

Rosa García

Cuadro de mando integral para optimizar la gestión financiera de Berher S.A. Balanced scorecard to enhance financial management Berher S.A.

Rosa García

grosa@uptag.edu.ve

Universidad Politécnica Territorial de Falcón
Alonso Gamero
Venezuela

Recibido: 29 de abril de 2019

Revisado: 26 de abril de 2019

Aprobado: 15 de mayo de 2019

Publicado: 1 de julio de 2019

RESUMEN

La presente investigación estuvo enmarcada a dar solución a la problemática de la empresa Berher S.A la cual se ve limitada a gestionar en sus diferentes fases y unidades en función de una estrategia financiera, como objetivo general proponer un cuadro de mando integral para optimizar la gestión financiera de Berher S.A.. Para ello se planteó una investigación tipo proyecto factible, con diseño de campo, no experimental y de corte transeccional; que contó con la aplicación de un cuestionario, contentivo de 16 ítems con alternativas de respuesta que responden a una escala de Lickert, se construyó a partir del Alfa de Crombach (0.80-alta). La población estuvo conformada por 06 sujetos adscritos a las unidades funcionales de la empresa. Se concluye que el proyecto de investigación representa para Berher S.A la herramienta más efectiva para el logro de sus objetivos y la obtención de beneficios en su gestión financiera.

Descriptores: Estrategias; optimización; gestión; cuadro de mando Integral.

ABSTRACT

This research was framed to solve the problem of the company Berher SA which is limited to manage in its different phases and units based on a financial strategy, as a general objective to propose a balanced scorecard to optimize financial management Of Berher SA, for which a feasible project-type research was proposed, with field design, non-experimental and transectional cutting; Which had the application of a questionnaire, containing 16 items with response alternatives that respond to a Lickert scale, was constructed from Crombach's alpha (0.80-high). It is concluded that the research project represents for Berher S.A the most effective tool for achieving its objectives and obtaining benefits in its financial management.

Rosa García

Descriptors: Strategies; optimization; management, balanced scorecard.

INTRODUCCIÓN

Basada en estudios realizados anteriores de la efectividad de las organizaciones este, estudio se orienta a mejorar los objetivos financieros de una organización, plantea Romero (2007), que la organización es la coordinación de las actividades de los individuos que la integran con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, con la finalidad de lograr el éxito sobreviviendo en un mundo global, para ello es necesario que se realicen cambios, dándoles sentido de dirección, rediseñando y optimizando los procesos que son esenciales para el funcionamiento y desarrollando estructuras que sean aptas, en donde los procedimientos funcionen oportunamente, y estrategias que ayuden a materializar la visión trazada por la organización.

Ahora bien, el funcionamiento óptimo de las organizaciones requiere que se recurra a mediciones continuas para responder estratégicamente a los cambios en su entorno, tal como lo mencionan Kaplan y Norton (2000:54), el CMI (Cuadro de Mando Integral), “representa una herramienta importante para cualquier organización dado que, incorpora la posibilidad de utilizar variables de gran interés para la finanzas involucrando todas las funciones organizacionales a través de las cuatro perspectivas” como un modelo de gestión moderno, para asegurar el éxito futuro, a través de ello se le dará respuesta a la problemática existente en la empresa Berher S.A la cual se ve limitada a gestionar en sus diferentes fases y unidades en función de una estrategia financiera.

Por medio, de esta investigación se realiza una propuesta de un Cuadro de Mando Integral como lineamiento estratégico basado en la optimización de la gestión financiera de la empresa Berher S.A. Se presenta, el estudio realizado ante el congreso Internacional de educación universitaria dentro de la temática: ciencias gerenciales, contables y administrativas con el propósito de dar a conocer los grandes beneficios que ofrece el CMI dentro de las organizaciones.

