



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**BALANCED SCORE CARD: HERRAMIENTA DE ANÁLISIS
FINANCIERO Y MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA
INVERSIONES CHAKRA, C.A.**

**Autor:
Saritza Rafaela Marín Silva
C.I. 8.353.008
Asesor:
MSc. Selanny Pereira**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título
de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Finanzas**

Maturín, julio 2009

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Saritza Rafaela Marín Silva, para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Finanzas, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación privada y evaluación por parte del jurado examinador.

En Maturín, a los 20 días del mes de julio de 2009

Asesor: MSc. Selanny Pereira
C.I. 10.834.743

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso y a la Virgen del Valle por guiarme con su luz divina.

A toda mi familia por el apoyo siempre brindado, en especial mis hijos y hermanos.

A todos los profesores del Postgrado en Ciencias Administrativas, Mención Finanzas de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, quienes me brindaron sus conocimientos, en especial mis asesores: Selanny Pereira, Maira López y Ramón Zamora por su dedicación, orientación y conocimientos impartidos para culminar con éxito esta tesis.

A mis compañeros de postgrado con quienes compartí momentos agradables, por la constancia y perseverancia para lograr esta meta, especialmente: Emigdio Batista, Mirla León, Diógenes Presilla, Gustavo Díaz, Verónica Reyes y Yaisbel Yendis.

Al personal que labora en la coordinación de postgrado por su amistad y apoyo constante; Rubén Espinoza, Oraxis, María y Rogel.

Al personal de la empresa Inversiones Chakra,C.A., quienes me proporcionaron la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, en especial al Sr. Jorge Chakra.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo y en especial al Sr. Juan Carlos Marcano.

¡A todos, gracias!

Saritza Rafaela Marín Silva

DEDICATORIA

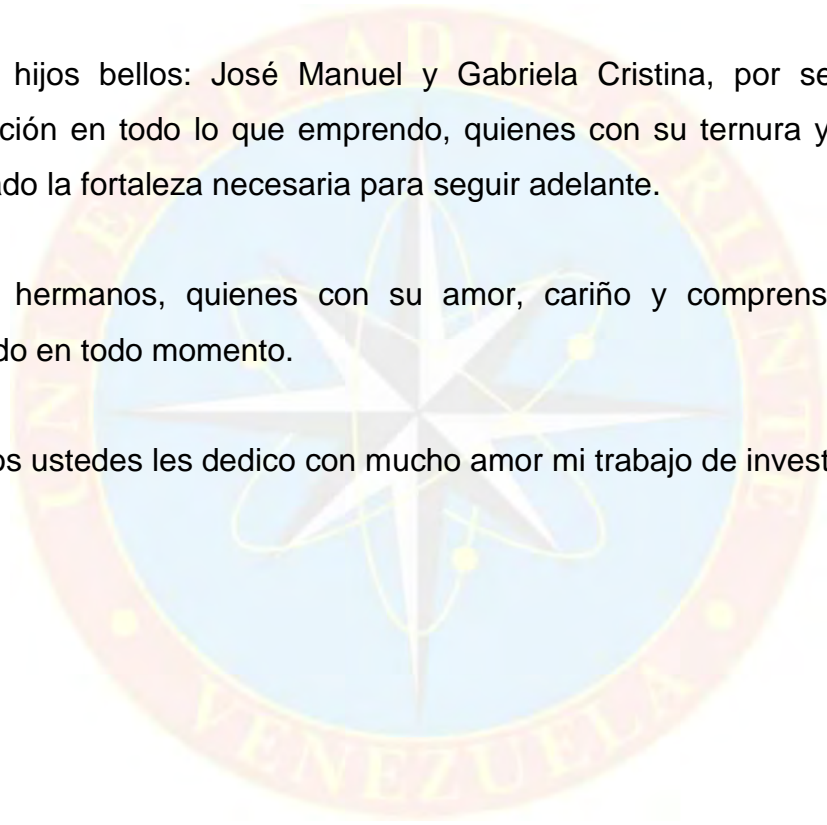
A Dios todopoderoso por iluminar el camino a lo largo de mi existencia.

A mis padres, Julián (+) y Elvira, por haberme dado la vida, quienes en todo momento me han brindado su amor.

A mis hijos bellos: José Manuel y Gabriela Cristina, por ser fuente de inspiración en todo lo que emprendo, quienes con su ternura y respeto me han dado la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mis hermanos, quienes con su amor, cariño y comprensión me han apoyado en todo momento.

A todos ustedes les dedico con mucho amor mi trabajo de investigación.

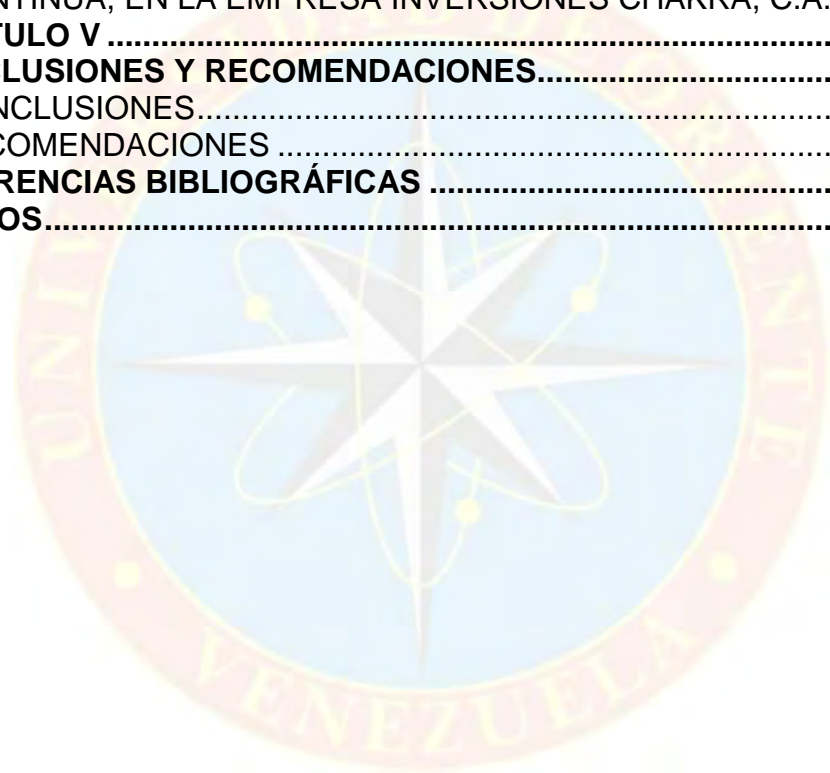


Saritza Rafaela Marín Silva

ÍNDICE GENERAL

	Pag.
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
ALCANCE, RELEVANCIA Y FACTIBILIDAD	9
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	10
BASES TEÓRICAS	11
El Total Performance Scorecard (TPS)	14
El Concepto TPS	15
El Cuadro de Mando Integral Corporativo	19
Alcance Del Balanced Score Card.....	21
Beneficios Del Uso Del Balanced Score Card.....	24
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	24
Reseña Histórica de la Empresa	24
Objeto de la Empresa	25
Mercado – Producto	26
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	32
CAPÍTULO III	35
MARCO METODOLÓGICO	35
TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
La Observación Directa	36
Revisión Documental.....	37
La Encuesta.....	37
CAPÍTULO IV	39

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	39
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA	
INVERSIONES CHAKRA, C.A.....	40
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....	42
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA, INVERSIONES CHAKRA, C.A.	45
ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES QUE PERMITAN	
OPTIMIZAR EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA	
INVERSIONES CHAKRA, C.A.....	46
APLICABILIDAD DEL BALANCED SCORE CARD COMO	
HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FINANCIERO Y MEJORA	
CONTINUA, EN LA EMPRESA INVERSIONES CHAKRA, C.A.....	47
CAPÍTULO V	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS.....	61



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pag.
FIGURA 1. Marco del Balanced ScoreCard: Modelo Creación de Valor.....	21
FIGURA 2. Gestión Estratégica.....	23
FIGURA 3. Mapa Estratégico, Inversiones Chakra, C.A.	53



ÍNDICE DE CUADROS

	Pag.
CUADRO 1 Capital y Accionistas.....	26
CUADRO 2 Clientes de la empresa.....	28
CUADRO 3 Proveedores de Materia Prima	29
CUADRO 4 Competidores de la Empresa en el Mercado.....	30
CUADRO 5 Producción Actual (Promedio).....	31
CUADRO 6 Talento Humano.....	31





UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

BALANCED SCORE CARD: HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FINANCIERO Y
MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA INVERSIONES CHAKRA, C.A.

Autor: Saritza R. Marín Silva
Tutora: MSc. Selanny Pereira

RESUMEN

La presente investigación se planteó como objetivo general evaluar el Balanced Score Card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A. La misma constituye un aporte dirigido a verificar la aplicabilidad, pertinencia y eficacia que tienen los elementos teóricos que fundamentan a la técnica balanced score card como herramienta de gestión y control integral orientada a optimizar el desempeño de la empresa en el manejo de sus finanzas, relacionándolas con la gestión de los clientes, sus procesos técnico-administrativos internos y las competencias de sus recursos humanos, es decir, las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje. El trabajo se realizó de acuerdo a un estudio de caso, éste pone énfasis en el trabajo de campo puesto que se abocó a la recolección de datos en el propio contexto real de la empresa, además se empleó la entrevista estructurada. Los resultados de la investigación llevaron a la conclusión de que el balanced score card como herramienta de gestión, medición y control ofrece el marco para describir estrategias destinadas a crear valor y de esta manera las empresas que lo aplican esperan convertirse en referencias para otras. En relación a ello se puede afirmar con certeza que es recomendable su aplicación y de esta manera asegurar el éxito de su ejecución.

Palabras claves: Balanced Score Card, Estrategias, Gestión, Toma de Decisiones.

INTRODUCCIÓN

Los cambios que de forma vertiginosa se producen en el contexto del mundo de hoy inciden de manera determinante en la vida personal y profesional de los seres humanos, así como en lo que atañe al mundo empresarial. En relación a este contexto, las formas convencionales de emprendimiento deben dar paso a alternativas novedosas y de mayor adaptabilidad a los cambios, a los fines de favorecer, por un lado, mayores oportunidades para la activación de los aparatos productivos de las economías y, por el otro, para generar mejores oportunidades de acceso a fuentes de trabajo y de producción.

En este marco se hacen presentes las llamadas empresas manufactureras o industriales, que en su contexto histórico, constituyen una verdadera innovación en virtud de que sus formas de organización y flexibilidad vienen a representar oportunidades para darle mayor fuerza a los procesos de desarrollo de las economías en crecimiento.

En la actualidad para alcanzar la optimización en el proceso productivo, la mayoría de estas empresas se encuentran en la búsqueda constante de nuevos métodos, alternativas y técnicas con el propósito de contribuir a garantizar la eficiencia y efectividad de las mismas, de tal manera de ofrecer productos de excelente calidad cubriendo las necesidades y expectativas de los clientes, lo cual le permite aumentar y mantenerse en el mercado competitivo.

