

**Lea cuidadosamente el instrumento:**

1. Marque con una **(x)** la respuesta seleccionada.
2. Seleccione solo una **(1)** alternativa entre las cuales tiene **Sí** y **No**.
3. En caso de duda consultar al investigador.

La información recabada tendrá un carácter confidencial y solo será utilizado con fines de investigación para el presente proyecto. Por lo tanto, se le agradece su valiosa colaboración al respecto y que la misma sea lo más objetiva posible, veraz y precisa, con el objetivo de lograr resultados confiables.

**Gracias por su colaboración.**

Ledmar Muñoz

## INSTRUMENTO CUESTIONARIO

Ítems N <sup>a</sup>	Enunciado
	<b>En el Grupo Llanero C.A., es necesario analizar la gestión y organización financiera para lo cual debes considerar lo siguiente:</b>
1	¿Se planifica y gestiona en forma óptima las actividades y tareas administrativas?
2	¿La gestión organizacional integra los departamentos con los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos?
3	¿Los lineamientos aplicados en la organización son adecuados a la gestión administrativa?
4	¿Cuenta con una cartera de proveedores acorde a sus necesidades?
5	Ítems: 5 ¿Los proveedores le suministran insumos a costos razonables?
6	¿Las estrategias organizacionales que se ejecutan son efectivas y eficaces?
7	¿El personal conoce la filosofía de gestión?
8	¿Se requiere la implementación de nuevas estrategias de gestión para la mejora financiera de la organización?
9	¿Los productos, bienes y servicios satisfacen las necesidades de los clientes?
10	¿Los productos, bienes y servicios que ofrecen son de calidad?
11	¿El área de trabajo es acorde a las actividades administrativas que se desempeñan?
12	¿Los procedimientos administrativos son aplicados correctamente?
13	¿La articulación de las tareas y actividades administrativas funciona eficazmente?
14	¿Las relaciones laborales contribuyen al efectivo desempeño operativo?
15	¿La gestión organizacional favorece el incremento de la rentabilidad?

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**Planilla de validación**

Nombre y apellido del validador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nº DE ÍTEMS	CLARIDAD		PERTINENCIA		ADECUACIÓN		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							