Rosa García

Planteamiento del Problema

Romero (2007), plantea que hoy en día las organizaciones se encuentran en un proceso de mejoras continuas, las cuales requieran revisiones constantes para adaptarse al entorno donde operan y que a su vez, permita hacerles frente a las diversas situaciones complejas con clientes, que son cada día más exigentes a consecuencia de los efectos de la globalización. Esto significa, que se están enfrentando a innumerables desafíos y amenazas, a la efectividad, la eficiencia y la rentabilidad y a desafíos de un ambiente turbulento de una creciente competencia y de las solicitudes cambiantes de los clientes, o al constante desafío de mantener un equilibrio entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos.

A juicio de Ferrer (2003), los grandes cambios sociales, económicos y tecnológicos en los cuales se encuentra inmersa la sociedad moderna, exigen a las empresas una constante actualización de los recursos y de sus estructuras para adecuarse a las exigencias del entorno competitivo. Este autor señala que muchas organizaciones deben hacer una profunda revisión de su estrategia organizacional a fin de conseguir niveles de competitividad para garantizar la permanencia, a la vanguardia de las exigencias en los procesos globales que están vigentes en el mundo económico. Además señala Chiavenato (2001:35), “toda organización debe ser capaz de hacer cambios para sobrevivir, y si se hacen los cambios adecuados podrá progresar y crecer”. En este sentido es oportuno considerar la incidencia del proceso reformista en los aspectos financieros de una organización, en la actualidad el mundo de los negocios está altamente influenciado por agentes externos, así las empresas deben buscar estrategias que le permitan su crecimiento.

Para ello Kaplan y Norton (2000), proponen el CMI como una serie de indicadores, que permite el diseño de la misión y visión para transformarlos en acción, además constituye una metodología flexible y aplicable a todo tipo de organización, a fin de mejorar el desempeño, la rentabilidad e incrementar el valor de la empresa. Visto de esta forma, los indicadores que llevan al éxito, están en el equilibrio óptimo de los resultados de algunas de las variables definidas en los sistemas de indicadores que garanticen una

Rosa García

visión clara de las relaciones causa-efecto, en referencia se toma la empresa Berher S.A como caso de estudio la cual tiene como objeto la elaboración y ejecución de proyectos de obras civiles, eléctricas y sanitarias.

Con el objeto de recopilar información para el desarrollo de la investigación, se realizó una entrevista informal no estructurada a la administración de la empresa donde arrojo lo siguiente; no lleva un curso de acción determinada, teóricamente sólo hacen planificaciones proyectivas tomando en cuenta la situación inicial y la final sin medir su entorno, carece de objetivos claros como maximizar el valor de los accionistas, no aplica instrumentos de control y procedimientos que permitan medir su gestión, ni hace seguimientos a los procesos para garantizar el cumplimiento de los objetivos, no posee un cronogramas de cobranzas, existe ausencia de planes de desarrollo del talento humano que le permitan generar innovaciones y nuevas competencias tecnológicas, estas deficiencias, demuestran que la empresa se ve limitada a gestionar en sus diferentes fases y unidades, en función de una estrategia financiera.

En relación a lo anteriormente expuesto se enfoca este estudio a estrategias competitivas, apoyadas en la filosofía del CMI, que potencialmente se convierte en una guía para fortalecer o consolidar la gestión de la empresa objeto de estudio, principalmente en los aspectos financieros, razones por las cuales se considera proponer un Cuadro de Mando Integral para optimizar de la gestión financiera de la empresa Berher S.A, con el propósito principal de alinear sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos, a fin de garantizar que se mantengan actualizados bajo estos enfoques, a través su visión y misión, eficazmente relacionados y alineados en función de su gestión, para seguir manteniéndose en el mercado y además ser modelo para otras organizaciones.

Ante la situación problemática descrita surge la siguiente interrogante

¿Cuál es la situación actual que presenta la gestión financiera de la empresa Berher S.A?. Para dar respuestas a esta interrogante se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Rosa García

Proponer un Cuadro de Mando Integral para Optimizar la Gestión Financiera de la empresa Berher S.A., en la Ciudad de Santa Ana de Coro, Municipio Miranda del Estado Falcón.

Objetivos Específicos

Determinar la situación actual que presenta la gestión financiera de la empresa Berher S.A.

Identificar los principales elementos que inciden en la gestión financiera en la empresa Berher S.A.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión financiera en la empresa Berher S.A.

El Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2000:56), señalan que el “CMI ha proporcionado un nuevo enfoque de control de gestión moderno”, por cuanto permite mostrar una imagen completa y significativa de la organización, como método de control operativo complementa el control financiero y proporciona una descripción más completa de los resultados de la institución que al usar indicadores proporcionan una visión general y concisa de la misma. Por consiguiente, el CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la organización, basándose en cuatro perspectivas básicas. Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, ellas son:

1. Financiera: la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2. De Cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación.
3. Procesos internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. Aprendizaje y crecimiento (empleados): las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Representar las relaciones de Causa/Efecto.

Rosa García

El tratamiento de las relaciones causa/efecto requiere de forma similar a lo que sucede durante la derivación de los objetivos estratégicos una comunicación intensa, según Horvát y Partners (2003), los seminarios forman el mejor marco posible para ello, pero antes del seminario debe especificarse qué medios técnicos y qué métodos de trabajo se utilizaran durante la realización, como medios técnicos para la determinación de las cadenas de causa/efecto.

En otras palabras la relación causa-efecto es el modo de actuar, los objetivos estratégicos de las perspectivas, analizando las relaciones existentes entre todos los indicadores a través de técnicas y métodos de trabajo, que se desarrollan en la gestión de la empresa Berher S.A., entrelazando la estrategia con los objetivos claramente definidos, a fin de lograr un mayor rendimiento financiero, es importante acotar que las cuatro perspectivas del CMI no pueden trabajar de manera independiente son consecutivas una de otra para lograr el éxito, tal como lo han planteado sus actores, en la presente investigación se analizan de manera general para obtener los resultados y determinar cuál es la situación de la gestión financiera de la empresa Berher S.A.

Otro aspecto es la aplicación de la estrategia según Rivadeneira M. (2001:74), señala “Que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella” es decir; las organizaciones necesitan una herramienta la cual les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre la misma, por ello el CMI las coloca en el centro de sus procesos de gestión.

Según señala, Nunes P. (2008:25), “la gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión”, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Así mismo, Ortega C (2000), señala que la función financiera se ocupa de asignar los recursos entre las diferentes áreas mediante proyectos de inversión, por consiguiente las

Rosa García

principales funciones financieras clave son: inversión, financiamiento y las decisiones de dividendos.

De acuerdo a lo expresado, la investigación se basa principalmente en el mejoramiento de la gestión financiera de la empresa Berher S.A, a fin de que se dispongan de los recursos suficientes para llevar a cabo la ejecución de los procesos productivos.

Cuadro N° 1: Operacionalización de las variables

Objetivo General: Proponer un Cuadro de Mando Integral para Optimizar la Gestión Financiera de Berher S.A., en la Ciudad de Santa Ana de Coro, Municipio Miranda del Estado Falcón.					
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
Cuadro de Mando Integral	Es un sistema de medición que contribuye para administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros. Rivadeneira (2001)	Representa la interrelación de los objetivos desde la perspectiva financiera, a fin de lograr que la estrategia pueda ser traducida en acciones, mediante el uso correcto de sus elementos y características, el buen desempeño de sus procesos y herramientas, trae como consecuencia la obtención un rendimiento económico, para mejorar la gestión financiera, determinados mediante la perspectiva. García (2013)	Elementos	Procesos	1
				Herramientas	2
			Características	Mercados	3
				Nuevos sistemas	4
			Perspectiva Financiera	Estrategia de crecimiento	5
				Mejorar la rentabilidad	6
Gestión Financiera	Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios	Consiste en precisar los aspectos más relevantes de la función financiera permitiendo la creación de su máximo valor, aumentando su nivel de inversión, para mejorar la rentabilidad a través de financiamientos oportunos, así como las decisiones de los dividendos. García (2013)	Función	Maximizar el valor	8
			Inversión	Fijas	9
				Amortizables	10
			Financiamiento	Corto plazo	11
				Mediano plazo	12
				Largo plazo	13

Rosa García

	financieros necesarios a la actividad de dicha organización Nunes P. (2008),		Dividendos	Repartir	14
				Recapitalizar	15
				Invertir	16