El estudio que se lleva a cabo aborda la realidad de este tipo de empresas, en el sentido de que se aboca a realizar un diagnóstico de la gestión, a los fines de proponer alternativas de solución, desde una de las técnicas consideradas de mayor significación para la optimización del desempeño de las organizaciones en términos integrales: el Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral.

El Balanced Score Card, puede ser empleado de muchas maneras, como una herramienta de medición, de gestión, que logra expresar o implantar las reglas del negocio en términos tangibles y cuantificables e incorpora las perspectivas relevantes de negocio; finanzas, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.

La realización de este estudio se ubica en la evaluación del Balanced Score Card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A., soportado por un diagnóstico de la situación actual, metodológicamente se ejecuta de acuerdo a un estudio de caso, estos estudios ponen énfasis en el trabajo de campo, puesto que se abocó a la recolección de datos en el propio contexto real donde se realizó la investigación. En este informe se aprecian los aspectos preliminares de este estudio, que se encuentran expresados en los siguientes capítulos :

Capítulo I, se planteó el problema objeto de estudio, justificación de la investigación, objetivo general y objetivos específicos, así como también el alcance y la delimitación de dicha investigación.

Capítulo II, se desarrollaron los antecedentes, reseña histórica de la empresa, aspectos generales y todo el marco conceptual que sustenta esta investigación, al igual la definición de términos básicos.

Capítulo III, se definen el tipo y el nivel de la investigación, población estudiada, instrumentos de recolección de datos y técnicas de presentación.

Capítulo IV, refleja el desarrollo de los objetivos específicos orientados a la evaluación del Balanced Score Card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A.

Capítulo V, se muestran las conclusiones y recomendaciones, partiendo de las interrogantes y los objetivos indicados al principio de la investigación y basados en el análisis de los resultados, se estructuraron las conclusiones que se infirieron del trabajo realizado; así mismo, se desarrollaron las recomendaciones orientadas a la búsqueda de alternativas viables relacionadas con la evaluación del cuadro de mando integral o balanced score card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa inversiones chakra, c.a., finalmente se presentan las referencias bibliográficas y anexos donde se registran los instrumentos de recolección de datos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

En este capítulo se plantea el problema objeto de estudio, la justificación de la investigación, los objetivos tanto general como específicos, así como también la delimitación y alcance.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas industriales o manufactureras son de significativa importancia en el crecimiento económico de un país, ellas buscan optimizar sus procesos para garantizar el propósito de incrementar su productividad.

La productividad que tenga una empresa hoy en día depende de muchos factores, entre los cuales se encuentran; la capacidad gerencial, la oferta y demanda que tenga el producto, los procesos, las técnicas y perspectivas en la gestión empresarial necesarias para la consecución de un alto rendimiento en los resultados de las empresas.

La mayoría de las empresas manufactureras, caracterizadas por el aumento continuo en los costos de insumos y servicios requieren de procedimientos y eficientes herramientas para llevar a cabo su proceso productivo y la buena marcha de sus operaciones.

La empresa Inversiones Chakra, C.A. es una empresa manufacturera, que se dedica a la fabricación y comercialización de artículos y mobiliarios para el hogar elaborados en madera y fórmica, tales como; camas, puertas,

escaparates, juegos de cuarto, otros; en primer lugar no posee una visión ni misión de su negocio, no cuenta con un espacio físico adecuado para el desempeño de sus actividades, no tiene una estructura de Ingresos y Costos proyectada, además, no existe un sistema o control de inventarios de mercancías disponible para el buen funcionamiento; aparte de esto la maquinaria y equipos usados en el proceso productivo son obsoletos, hay retraso en la entrega de los productos, escasez de recursos financieros, tampoco cuenta con información contable oportuna a fin de desarrollar las funciones del proceso administrativo y productivo de manera eficaz.

Es por ello que, la importancia de este trabajo radica en que representa un apoyo en el proceso de toma de decisiones, es una herramienta que permite orientar, operar, ejecutar, evaluar y controlar la gestión de la empresa, además, permite la creación y mantenimiento de un control continuo y permanente, e igualmente elevar los niveles de eficacia y eficiencia.

Antes de adoptar cualquier decisión de carácter financiero, un directivo debe acumular la máxima información posible; por esta razón (Moyer, McGuigan y Kretlow. 2005), manifiestan que:

“La toma eficaz de decisiones financieras exige conocer las metas de la empresa. ¿Qué objetivos deberían orientar la toma de decisiones en los negocios? Es decir, ¿qué debería tratar de alcanzar la dirección en nombre de los propietarios de la empresa? El objetivo más ampliamente aceptado de una empresa es maximizar el valor de ésta para sus propietarios, es decir, maximizar la riqueza de los accionistas”(p. 7).

De la cita anterior, se desprende la necesidad de evaluar el Balanced Score Card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A. de manera que permita controlar su producción, determinar el éxito de los objetivos para la obtención de resultados óptimos y con ello maximizar las ganancias operativas, proveer información útil a la gerencia para la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno.

En tal sentido es necesario crear herramientas de análisis estratégico que permita a la empresa obtener varias ventajas, entre ellas, la obtención de recursos financieros, el incremento en la participación en el mercado, así como también generar valor y oportunidades para la empresa creando soluciones innovadoras para los desafiantes problemas empresariales. Es por ello, que a través del presente trabajo se busca satisfacer las necesidades tanto de la empresa como del cliente, proporcionando las herramientas administrativas y financieras que le permitan tomar la mejor y la más acertada decisión.

Al hacer esta investigación se plantean las siguientes interrogantes: ¿Es el Balanced Score Card, la mejor alternativa de solución en la empresa Inversiones Chakra, C.A., que permita lograr el éxito, satisfacer las necesidades administrativas y financieras y la toma de mejores decisiones?. ¿Cuenta la empresa con una estructura adecuada para el proceso productivo?. ¿Cuáles serán las oportunidades que podrán beneficiar a la empresa para evitar posibles amenazas?. ¿De qué forma se podrá aplicar el Balanced Score Card como herramienta de análisis financiero?.

En base a lo anterior, la gerencia de la empresa objeto de estudio decidió apoyar la realización de esta investigación con la intención de subsanar los problemas y fallas que se puedan presentar.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La razón principal de la evaluación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A., es crear la visión y misión en virtud de que en la empresa no existen, e igualmente, ayude a expresar cuáles son sus propósitos fundamentales y su razón de ser, así como también las estrategias a seguir, los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y los cursos de acción para maximizar las oportunidades, disminuir las amenazas, aumentar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Dado que la mayoría de las personas en la empresa desconocen la visión y misión de su negocio y al tratar de llevarlas en acción, no consiguen hacerlo, por ello la necesidad de evaluar el estudio de esta nueva herramienta administrativa y financiera de carácter innovador para las organizaciones. El éxito de toda empresa u organización depende de la efectividad de las estrategias, herramientas y técnicas que allí se emplean para alcanzar los resultados esperados.

La realización de este estudio se constituye en un aporte investigativo dirigido a verificar la aplicabilidad, pertinencia y eficacia que tienen los elementos teóricos que fundamentan a la técnica *balanced score card* como herramienta de control y gestión integral orientada a optimizar el desempeño de la empresa en el manejo de sus finanzas, relacionándolas con la gestión

de los clientes, sus procesos internos y las competencias de sus recursos humanos que abarcan el éxito financiero, la fidelidad de los clientes, el liderazgo de mercado, el aumento de capital, control de los procesos de negocio y, en parte, las consecuencias para la comunidad.

En términos generales, el estudio beneficia a la economía de la localidad, puesto que se orienta a lograr que las empresas manufactureras desarrollen mecanismos financieros y no financieros que les permitan desenvolverse eficientemente y contribuir de mejor manera con el desarrollo y crecimiento económico de la región, a través de una mayor absorción de recursos humanos y a la activación del aparato productivo.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Evaluar el Balanced Score Card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A.

Objetivos Específicos

- Describir el proceso productivo de la empresa Inversiones Chakra, C.A.
- Realizar un análisis estratégico DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).
- Establecer controles que permitan optimizar el proceso productivo de la empresa.
- Determinar la aplicabilidad del Balanced Score Card como herramienta de análisis financiero y mejora continua.

ALCANCE, RELEVANCIA Y FACTIBILIDAD

La presente investigación permite a la empresa Inversiones Chakra, C.A. contar con una herramienta de análisis financiero y mejora continua para poder lograr el alcance de sus objetivos de una manera satisfactoria y beneficiosa, de tal manera que el resultado de sus operaciones facilite una información clara y sencilla para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Igualmente su evaluación permite la realización de un diagnóstico de las empresas manufactureras no sólo desde el punto de vista de los procesos relacionados con la gestión de sus recursos financieros, sino también desde las diferentes perspectivas que se relacionan causalmente con dicha gestión y que son de fundamental importancia para garantizar la optimización de la misma.

Desde el punto de vista práctico, la realización de esta investigación beneficia a los propios accionistas y personal que allí labora, en el sentido de que a partir de dicha evaluación se podrá contar con una herramienta de gestión sustentada en el balanced score card o cuadro de mando integral, a través de la cual tendrán posibilidades de manejar con mayor eficacia los diferentes factores y perspectivas que combinados con el manejo financiero determinan la obtención de resultados exitosos.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo está dirigido a la evaluación del balanced score card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A. Se llevó a efecto en la oficina administrativa ubicada en la avenida Orinoco cruce con calle el Matadero en la ciudad de Maturín estado Monagas, durante el período Enero del año 2008 hasta Junio del mismo año.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En la empresa Inversiones Chakra, C.A., hasta los momentos no se ha realizado ningún trabajo relacionado con el cuadro de mando integral, es decir, este tema no ha sido objeto de estudio por parte de otros investigadores.

En este capítulo se tomaron como referencias algunas investigaciones realizadas sobre el tema, al igual que las bases teóricas, las cuales ayudaron a la mejor comprensión, así como también aspectos generales en las que se fundamenta la empresa.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las investigaciones consideradas como antecedentes se pueden señalar algunos estudios realizados con anterioridad y que tienen relación directa con el tema de estudio:

López, M. (2006), realizó una investigación titulada: **Sistema de Toma de Decisiones para Evaluar la Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas de Servicios. Caso: Empresa Sitio**. El modelo de gestión permite incrementar la capacidad de gestión de la organización, evaluando los objetivos y estrategias verificando su alineación con la visión, generando una interacción mayor entre los niveles corporativos de la organización. Donde destaca la falta de un sistema de gestión integral, lo que dificulta el proceso de toma de decisiones y exhorta a la empresa

implementar el modelo de gestión diseñado cumpliendo cada una de las etapas propuestas y diseñar indicadores que le permita medir la productividad de la empresa.

Serrano, A. (2005), en su investigación: **Estrategias para lograr la Gestión de la Unidad de Planificación de Materiales PDVSA Barinas.** Para el alcance de los objetivos planteados fue necesario la aplicación de la matriz DOFA, como técnica fundamental para la creación de diez estrategias que mejorarán la gestión de esta unidad funcional. Así mismo se plantearon seis indicadores operativos que deben ser aplicados a fin de lograr la medición de dicha gestión. Concluye que en la unidad de planificación los funcionarios aplican los procedimientos establecidos, pero existe una baja divulgación en referencia a las leyes aplicadas en el proceso, en tal sentido una recomendación fundamental consistió en un plan de divulgación constante de las leyes que asegure el dominio de todos los analistas que intervienen en este proceso.

BASES TEÓRICAS

Para sustentar teóricamente la investigación, se hizo necesario la revisión de literatura que consiste en consultar bibliografía y otros materiales escritos útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación.

En ellas se abordan los siguientes aspectos: aspectos teóricos que soportan el análisis de la gestión financiera, la administración de los recursos financieros, la estructura financiera de las empresas, conceptualización y

caracterización del Balanced Score Card (BSC), el análisis de las perspectivas que integran el BSC y la Mejora Corporativa (Total Performance Scorecard, TPS).

De los aspectos antes descritos sólo se hará una breve descripción en cuanto a:

- La Gestión Financiera; se relaciona con la Contabilidad de Gestión, cuyo propósito fundamental es el de registrar y presentar información para medir el cumplimiento de los objetivos de una organización, valorando la conducta de su ámbito interno en este proceso. También, de acuerdo con Block y Hirt (2005), se califica a la Gestión Financiera como un área de la Administración General que tiene por objeto:

Maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la adquisición de recursos financieros con aportaciones de capital u obtener créditos, y con su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y el logro de buenos resultados, mediante la interpretación de las estadísticas financieras que ayudan a tomar decisiones acertadas (p. 34).

En atención a lo señalado, la Gestión Financiera comprende la ejecución de dos procesos fundamentales para su correcta y efectiva ejecución que son la determinación de la estructura financiera de la empresa y la realización de su contabilidad financiera. El análisis de cada uno de estos procesos, permite establecer y precisar el significado de la gestión financiera en el marco de las empresas.

- La Estructura Financiera; según Ochoa (2001), ésta es definida como “el estudio de cómo debe apoyarse la empresa con financiación a corto y a largo plazo” (p. 43). En ese sentido, a través de este proceso se trata de verificar la estructura de los activos, que, a su vez implica la determinación de clase, cantidad y calidad de los activos que la empresa requiere para el desarrollo de su objeto social.

Ampliando la idea anterior, es importante para determinar la estructura financiera, conocer con qué activos cuenta la empresa buscando un mecanismo para utilizar estos recursos eficazmente antes de recurrir a fondos externos de financiamiento.

- La Administración de Recursos Financieros; otro aspecto importante a tener en cuenta una vez dilucidado el paso anterior, es el de tener un criterio claro sobre qué área de la empresa se va a apoyar con los recursos adquiridos para no errar en la utilización del dinero. Para Ortiz (2004), “conjuntamente con ello se requiere de un análisis de los ingresos proyectados que permitan devolver el dinero” (p. 28).

En relación a estas definiciones, la ejecución de la contabilidad financiera representa la conformación de un sistema de información acerca del movimiento financiero de la empresa. En ese sentido, para ejecutarse de manera satisfactoria debe abarcar la totalidad de las operaciones del negocio en forma sistemática, histórica y cronológica basada en reglas, principios y procedimientos contables para los registros de las operaciones financieras del negocio.

De allí se desprende que estos modelos o aspectos descritos con anterioridad no se aplicaron en la empresa Inversiones Chakra, C.A., debido a la falta de información solicitada al personal que allí labora.

El modelo Balanced Score Card, ha sido considerado uno de los enfoques o aspectos de carácter estratégico e integral que aporta estrategias y procedimientos orientados a optimizar la eficiencia de la gestión de toda empresa y en especial, las empresas manufactureras.

El Total Performance Scorecard (TPS)

La mejora corporativa es un proceso de aprendizaje creativo basado en una visión estratégica, normas y nuevos valores.

En este sentido, Rampersad (2004), señala que el “Total Performance Scorecard abarca una filosofía y un conjunto de normas que forman la base tanto de la mejora continua de procesos, como de la mejora personal de cada empleado. Aunque este concepto se ocupa del cambio corporativo, arranca primero con los cambios de actitud colectivos e individuales que se producen a través del aprendizaje” (prefacio xviii).

El TPS está orientado al máximo desarrollo personal de todas las personas relacionadas con la empresa, así como a la óptima utilización de sus capacidades, para la consecución del más alto rendimiento corporativo.

Establece Rampersad (2004): En el concepto integrado TPS los elementos clave de mejora, desarrollo y aprendizaje se definen de la siguiente manera:

- **Mejora:** Este proceso abarca la mejora de procesos individuales y de negocio basado en el ciclo PEVO (Planificación, Ejecución, Verificación y Optimización). El punto más importante radica en la mejora de las habilidades personales y el comportamiento de los individuos en relación con su actuación en la sociedad y en la mejora de los procesos (cómo se pueden controlar los procesos de negocio).
- **Desarrollo:** El proceso trae consigo el desarrollo y la educación individual gradual mediante la adquisición de conocimiento. Se basa en la mejora de las actuaciones que están directamente relacionadas con las actividades diarias de cada individuo dentro de la empresa (desarrollo de competencias orientadas al puesto de trabajo de cada empleado).
- **Aprendizaje:** Este proceso trae consigo el hacer real e internalizar el conocimiento para cambiar el comportamiento. El aprendizaje es una transformación personal que depende del autoconocimiento y que, por consiguiente, trae como consecuencia un cambio de comportamiento colectivo (p. 15).

El Concepto TPS

El TPS, Total Performance Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral ha despertado gran interés entre los directivos y empresarios, hasta el punto que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión en los últimos años. ¿Por qué?

Independientemente del hecho de que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el Balanced Score Card contribuye a la resolución de problemas que presentan las empresas y que preocupan a los directivos.

El modelo del Balanced Score Card, ha sido diseñado por Robert Kaplan y David Norton (1996) al seguir el enfoque causa – efecto del tradicionalmente conocido diagrama de Ishikawa o espina de pescado.

Balanced Score Card, traducido literalmente al español significa anotador equilibrado o tarjeta de anotaciones equilibrada, sin embargo en el caso de la traducción al español del libro “The Balanced Score Card: Translating strategy into actions” (Kaplan y Norton 1996) le asignan el nombre de “Cuadros de Mando Integral”, no obstante en el mundo de los negocios y el mercadeo de hoy en día tiene un significado más amplio.

De acuerdo a Rampersad (2004), el “TPS se define como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas. La mejora, el desarrollo y el aprendizaje son las tres potencias fundamentales detrás de este concepto holístico de la gestión. Están íntimamente relacionadas y deben mantenerse en equilibrio” (p. 10).

El concepto TPS (Total Performance Scorecard) trae consigo todo un complejo de visión y misión personal y corporativa, puestos clave, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora, así como el proceso resultante de la mejora, desarrollo y aprendizaje continuos. Este concepto se compone de los siguientes cinco (5) elementos (Rampersad, 2004):

1. **El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)** que abarca la visión y misión personal, los papeles clave, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social. En este punto la visión y misión personales y los papeles clave se denominan ambición personal. La autogestión, el autodesarrollo y el coaching a uno mismo son la parte más importante del CMIP, y están orientados tanto a los directivos como a los empleados de toda la empresa (p. 10).
2. **El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)** que abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora (Kaplan y Norton, 1996). En este punto la visión y misión corporativa y los valores esenciales se denominan ambición corporativa. Este concepto incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. Este CMIC se comunica y traduce en cuadros de mando por unidad de negocio, cuadros de mando de equipos y planes de actuación para cada empleado. El énfasis en esta fase radica en el desarrollo e implantación de la estrategia (p. 11).
3. **La Gestión de Calidad (GC)** es una forma de actuación disciplinada dentro de toda la empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones, así como la revisión de los procesos de negocio. Es tanto una filosofía como un conjunto de líneas maestras que da forma a una empresa en mejora continua, basándose

en el eficaz Ciclo de Deming (Deming, 1985). El ciclo de Deming se compone de las siguientes fases: Plan (desarrollo de un plan de mejora), Ejecución (ejecución del plan de mejora a escala limitada), Verificación (evaluación de los resultados del plan de mejora) y Optimización (confirmación de los cambios e implantación). Este ciclo de aprendizaje, también llamado aprendizaje PEVO, se usa en el concepto TPS para la mejora tanto personal como de procesos, continua y gradual (p. 12).

4. **La Gestión por Competencias** abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de la Gestión por Competencias se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Hace incapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar metas corporativas. La gestión por competencias incluye el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas, así como valores, visiones y principios (conocimiento) que están basados en la realización profesional del trabajo. Está formado por las siguientes fases: planificación de resultados, coaching, evaluación y el desarrollo de competencias orientadas al puesto de trabajo (p. 12).
5. **El Ciclo de Aprendizaje de Kolb.** Este proceso de aprendizaje instintivo, o a través de la experiencia, se observa en los cuatro conceptos de gestión mencionados con anterioridad y, junto con el proceso de aprendizaje consciente, o aprendizaje por educación, tiene como resultado cambios en los comportamientos, tanto individuales como colectivos. Estos dos procesos de aprendizaje, además del aprendizaje individual, el ciclo PEVO y el aprendizaje colectivo, son los

principios básicos del concepto TPS. Se usan para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio corporativo efectivo. El Ciclo de Aprendizaje de Kolb consiste en cuatro fases:

- Sacar ventaja de la experiencia.
- Observar esta experiencia, reflexionar sobre ella y evaluarla.
- Sacar conclusiones de la experiencia y convertir las impresiones obtenidas en normas de experiencia, conceptos, hipótesis, modelos y teorías para ser capaces de obtener conclusiones de experiencias similares.
- Poner en práctica estas ideas con nuevos experimentos que, de nuevo, generarán experiencias y comportamientos nuevos (p. 13).

El Cuadro de Mando Integral Corporativo

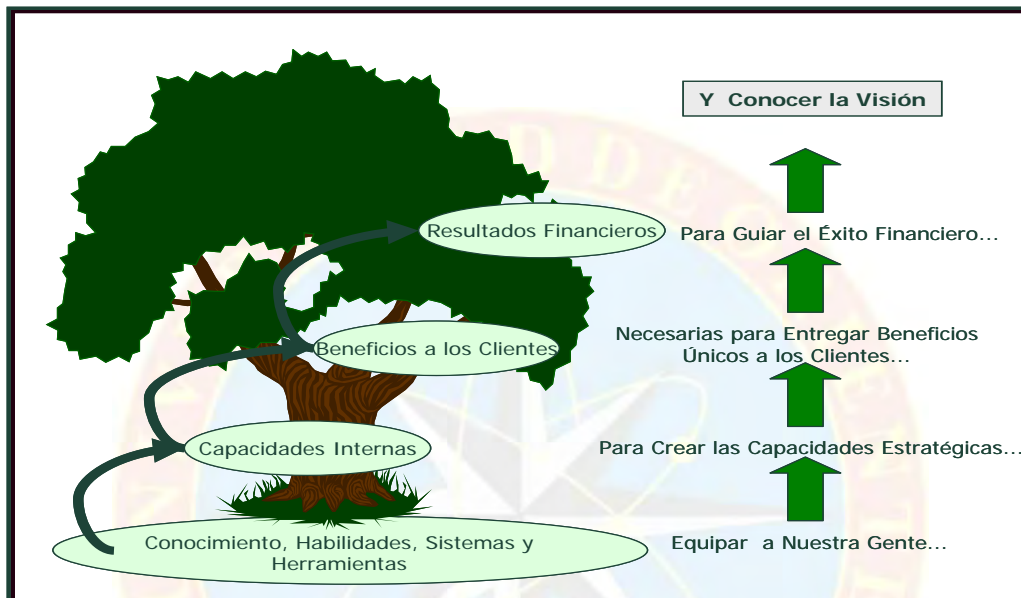
Para Rampersad (2004), “El Cuadro de Mando Integral Corporativo es un concepto estratégico de gestión utilizado para el desarrollo e implantación de la estrategia corporativa, así como de la gestión sistemática de la empresa basada en su visión y misión, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora” (p. 13).

El Cuadro de Mando Integral Corporativo es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma (Kaplan y Norton, 1996). Se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación y las acciones de mejora (ibidem, p. 19).

Dependiendo de las características de la empresa, se pueden identificar diferentes áreas esenciales, que son típicas de la empresa y de las que se tienen que obtener resultados, tales como finanzas, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje, calidad del servicio, cuota de mercado, etcétera. Las perspectivas que más se usan son las cuatro siguientes, de acuerdo con Kaplan y Norton (Rampersad, 2004, Pp. 19-20):

1. **Financiera:** Sensatez financiera. Aquí habría que preguntarse cómo ven los accionistas la empresa y qué significa para ellos.
2. **Clientes (Perspectiva Externa):** Satisfacción del cliente. En este punto habría que plantearse cómo ven los clientes la empresa y qué significa para ellos.
3. **Procesos Internos (Perspectiva Interna):** Control de procesos. Es el momento de plantearse cómo podemos controlar los procesos de negocio para ofrecer valor a nuestros clientes y en qué procesos tenemos que superarnos para satisfacerlos continuamente.
4. **Conocimiento y Aprendizaje:** Habilidades y disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa. Cabría preguntarse cómo puede la empresa seguir teniendo éxito en el futuro y cómo deberíamos aprender y comunicarnos para mejorar nosotros mismos y mediante esto darnos cuenta de nuestra visión.

Estas cuatro perspectivas seleccionadas abarcan el éxito financiero, el liderazgo de mercado, la fidelidad de los clientes, el aumento del capital, el control de los procesos de negocio y, en parte, las consecuencias para la comunidad (Relación Causa-Efecto).



Fuente: Pérez (2002)

FIGURA 1. Marco del Balanced ScoreCard: Modelo Creación de Valor

Alcance Del Balanced Score Card.

Este cuenta con estrategias a través de cuatro (04) perspectivas. En este sentido, reconocer un “Buen” equilibrio o el “perfecto” equilibrio en el Balanced Score Card, tres criterios ayudan a determinar la historia de la estrategia. La relación causa – efecto: donde cada medida seleccionada para el balance debe ser parte de una cadena de relación causa – efecto, que representa la estrategia.

El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral permite comunicar al personal las estrategias de la organización, la importancia de su aplicación radica en que Inversiones Chakra, C.A. podrá:

- Alcanzar a mejorar su condición financiera, el crecimiento de sus ventas y el incremento en sus ganancias.
- Permitir a sus competidores evaluar sus productos en el mercado.
- Alcanzar la satisfacción de los clientes.
- Utilizar las herramientas necesarias para el mejoramiento de los procesos.
- Lograr la máxima satisfacción del personal.

La conexión del aspecto Financiero con la proliferación de los programas de cambio de bajo manejo en la gran mayoría de las organizaciones de hoy, es fácil llegar a preocuparse por una meta como: calidad, satisfacción del cliente o la innovación. Mientras esas metas son frecuentemente estratégicas ellas también deben traducirse en medidas que estén fundamentalmente unidas a los indicadores.

El Balanced Score card, como herramienta de gestión está orientada al estudio de aquellas acciones o comportamientos, de los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización y que repercuten en la creación de valor de la misma. Con la finalidad de medir y evaluar el nivel de contribución del desempeño individual a la empresa.

Tiene como propósito final asegurar que todas las actividades dentro de la organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas,

personal, proveedores, sociedad en general), es decir busca garantizar la obtención de los resultados deseados.



Fuente: Pérez (2002)

FIGURA 2. Gestión Estratégica

El capital intelectual constituye el principal activo poseído por las empresas. Por ello es indispensable la construcción de indicadores que evalúen la trascendencia de estos activos intangibles en la creación de valor de la organización. Los activos intangibles se pueden clasificar en: Capital Humano (habilidades, competencias, conocimientos), Capital de Información (bases de datos, sistemas de información, redes) y Capital Organizacional (cultura, liderazgo, trabajo en equipo).

Beneficios Del Uso Del Balanced Score Card.

El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral promueve e induce excelentes resultados en las compañías. Se trata de un enfoque simple, obvio, lógico y poderoso que está dando los resultados esperados al contribuir en gran medida al éxito de las mismas. Los principales beneficios que una empresa obtiene de implantar un Balanced Score Card son:

- Traduce la visión en estrategias de acción.
- Ayuda a enfocar a la organización, para crear valor futuro.
- Control de los procesos de negocio.
- Desarrollo del potencial humano.
- Crecimiento de los beneficios y excelentes resultados económicos.
- Medios de comunicación.
- Agente de cambio.
- Toma de decisiones gerenciales satisfactoria (ibídem, p. 289).

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Reseña Histórica de la Empresa

Inversiones Chakra, C.A., es una empresa constituida en Maturín, Estado Monagas, cuya actividad económica se centra en la generación de productos de madera para el hogar tales como puertas, camas, escaparates, entre otros. Los productos están destinados a la población de escasos recursos y en consecuencia son de precios asequibles para ese sector. La

empresa viene funcionando desde hace ocho años, lo que le ha permitido consolidar parte del mercado en la región en el cual vende su producción al mayor.

La empresa fue registrada en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Estado Monagas en fecha 15 de Febrero del año 2000 bajo el N° 11, Tomo A-3 correspondiente al primer trimestre de 2000. Posteriormente el documento fue modificado en fecha 17 de Diciembre de 2004 bajo el número 44, Tomo A-7. La compañía tiene una duración de veinte (20) años contados a partir de su inscripción en el Registro Mercantil. Según documento expedido por el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), el RIF de la empresa es: J-30682794-3 y el NIT es 0127135924.

Objeto de la Empresa

De acuerdo al Registro Mercantil, el objeto de la empresa es el siguiente: “fabricación, comercialización mediante la compra y venta, al mayor y al detal de todo tipo de muebles; la explotación del ramo de la carpintería y ebanistería en general, servicio de mantenimiento y reparación de los mismos; comercialización de artefactos eléctricos y electrodomésticos en general, artículos de quincallería; así como también podrá dedicarse a la explotación del ramo de la construcción, procura, mantenimiento y conservación de cualquier infraestructura u obra de ingeniería civil, bien sea viviendas, edificios, vías, etc; y cualquier otra actividad de lícito comercio conexo o no con las actividades antes descritas.”

Puede observarse que el objeto es de considerable amplitud, sin embargo, la empresa en la actualidad solo se dedica a la fabricación de todo

tipo de muebles y artículos para el hogar tales como: camas, escaparates, puertas, fregaderos, gaveteros, juegos de cuartos, y otros.

Capital y Accionistas

De acuerdo a la última modificación del Registro Mercantil, el capital de la empresa queda estructurado de acuerdo al cuadro que a continuación se presenta:

CUADRO 1 Capital y Accionistas

Accionista	Cédula de Identidad	Nº de Acciones	Valor Acción (Bs.F)	Total Aporte (Bs.F)	Prop. (%)
Jorge Chakra	V-13.814.581	2.500	10	25.000	50
Santa Bachour	V- 8.359.980	1.250	10	12.500	25
Elías J. Chakra	V-15.634.210	1.250	10	12.500	25
Total	-----	5.000	10	50.000	100

Representante Legal

La empresa está representada legalmente por su presidente, el ciudadano Jorge Chakra, venezolano, CI. 13.814.581 residenciado en la ciudad de Maturín, Estado Monagas.

Mercado – Producto

La empresa fabrica mobiliarios y artículos para el hogar en madera y fórmica, tales como puertas, juegos de cuartos, entre otros. La estructura de estos productos es simple y están diseñados para la población de escasos recursos.

A continuación se presentan los productos que fabrica la empresa: camas, camas cunas, literas, gabinetes, fregaderos, gaveteros, escaparates, juegos de cuartos, puertas, entre otros. También se fabrican productos con las especificaciones del cliente.

Actualmente las empresas a las cuales se le vende la producción están solicitando con frecuencia mayor cantidad de productos, lo que ha estimulado a la empresa a incrementar la producción.

La demanda final de los productos fabricados por **Inversiones Chakra** está determinado por la población en general que al constituir un hogar requiere de este tipo de muebles, tales como los descritos en el aparte anterior correspondiente a los productos que se generarán. Sin embargo la empresa vende al mayor a distribuidoras asentadas en la zona.

Desde sus inicios la empresa ha ido penetrando en el mercado regional y ha consolidado una considerable gama de clientes que son empresas comercializadoras de la región que distribuyen gran cantidad de bienes muebles, entre los cuales se encuentran los producidos por **Chakra**, caracterizados por ser de bajos costos, destinados a los sectores de escasos recursos de la zona.

Algunos de los clientes actuales de la empresa son los siguientes:

CUADRO 2 Clientes de la empresa

Nombres	Ubicación
Muebles San Andrés	Maturín
Mega Electronic	Maturín
Johnny Import de Oriente, C.A	Maturín
Surti Muebles Santo Domingo	Maturín
Merka Muebles	Maturín
Muebles Apolo, C.A	Maturín
La Esperanza. Su mueblería	Maturín
Comercial San Jorge	Maturín
Muebles del Hogar	Tucupita
Mueblería la Esperanza	Tucupita

La demanda de estos productos está asociada a la construcción de viviendas en el país. La adquisición de vivienda está acompañada por lo general con la compra de muebles de este tipo. El gobierno nacional tiene grandes proyectos para la construcción de viviendas en el país en general y en Monagas en particular conjuntamente con el gobierno regional.

En lo que respecta a Monagas específicamente, la entidad tenderá a incrementar esta demanda por encima de la media nacional. Esto se debe a su vertiginoso crecimiento en los últimos años, producto de una creciente explotación de recursos petroleros que ha propiciado la inmigración poblacional proveniente de otros estados del país.

El Estado Monagas, además de ser eminentemente petrolero, es también conocido por sus bondades agrícolas, pecuarias y forestales. Al Sur de esta entidad federal se encuentra una plantación de pino considerada

como la más extensa del mundo (artificial). A esta plantación se le conoce con el nombre de “Uverito” por originarse su sembradío en esta localidad situada al sur del estado. Su plantación y explotación está a cargo de la empresa Proforca, perteneciente a la Corporación Venezolana de Guayana y que es la empresa maderera de mayor envergadura en Venezuela.

Son 420 mil hectáreas disponibles para esta actividad distribuidas en los estados Monagas y Anzoátegui. Anualmente se siembran unas 8 mil hectáreas que son asignadas para su plantación a diferentes cooperativas de la zona y a unidades familiares asentadas en esos lares.

CUADRO 3 Proveedores de Materia Prima

Empresa	Tipo de Material	Ubicación
Proforca, CVG	Madera	Monagas
Maderera Monagas	Madera y Fórmica	Monagas
Plasticol	Pegamentos, pinturas, químicos	Caracas
Imeca	Madera	Monagas
Industrias Pomar	Artículos de ferretería	Caracas
Ferretería Ferles	Artículos de ferretería	Caracas
Aracol de Venezuela	Lijas	Caracas
Madelaga	Chapas, fórmicas, MDF, etc.	Táchira
Propulso	Capaforte, fórmica, etc.	Anzoátegui
Formipack	Chapas, fórmicas, MDF, etc.	Valencia
Puertas Tiuna	Chapas, fórmicas, MDF, etc.	Miranda

Esa ventaja que tiene el Estado Monagas en la producción de Pino Caribe ha permitido el asentamiento en la zona sur de la entidad varias empresas que laboran con este tipo de madera. Sin embargo el estado no

está considerado como gran productor de muebles para el hogar como el Estado, Miranda, Aragua, Carabobo y Lara.

Específicamente en el estado Monagas, existen escasas empresas productoras de muebles como los especificados en este proyecto. Algunas de las empresas que fabrican estos productos en la región son las siguientes:

CUADRO 4 Competidores de la Empresa en el Mercado

Descripción	Ubicación
El Arte del Pino	Maturín
Libeven	Maturín
Famoca	Maturín
El Águila	Puerto La Cruz
Industrias París	Barquisimeto
Industrias San Jorge	Carúpano
Carvicerven	Maturín
Preistol	Ciudad Bolívar

Debe aclararse que algunas de estas empresas no son competidores específicos en el tipo de productos que fabrica **Inversiones Chakra**. Es el caso de Famoca que se dedica a la fabricación de muebles para oficina. Sin embargo, aquí se ubica como competidor potencial.

CUADRO 5 Producción Actual (Promedio)

PRODUCCIÓN ACTUAL		
DESCRIPCIÓN	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
Camas	30	360
Camas cuna	15	180
Literas	10	120
Gabinetes	15	180
Fregaderos	10	120
Gaveteros	10	120
Escaparates	10	120
Juegos de cuarto	7	84
Puertas	30	360

Tipos de Materiales que utiliza Inversiones Chakra

Madera de Pino, Apamate, Pardillo, Caoba y Cedro, Sellador, Barniz, Tinner, Lija (180x20x18), Tinta Caoba, Ganchos de Cama, Clavos, Cola Blanca, Fórmica, Color, Forro Blanco, Pega Contacto, Visopan, Bisagras, Tirador, Chapaforte.

CUADRO 6 Talento Humano

Descripción	Cantidad	Sueldo Mensual Bs.F.
Maestro carpintero	2	800,00
Ayudante de carpintería	6	465,00
Chofer	1	800,00
Ayudante de Chofer	1	465,00
TOTAL	10	-----

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Control de Gestión: Es un sistema especializado de información para la alta gerencia que muestra, mediante indicadores numéricos, el desempeño de una empresa frente a unas variables críticas, con la finalidad de poner en evidencia las debilidades y facilitar la adopción de medidas correctivas (Pacheco, 2002, p. 44).

Cuadro de Mando Integral: Es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión, que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Pacheco, 2002, p.182).

Eficacia: Es la interpretación que se hace de la realidad para proceder luego a transformarla. Su resultado final es la adaptación a las condiciones del entorno (Pacheco, 2002, p. 57).

Eficiencia: Es la medida de productividad de la gestión, es decir, se trata de obtener la relación entre los resultados y los costos (Aguirre, 1998, p. 33).

Empresa Industrial o Manufacturera: Es aquella empresa que compra a sus proveedores unos ciertos productos, los transforma en otros distintos y ofrece estos últimos a sus clientes (Prado, 1990, p. 3).

Estrategia: Modelo y orientación para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, integrando así las acciones en los diferentes niveles organizativos y orientados hacia un objetivo común (Garrido, 2003, p. 13).

Estrategia Empresarial: Consiste en planear el futuro con base en los objetivos propuestos, lo que supone una reflexión previa sobre los futuros posibles y deseables. La estrategia está formada por unas reglas de conducta para alcanzar los objetivos y la supervivencia de la organización (Pacheco, 2002, p. 10).

Factores críticos de éxito: Es aquello en que las empresas han de superarse si quieren sobrevivir (se extraen de la visión corporativa), factores en los que las empresas quieren ser diferentes de las demás, y hacerse única en el mercado, y que son entendidos como competencias esenciales (Rampersad, 2004, p. 92).

Gestión: Es un conjunto de dimensiones, que involucran una estrategia y unos medios para alcanzar los objetivos de la empresa (Pacheco, 2002, p. 8).

Mapa estratégico: Es una representación gráfica, visual y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro (Garrido, 2003, p. 18).

Medidas de actuación: Es cómo medir el éxito en la consecución del objetivo estratégico (ibídem, p. 24).

Metas: Representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo (ibídem, p. 16)

Misión corporativa: Contiene la identidad de la empresa e indica su razón de existir (porqué existe nuestra empresa, quiénes somos y con qué objeto; cuáles son nuestras metas finales y nuestros objetivos iniciales, quiénes son nuestros accionistas más importantes (Rampersad, 2004, p. 25).

Objetivos corporativos: Son los resultados que se pueden medir que se deben alcanzar, forman parte de una cadena de causa-efecto que da lugar al objetivo final (ibídem, p. 28).

Productividad: Es la capacidad que tiene un sistema para integrar y combinar los recursos humanos, físicos y financieros que intervienen en la elaboración de un producto, con el propósito de utilizarlos económicamente (Garrido, 2003, p. 60).

Visión corporativa: Incluye los sueños más ambiciosos de la empresa (qué quiere conseguir, qué es esencial para alcanzar el éxito (Rampersad, 2004, p. 26).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo permitió definir el tipo y nivel de investigación, así como también la población o muestra objeto de estudio y las técnicas de recolección de datos.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es un Estudio de Caso, por cuanto los fines perseguidos determinaron la capacidad de la investigación, partiendo de esto, el propósito de la investigación fue; la “evaluación del balanced score card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A.”

Según Bernal (2006), “Los estudios de caso, como método de investigación, involucran aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio, pero además utilizan información tanto cualitativa como cuantitativa, estos estudios ponen énfasis en el trabajo de campo, también es imprescindible contar con un marco de referencia teórico, relacionado con los temas relevantes que los guían, para analizar e interpretar la información recolectada” (p. 116).

NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación es de carácter descriptivo, puesto que en el transcurso de la misma se describió el proceso productivo de la empresa objeto de estudio, así como también se determinaron los aspectos más

importantes de la situación planteada, para poder dar las recomendaciones adecuadas,

El nivel empleado para la realización de este trabajo está sustentado en la siguiente afirmación de Hernández (2003), dice que: “Describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los investigadores cualitativos, recolectar información)” (Pp. 117-118).

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio la integró todo el personal que labora en la empresa Inversiones Chakra, C.A., la misma estuvo conformada por diez (10) personas. De acuerdo al universo manejado que constituye un número pequeño de elementos, no se aplicó muestreo estadístico.

Según Bernal (2006), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”, (p.164).

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para alcanzar los objetivos propuestos se aplicaron diferentes técnicas de recolección de datos, con la finalidad de lograr la información requerida. En tal sentido se exponen a continuación:

La Observación Directa

Permitió conocer la situación real de la investigación, se aplicó para tener una interacción directa con el personal involucrado en las actividades relativas a la misma.

Al respecto, señala Bernal (2006) “La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p. 227).

Revisión Documental

Mediante la revisión, selección y análisis de diferentes textos, material bibliográfico, se obtuvo una mayor comprensión del tema investigado.

Según Sabino (2002) dice que: “Estas fuentes pueden ser libros, artículos científicos, publicaciones y boletines diversos, y en general toda la rica variedad de material escrito que frecuentemente puede encontrarse sobre cualquier tema” (p. 66).

La Encuesta

Para la recolección de los datos relacionados con esta investigación se aplicó como técnica la encuesta, definida por Sandhusen (2002), como una técnica dirigida a obtener “información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo” (p. 229). Para la aplicación de esta técnica se utilizó como instrumento el cuestionario.

En relación a dicho instrumento, es pertinente destacar lo que afirman Stanton, Etzel y Walker (2004), quienes señalan lo siguiente: “La encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados” (p. 219).

En este sentido, el cuestionario se constituye como el instrumento, a través del cual se logran llevar a la práctica los procesos de obtención de información propuestos en la encuesta.

En el caso de esta investigación el cuestionario aplicado estuvo constituido por un total de diez (10) ítems de tipo cerrado, con el propósito de generar las respuestas relacionadas con las interrogantes y objetivos de la investigación (ver Anexo A).



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo refleja el desarrollo de los objetivos específicos orientados a la evaluación del Balanced Score Card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A.

El análisis financiero y la mejora continua como herramientas del Balanced Score Card, buscan optimizar el desempeño de la empresa, obtener resultados favorables y la toma de mejores decisiones, su evaluación está basada en:

Análisis financiero: El proceso de análisis financiero se fundamenta en el estudio de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalan el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes. Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera e indicadores que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como:

- Maximizar la participación en el mercado
- Alto rendimiento económico
- Maximizar las utilidades
- Agregar valor a la empresa
- Minimizar los costos

Mejora continua: Es una herramienta de incremento de la Productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso y permite a la empresa detectar oportunidades para mejorar su desempeño. La mejora continua va relacionada con la Productividad del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema se pueden prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA INVERSIONES CHAKRA, C.A.

Al iniciar esta investigación se recolectó información a través de la encuesta y de la observación directa del personal que labora en dicha empresa, lo cual permitió constatar las etapas en las cuales se divide el proceso productivo y se especifican detalladamente a continuación:

Recepción de Materiales: Se recibe la materia prima proveniente de los suplidores de éstas que traen los materiales en los vehículos apropiados (gandolas y camiones). La materia prima es descargada por el personal de la empresa transportadora.

Almacenado: Se procede a la ubicación en la disposición adecuada de los diferentes materiales descargados.

Aserrado: Utilizando la máquina Sierra Circular se corta la madera según las medidas especificadas.

Escoplado: Mediante la máquina escopladora se procede a realizar aberturas a la madera de manera que permita el armado posterior de la manera más precisa posible.

Lijado: Para esta función se cuenta con una máquina lijadora que permite alisar la madera quitándoles las rebarbas.

Cantado: A través de una Máquina Cantadora se procede a enderezar la madera para revertir cualquier doblez de la misma.

Cepillado: Consiste en la obtención del espesor determinado de la madera según su utilización. Para esta función se hace uso de la Máquina Cepilladora.

Armado: Manualmente las diferentes piezas del producto son armonizadas para la conformación del artículo terminado.

Acabado: Al finalizar la estructura del producto se pasa a la fase de pintura, tinner, lijado manual, tinteado en caoba, barnizado, etc. Para la pintura se utiliza el compresor de aire.

Almacenado: El proceso productivo culmina con el almacenamiento de los productos terminados en un lugar acondicionado para ese fin.

Luego de haber descrito el proceso productivo de la empresa Inversiones Chakra, C.A., se pudo evidenciar que las etapas del proceso no son cubiertas adecuadamente, no se lleva un control interno de la materia prima (no se revisan adecuadamente las entradas y salidas de material), los métodos utilizados no son los más adecuados, los cuales son obtenidos a

través de la experiencia, además, es importante señalar que la maquinaria usada en dicho proceso no es apropiada para el desempeño de las funciones (maquinarias y equipos obsoletos y algunas maquinarias dañadas).

Los resultados obtenidos en este proceso permitieron detectar que los componentes integrantes del mismo, representados en el análisis y control del proceso productivo y administrativo no son ejecutados de manera idónea, dificultando una sistematización, organización, verificación y cuantificación de la información financiera.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Para elaborar los objetivos estratégicos de la empresa fue necesario la ejecución de un diagnóstico estratégico que abarca el contexto (factores internos y externos), a través del cuestionario aplicado.

El análisis DOFA, es una herramienta que ayuda a saber el estado actual de una empresa, es decir, permite visualizar los factores internos (debilidades y fortalezas), y los externos (oportunidades y amenazas) que podrían estar afectando positiva o negativamente dicha empresa.

En el caso concreto las **fortalezas** son los elementos internos que evaluamos como habilidades o capacidades positivas con las que cuenta la empresa y que la diferencia de sus competidores y nos ayudarían a lograr el objetivo. Para determinarlas, nos preguntamos:

- Cuáles son los beneficios que tiene la empresa?
- Qué productos, bienes, ofrece, que no lo tiene otra empresa?

- Qué cosas aumentan la rentabilidad y disminuyen los costos?

Las **debilidades** son problemas internos, barreras u obstáculos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Preguntas que pueden ayudar a identificarlas:

- Qué factores disminuyen la productividad?
- Cuáles son los aspectos en que se debe mejorar?
- Qué limitantes se tienen?

Las **amenazas** son situaciones negativas que provienen del entorno y que pueden atentar en contra de la empresa. Para precisarlas, hay que preguntarse:

- A qué obstáculo se enfrenta la empresa?
- Cuáles son las barreras que tiene el mercado?
- Qué cosas están haciendo los competidores?

Las **oportunidades** son aquellas situaciones externas positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Para descubrirlas nos plantearemos las siguientes preguntas:

- Cuáles son las tendencias del mercado?
- Qué cambios de tecnología se están presentando?

- Cuáles son las transformaciones en los patrones sociales, políticos o económicos que ha experimentado la sociedad?.

Partiendo de la matriz DOFA, se hizo un diagnóstico de la empresa con base a la situación real de su parte interna y externa, lo que permitió identificar las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar.

Para la realización del diagnóstico se partió del origen mismo de la empresa a través de la misión y visión las cuales se van a diseñar oportunamente, en virtud de que éstas no existen; además fijar estrategias que permitieron a la empresa llegar a donde quiere y ser lo que quiere ser; el logro del objetivo final que es obtener resultados económicos, financieros sostenidos y crecientes en el tiempo, luego se procedió a elegir el vehículo o medio para llevarlas a cabo (ver anexo B).

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA, INVERSIONES CHAKRA, C.A.

<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obsolescencia de la maquinaria y equipo. 2. Inventario insuficiente de Materia Prima. 3. Escasez de recursos financieros para acometer nuevas inversiones. 4. Deficiencia en seguridad industrial. 5. Capacidad limitada de producción. 6. Retraso en la entrega de los productos. 7. Control interno deficiente. 8. Ausencia de manuales de procedimientos. 	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el ramo de la carpintería, tanto de sus directivos como de sus empleados. 2. Excelencia en la relación precio- calidad del producto. 3. Tiene su ubicación en Maturín, centro de la actividad económica del Estado Monagas y equidistante de las demás entidades federales. 4. Dirección domiciliaria en Av. Orinoco, favorable para el contacto con los clientes y facilidad de traslado.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para expandirse y crear sucursales. 2. En Monagas existen escasas empresas dedicadas a la fabricación de nuestros productos. 3. Actualmente existe apoyo por parte del gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas. 4. Crecimiento poblacional del Estado Monagas por ser eminentemente petrolero. 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez de materia prima debido a que el 80% aproximadamente se destina a la exportación. 2. Cambios de precios repentinos en la materia prima. 3. Inestabilidad política, económica y social. 4. Disminución en el mediano y largo plazo de los precios del petróleo. 5. Posibles competidores que estén realizando el mismo proyecto para entrar en el mercado.

ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES QUE PERMITAN OPTIMIZAR EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA INVERSIONES CHAKRA, C.A.

El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral, es considerado como un sistema de medición, de gestión y de control que busca cuantificar, cómo el desempeño de una organización agrega o destruye valor; por ello, es necesario establecer controles sobre las actividades a realizarse, con la finalidad de ofrecer productos de excelente calidad y dirigidos a la colectividad.

La aplicación adecuada de estos controles les permitirá mantener una constante supervisión durante todo el proceso productivo, logrando que éstos se lleven a cabo de manera eficiente de acuerdo con los objetivos, valores esenciales y metas propuestas por la organización.

La elaboración de un manual de procedimientos permite establecer controles que guíen el buen funcionamiento para facilitar la gestión; a continuación se detallan:

- Debe crearse una estructura organizativa, donde se establezcan las funciones del personal que allí labora.
- Una vez recibida la materia prima se debe verificar la cantidad y la calidad de éstos.
- Debe existir un lugar adecuado para cada material, que permita favorecer sus condiciones específicas (disponibilidad de espacio para su almacenamiento).

- Los documentos que se reciben con los pedidos deben ser firmados y sellados de conformidad por un jefe de almacén o depósito (crear cargo), así mismo, emitir una copia de ello a la administración (quien haga las veces, o asignar responsabilidades), con el fin de llevar un registro interno y luego proceder a registrar una información contable oportuna.
- Realizar periódicamente conteo físico de materiales (control de inventarios de materia prima y artículos ya elaborados).

El enfoque del Balanced Score Card busca básicamente complementar los indicadores financieros con los no financieros y lograr un balance de tal forma que, la empresa pueda tener buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro; así como también evaluar la calidad de sus productos o servicios que presta a sus clientes, darle solución a los problemas o guiarlos hacia el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado, garantizar que la compañía sea exitosa y cumpla con su misión y visión.

APLICABILIDAD DEL BALANCED SCORE CARD COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FINANCIERO Y MEJORA CONTINUA, EN LA EMPRESA INVERSIONES CHAKRA, C.A.

Antes de desarrollar o evaluar la aplicación del Cuadro de mando integral debemos conocer sus componentes, como son: la misión, la visión, los valores principales y la estrategia de la empresa, de esta manera se determinará por qué existimos, quiénes somos, para quién existimos, qué queremos conseguir, cómo imaginamos el futuro, cuáles son los principios que nos guían y cuáles son las actividades diferenciadoras o estrategias a seguir.

En la empresa objeto de estudio se determinó que no existen estos componentes; en relación a esto expone Niven (2003),

la misión es una valiosa ayuda a la hora de seleccionar y contratar personas identificadas con la causa... ejemplo, fabricamos tales productos.. por qué es importante esto?, así vemos cada vez más cerca la verdadera razón de ser de la empresa, el valor que tratamos de crear o la contribución que tratamos de hacer (p. 108).

Por otro lado define la visión como: la visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser en el futuro (p. 120). Los valores los define como los principios intemporales que guían a una empresa, los valores de una empresa proclaman abiertamente cómo ésta espera que todo el mundo se comporte (p. 121). Y que el elemento fundamental en la formación de una estrategia es realizar un conjunto de actividades que sean diferentes a las de los rivales, para producir valor para los clientes (p. 135).

La misión y la visión dirigen una empresa y funcionan como sus instrumentos de orientación, hacen asimismo que los empleados se sientan orgullosos de su empresa, permitiéndoles dedicarse a actividades relevantes y, en consecuencia, creando valor para los clientes y eliminando actividades improductivas. Los valores (cómo debe actuar cada uno) para llevar a cabo la visión, funcionan a modo de principios-guía que apoyan el comportamiento de las personas en el trabajo. Articulan la forma en la que nos comportamos con los demás, cómo vemos a nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y a la comunidad.

Implementando la estrategia

Misión

¿Porqué existimos?

Visión

¿Qué es lo que queremos ser?

Valores

¿Qué es lo importante para nosotros?

Estrategia

¿Cómo pensamos alcanzar la visión?

Objetivos

¿Qué necesitamos hacer?

Resultados Estratégicos

Accionistas Satisfechos	Cientes encantados	Procesos eficientes	Personas motivadas
----------------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Inversiones Chakra C.A. a través de la creación de sus componentes.

Misión

Somos una empresa especializada en la producción y comercialización de equipos muebles y electrodomésticos de uso permanente en la población, con una excelente relación precio-calidad.

Visión

Inversiones Chakra se consolida como una empresa líder y de referencia en la región oriental, mediante la ubicación de nuestros productos

en la mayoría de los hogares y oficinas de esta región, además, tener presencia en los mercados internacionales más cercanos.

Estos resultados lo lograremos:

1. Ofreciendo nuestros productos a precios accesibles en la población donde nos desenvolvemos.
2. Manteniendo los mejores talentos humanos disponibles en el mercado en el sector de nuestra competencia, de alta calidad y con capacidad para el desarrollo personal.
3. Utilizando tecnología de punta para la producción y distribución de nuestros productos.
4. Permitiendo la mayor satisfacción a nuestros clientes por los productos ofrecidos.
5. Siendo responsables y organizados para brindar la mayor suma de confianza a los clientes que distribuyen y hacen uso de nuestros productos.
6. Desarrollando el potencial humano de todo el personal de nuestra organización.
7. Generando resultados económicos y financieros satisfactorios para los socios de la compañía.

Valores Esenciales

Dedicación: Esta empresa valora la dedicación al trabajo y el disfrute del mismo. Creemos que las instituciones y países crecen en base a la pasión con que sus integrantes emprendan el trabajo como forma de vida.

Solidaridad: Nuestra Empresa que se ubica dentro del sector de la pequeña empresa aprecia la ayuda mutua y la cooperación sincera entre sus integrantes y de estos con la comunidad donde se desenvuelven.

Responsabilidad: Nuestro trabajo se realizará en forma responsable. Creemos que la responsabilidad brindará confianza a todos los agentes con los cuales nos relacionamos.

Desarrollo Humano: Vemos a las personas como el activo máspreciado y por ello nuestras actividades tendrán valor en la medida en que tengamos compromisos con los individuos que laboren y/o que tengan relación con nuestra organización.

Excelencia: Nuestros productos no tienen cabida sino se ofrecen con el mayor grado de excelencia posible, siempre teniendo por delante la relación precio – calidad

Con estos breves antecedentes sobre la creación de un rumbo de alto nivel (misión, visión, valores y estrategia) para la organización, pasamos a desarrollar el mapa estratégico que proporciona la especificidad necesaria para que las declaraciones de rumbo de alto nivel tengan más sentido y sean más ejecutables para todos los empleados. Comenzaremos con la perspectiva financiera del mapa estratégico y sucesivamente con las demás:

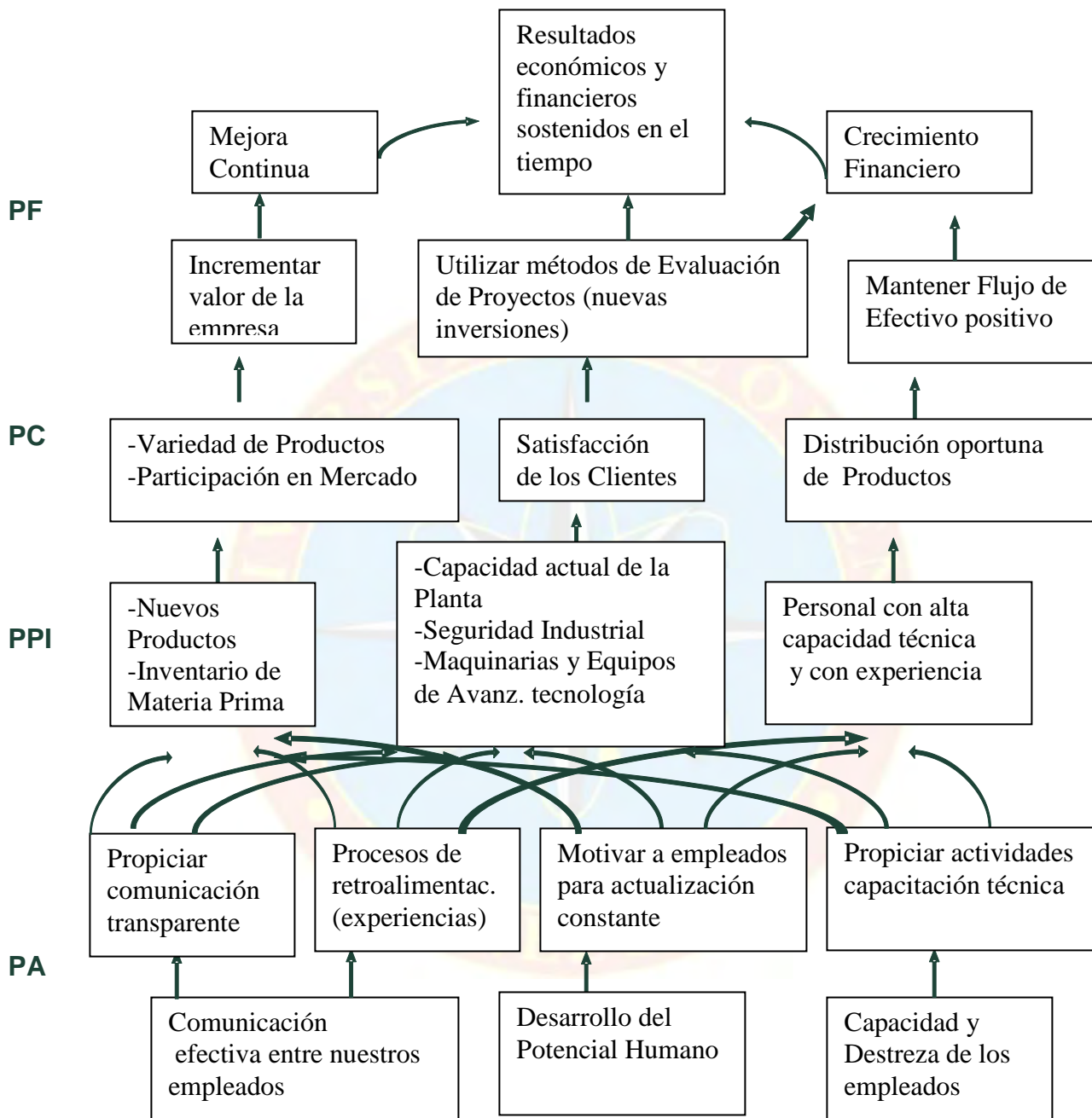
perspectiva del cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva del accionista: Expresada como metas financieras (incrementar el valor de la empresa, utilizar métodos de evaluación de proyectos para acometer nuevas inversiones, crecimiento financiero, rentabilidad, productividad, mantener un flujo de efectivo positivo, mejora continua, ganancia operativa).

La perspectiva del Cliente: Expresada como metas del cliente (participación en el mercado, satisfacción del cliente, variedad de productos requeridos por los clientes, porcentajes de negocios repetidos, distribución oportuna de productos, número de quejas o devoluciones).

La perspectiva Interna de la Organización: Expresada como metas operacionales o del proceso (adquirir materia prima, tiempo de entrega de pedido, incrementar la capacidad de producción, adquisición de maquinarias y equipos de alta tecnología, diseñar nuevos productos, garantizar adecuada seguridad industrial e higiene, seleccionar talento humano, reducción del costo por unidad de producción).

La perspectiva de las futuras capacidades: Expresada como metas de aprendizaje y de innovación (propiciar actividades de capacitación para los empleados y directivos, establecer mecanismos para la comunicación, periodo de rotación de trabajo, motivar al personal para la actualización constante de conocimientos).



Fuente: Propia de la autora

FIGURA 3. Mapa Estratégico, Inversiones Chakra, C.A.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez realizada esta investigación referida a la Evaluación del Balanced Score Card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A., se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa Inversiones Chakra, C.A., se dedica a la fabricación y comercialización de productos de madera y fórmica para el hogar; con el más alto grado de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y garantizando la mayor rentabilidad posible.
- Las etapas del proceso productivo, tales como, recepción de materiales, almacenado, aserrado, acabado, etc., no son cubiertas de manera adecuada, lo que trae como consecuencia pérdida de tiempo, de materiales y de dinero.
- Las maquinarias y equipos utilizados para la producción son obsoletos y a veces tienen que manejarse manualmente.
- Inversiones Chakra cuenta con un personal altamente competente para la elaboración de sus productos, como son, puertas, camas, gabinetes, escaparates, gaveteros y otros.
- El análisis estratégico DOFA permitió conocer la situación actual de la empresa, los objetivos y las estrategias a seguir a través de los factores internos (fortalezas, debilidades) y los factores externos (oportunidades, amenazas).

- La no existencia de una estructura organizativa en la empresa, conlleva al incumplimiento de varias funciones por parte del personal que allí labora.
- Las condiciones del almacén o depósito, no son las más idóneas para el resguardo del producto (inventario de materia prima o producto disponible para la venta y distribución).
- El BSC o Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, medición y control ofrece el marco para describir estrategias destinadas a crear valor y de esta manera las empresas que lo aplican esperan convertirse en referencias para otras.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y considerando las conclusiones planteadas, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Por ser una empresa que ha considerado una consolidada gama de clientes y que distribuye gran cantidad de sus productos, se recomienda la elaboración y comercialización de nuevos productos que sean de consumo masivo en el mercado en virtud de que cuenta con un alto nivel de aceptación.
- Se recomienda la aplicación de un sistema de control interno que conlleve a mejorar el proceso productivo, constante supervisión durante el proceso y máxima satisfacción en el personal.
- A pesar que la empresa utiliza máquinas que tienen que operarse en forma manual, se recomienda la automatización y adquisición de nuevas maquinarias que ayuden a contrarestar el funcionamiento en la

producción y de esta manera generar un menor tiempo de trabajo y menor costo en sus procesos.

- Crear cargos, contratación de personal, manual de normas y procedimientos, una estructura organizativa, así como también desegregar funciones en el personal para que cada uno tenga una responsabilidad específica y se trabaje de manera coordinada.
- Se recomienda el análisis estratégico DOFA, porque a través de sus factores internos y externos, se pudo comprobar que la empresa, actualmente está en una determinada posición comercial, económico-financiera y operativa; desea crecer, aumentar sus ventas por cuanto en el mercado donde actúa tiene potencial de crecimiento, todas las restricciones existentes fueron analizadas y evaluadas, se aplicaron las estrategias necesarias y de esta manera el logro de sus objetivos.
- Se recomienda adecuar o ampliar el almacén o depósito para el mayor resguardo de los materiales y productos ya elaborados (favorecer sus condiciones específicas).
- Existe la necesidad de establecer controles que permitan optimizar el proceso productivo y que guíen el buen funcionamiento de la empresa con la finalidad de seguir ofreciendo productos de excelente calidad, la mayor satisfacción a los clientes, mejorar la gestión de inventarios, maximizar la rentabilidad, esto significa reducir costos, aumentar los ingresos e incrementar la productividad.
- Una vez evaluado el Balanced Score Card (BSC) como herramienta de gestión, control y medición en la empresa Inversiones Chakra, C.A. e identificar varios objetivos estratégicos claves entre las cuatro perspectivas en un mapa estratégico, podemos afirmar con certeza que

es recomendable su aplicación y de esta manera asegurar el éxito de su ejecución.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (1998). Contabilidad de Costos II. España: Edición Especial para Cultural, S.A. Didáctica Multimedia. Primera Edición.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. México: Edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Prentice Hall. Segunda edición.
- Block, S. y Hirt, G. (2005). Administración Financiera. México: McGraw-Hill.
- Garrido, S. (2003). Dirección Estratégica. España: Editorial McGraw-Hill.
- Gómez, F. (1993). Sistemas y Procedimientos Administrativos. Caracas: Editorial Frigor.
- Hernández, R. y otros. (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. Tercera Edición.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- López, M. (2006). Sistema de Toma de Decisiones para Evaluar la Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas de Servicios. Caso:

Empresa Sitio: Maturín: Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Trabajo de Grado de Maestría en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia.

Moyer, R. et al. (2005). Administración Financiera Contemporánea. México: Editorial Thomson Learning. Novena edición.

Niven, P. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso: Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Ochoa, G. (2001). Administración Financiera. México: McGraw-Hill.

Pacheco, J. y otros. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá: McGraw-Hill. Primera Edición.

Pérez, G. (2002). El Balanced Scorecard. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/elbalancedscorecard>.

Prado, J. (1990). La Empresa, Dirección y Administración. España: Ediciones Orbis, S.A. Plaza y Jamés Editores, S.A.

Rampersad, H. (2004). Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS). Una Revolución en la Gestión por Resultados. España: McGraw-Hill. Primera Edición.

Sabino, C. (2002). El Proceso de Investigación, Una introducción Teórica - Práctica. Venezuela: Editorial Panapo. Nueva Edición Actualizada.

Sandhusen, R. (2002). Mercadotecnia. México, D.F.: Continental.

Stanton, W. Etzel, M. y Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. México, D.F.: McGraw-Hill.

Serrano, A. (2005). Estrategias para lograr la gestión de la unidad de Planificación de Materiales PDVSA Barinas. Maturín: Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Trabajo de Grado de Maestría en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia.

Tamayo, M. (2002). Metodología Formal de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa. Segunda Edición.





ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO

Estimado (a) Ciudadano (a)

El cuestionario que se le suministra tiene como finalidad recabar una serie de informaciones que servirán de base para una investigación que realice en el postgrado en Ciencias Administrativas, mención Finanzas de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, la cual lleva por título: "Balanced Score Card: Herramienta de Análisis Financiero y Mejora Continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A.

Agradezco su colaboración en cuanto a atender el contenido de este cuestionario y proceder a dar respuestas al mismo, ya que de ellas dependerá la veracidad de los resultados a obtener.

Sin otro particular,

Atentamente,

Lcda. Saritza R. Marín Silva

INSTRUCCIONES

1. Antes de emitir cualquier respuesta, lea cuidadosamente el cuestionario.
2. En cada ítem seleccione la alternativa que considere pertinente, marcando con una equis (X) en el espacio en blanco.
3. No deje ningún ítem sin respuesta.
4. El instrumento tiene carácter confidencial, por lo que no es necesario proceder a su identificación.
5. Se le agradece responder con objetividad los ítems formulados en este instrumento.
6. Si tiene alguna duda, por favor consulte a la persona que le suministró el cuestionario.

ANEXO A

CUESTIONARIO

1. Existe en la empresa un Manual de Normas y Procedimientos para la ejecución de actividades (adquisición de materia prima, elaboración de productos, proceso de producción, control de inventarios)?.

Si...-----

No...-----

Desconoce...-----

Si la respuesta es afirmativa, usted lo aplica?

Si...-----

No...-----

2. Cómo se realiza el proceso de producción?.

Manual..-----

Automático...-----

Semiautomático...-----

Desconoce...-----

Otro...----- Especifique...-----

3. Las órdenes de compra se realizan de acuerdo con el inventario existente (stock mínimo)?.

Si...-----

No...-----

Desconoce...-----

4. Conoce usted las medidas de Higiene y Seguridad?.

Si...-----

No...-----

Desconoce...-----

De ser afirmativa su respuesta, usted las aplica?

Si...-----

No...-----

5. Se evidencia en la empresa la existencia de un equilibrio entre la naturaleza de las inversiones realizadas y de los recursos financieros?.

Si...-----

No...-----

Parcialmente...-----

Desconoce...-----

6. Cuáles son las fuentes de financiamiento externo que utiliza la empresa con mayor frecuencia?.

Créditos de entidades financieras...-----

Préstamos de entes informales...-----

Préstamos de personas allegadas...-----

Desconoce...-----

Otros...----- Especifique...-----

7. Qué indicadores permiten verificar los resultados financieros de la empresa para incrementar su valor?.

Retorno del capital empleado...-----

Ingresos...-----

Valor Económico Agregado...-----

Evaluación de proyectos...-----

Margen de operaciones...-----

Desconoce...-----

8. Conoce usted la misión y visión de la empresa?.

Si...-----

No...-----

Desconoce...-----

9. Cuáles de los siguientes valores emplea usted en el desempeño de sus funciones?.

Dedicación...-----

Solidaridad...-----

Responsabilidad...-----

Servir al cliente por encima de todo...-----

Excelencia...-----

Honestidad...-----

Creatividad e innovación...-----

Perseverancia

Otros...----- Especifique...-----

10. Qué aspectos del aprendizaje/conocimiento se toman en cuenta dentro de la empresa?.

Motivación a la actualización constante..-----

Desarrollo de competencias..-----

Retención de personal...-----

Experiencia..-----

Satisfacción/valores del personal...-----

Eficiencia de manejo de información...-----

Otros...----- Especifique...-----

ANEXO B

Matriz de Relación de Objetivos e Indicadores de la empresa Inversiones Chakra, C.A.

Perspectiva Financiera				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejoras
Resultados económicos financieros sostenidos y crecientes en el tiempo	Incrementar el Valor de la Empresa	Valor Económico Agregado	Valor Económico Agregado positivo anual	<p>Desarrollar proyectos con rentabilidad superior al costo del capital empleado</p> <p>Revisión constante de los costos operativos de la empresa</p>
	Utilizar los métodos de evaluación de proyectos para acometer nuevas inversiones	Método de Evaluación	Realizar al menos tres reuniones anuales entre los socios, sobre el desempeño financiero de la empresa	<p>Explicar a los socios la importancia de la información financiera</p> <p>Estudiar y actualizarse sobre la metodología existente para la evaluación de proyectos</p>
	Mantener un flujo de efectivo positivo	Flujo de efectivo	Flujo de efectivo positivo anual después de pago de dividendos	<p>Revisar el ciclo de conversión de efectivo de la empresa</p> <p>Consultar las fuentes de financiamiento existentes en el mercado</p>

Perspectiva Externa (clientes)				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejoras
Variedad en los productos requeridos por los clientes	Conocer la variedad de productos demandados en el mercado	Número de productos requeridos por los clientes	Realizar un estudio de mercado en la región oriental del país	Identificar y contratar especialistas en el área para la realización del trabajo
Participación sustancial en el mercado	Alcanzar una alta cuota en el mercado	Participación porcentual en el mercado	Absorber un 10% del mercado en el cuarto año	Incursionar en otras ciudades del interior de las entidades federales
	Establecer estrategias de mercadeo	Estrategias de mercadeo	Realizar encuestas a los clientes cada seis meses	Identificar y contratar especialistas en el área para la realización del trabajo
Distribución oportuna de los productos	Entregar los productos a los clientes sin demora	Tiempo de entrega de los productos	Reducir tiempo de entrega en Maturín: Máximo 4 horas, máximo 6 horas. Tucupita, Carúpano, Puerto La Cruz: 8 horas. Ciudad Bolívar: 24 horas	Determinar con exactitud la distancia entre nuestra empresa y los clientes Verificar que el transporte esté en buen estado
			Adquisición de una nueva unidad de transporte	Gestionar financiamiento para adquisición de vehículos
Satisfacción de nuestros clientes con los productos ofrecidos	Mejorar el grado de satisfacción de nuestros clientes	Número de clientes satisfechos	Asegurar la satisfacción en el 90% de los clientes	Revisar permanentemente las entrevistas formales e informales que se realicen a los clientes

Perspectiva Interna (procesos)

Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejoras
Capacidad actual de la planta	Incrementar la capacidad de producción	Número de productos fabricados	Duplicar la producción actual en un año y medio	Realizar proyecto ampliación Obtener financiamiento con la banca pública y/o privada
Personal técnico de experiencia	Seleccionar el talento humano considerando la experiencia como factor fundamental	Número de empleados con Experiencia	Contratar 1 maestro carpintero y 4 ayudantes con experiencia mínima de tres años y otros profesionales (para la ampliación de la planta)	Selección y reclut. de profesionales con alto grado de experiencia Proporcionarles oportunamente recursos financ. Tener registro de instituciones educ.
Seguridad industrial	Garantizar una adecuada seguridad para la empresa Mantener los empleados bajo excelentes normas de seguridad industrial	Número de elementos de seguridad empresarial Número de implementos de seguridad industrial de los empleados Normas de seguridad	Colocar 4 extintores adicionales. Máx. un mes Iluminación y ventilación de la planta. Máx. 1 mes Dotar de equipos de protección al personal Identificación mediante letreros de las áreas de peligro. Máximo 1 mes	Revisión de las normas nacionales: COVENIN. Internacionales: ISO 9001 y 9002, sobre calidad; ISO 14.000 sobre protección del ambiente Idem Adquisición de avisos publicitarios

<p>Maquinaria y Equipo de avanzada tecnología</p>	<p>Adquirir equipos de avanzada tecnología</p> <p>Realizar un servicio adecuado de mantenimiento para los equipos</p>	<p>Número de equipos de alta tecnología</p>	<p>Realizar una Inversión de Bs.F. 70 millones en la maquinaria necesaria para la expansión.</p>	<p>Revisión constante de la maquinaria y equipo utilizados</p>
<p>Nuevos productos</p>	<p>Permitir la innovación constante en el diseño y generación de productos</p> <p>Garantizar un stock mínimo de materiales que asegure la continuidad de la producción</p>	<p>Número de nuevos productos</p>	<p>Diseñar y producir nuevos productos que indiquen nuestros clientes</p>	<p>Monitorear las necesidades de nuestros clientes</p> <p>Gestionar financiamiento para garantizar el stock</p>
<p>Inventario de Materia Prima</p>	<p>Utilizar métodos de control de inventario para su optimización</p>	<p>Nivel de Inventario</p> <p>Método de control de Inventario</p>	<p>Mantener en inventario un stock suficiente al menos para 1 mes de producción</p> <p>Asegurar control de inventarios cada mes</p>	<p>Realizar inversiones oportunas en materia prima</p> <p>Revisar los métodos existentes para el control de inventarios</p>

Perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejoras
Comunicación efectiva entre nuestros empleados	Propiciar una comunicación transparente con nuestros empleados y los directivos	Mecanismos para la comunicación	Establecer un sistema de comunicación donde el 80% de la información importante sea oral y repetitiva	Intercambio constante de información. Evitar la información "escondida"
Desarrollo del potencial humano	Realizar procesos de retroalimentación para aprender de las experiencias	Número de feedback	Utilizar al menos un feedback quincenal	Verificar en cada reunión que se esté cumpliendo con el proceso de retroalimentación
	Motivar a nuestros empleados para la actualización constante de conocimientos	Número de cursos, talleres y estudios de crecimiento personal	Establecer por lo menos 1 taller o curso por empleado trimestral para crecimiento personal	Preparar programas para cursos en correspondencia con las necesidades de los directivos y empleados
Capacidad y destreza de los empleados	Propiciar actividades de capacitación técnica en los empleados	Cursos de capacitación técnica	Un curso de actualización técnica para cada trabajador anualmente	Seleccionar los empleados que requieran cursos de capacitación técnica Tener registro de las instituciones regionales y nacionales para la formación del capital humano