Fuente: García R. (2013)

La investigación está enmarcada en el Paradigma de investigación cuantitativa, considerada como un conjunto de métodos de indagación asentado en los principios metodológicos del positivismo. Adaptada a la modalidad Proyecto Factible de naturaleza transversal, con una etapa descriptiva, de campo no experimental. La población estuvo constituida por seis (06) personas objeto de estudio.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista, y como instrumento el cuestionario, que permitió recabar Información a través de la aplicación de 16 ítems considerando las dimensiones e indicadores de las variables. Las técnicas de procesamiento de la información se utilizó el Baremo como la escala de valores para evaluar los elementos del CMI, de acuerdo con sus características a fin de determina la factibilidad de la propuesta:

Cuadro N° 2: Baremo

Cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión financiera de Berher S.A

Criterios	Rango
El uso adecuado del CMI optimiza la gestión financiera de Berher S.A.	$P_{max}: \geq 50\% \bar{x}_i$
La inexistencia del CMI afecta la gestión financiera Berher S.A.	$< 50\% \bar{x}_i: P_{mim}$

Para la investigación la población objeto de estudio son 6, con un cuestionario de 16 con respuestas (Siempre, Casi siempre, Nunca).

Puntaje máximo: 288, Puntaje mínimo: 96

Rosa García

En relación a lo anterior, el baremo tiene como propósito único aplicar la valorización de los parámetros establecidos para obtener un valor representativo, producto de los resultados arrojados en la aplicación del instrumento, para determinar si es factible la aplicación del CMI en la empresa Berher S.A,

Con referencia a los resultados obtenidos para medir la variable de CMI, a través de sus dimensiones elementos, características y perspectiva financiera, se aplico la escala de valoración del baremo, el análisis arrojo que en la variable se ubica en el puntaje con mayor rango del 85,56% dando paso a desarrollar la propuesta.

En función a los resultados obtenidos para medir la variable de Gestión financiera, a través de sus dimensiones: función, inversión, financiamiento y dividendos, se aplico la escala de valoración del baremo, el análisis arrojo que en la variable se ubica en el puntaje con mayor rango del 87,41%, por lo que permite el desarrollo completo de la propuesta.

PROPUESTA: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DE BERHER S.A

Presentación de la propuesta: Para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para Optimizar la Gestión Financiera de la empresa Berher S.A, constituye una guía, ya que puede medir las dimensiones, elementos, características, perspectiva financiera, función, inversión, financiamiento y dividendos, los cuales denotan la gestión que se proyecta. Las organizaciones deben adaptarse a los nuevos cambios, con la finalidad de lograr el éxito sobreviviendo en un mundo global, para Berher S.A el funcionamiento óptimo requiere de herramientas, para responder estratégicamente a los cambios en su entorno. Lineamientos estratégicos propuestos para la organización para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

Misión: Ser una empresa líder en el ramo de la construcción, con la finalidad de lograr un crecimiento en la participación de mercado, con una rentabilidad apropiada para los

Rosa García

accionistas, así como, el desarrollo y perfeccionamiento de la organización y recursos humanos.

Visión: Trascender a las generaciones futuras como empresa líder, estable y en crecimiento, rentable, con fortaleza financiera con una cartera de clientes diversificada, con un personal altamente calificado, con capacidad de adaptación a las realidades del entorno.

Valores: Liderazgo, compromiso, honestidad, solidaridad, ética, responsabilidad, justicia, innovación, trabajo en equipo

Modelo causa efecto.

Según Francés (2006), causa efecto son las relaciones causales que se supone existen entre unos objetivos estratégicos y otros. En este sentido el modelo causa-efecto, del mapa estratégico diseñado para la empresa Berher S.A, representa una herramienta de comunicación y aprendizaje importantes en el proceso de implantación de la estratégica, identificando las relaciones entre los objetivos de manera elemental, a fin de optimizar la gestión de la gerencia financiera, e incorporar nuevos criterios para desarrollar las habilidades del personal a través de incentivos que traduce el efecto, y al mismo tiempo contribuir a maximizar los beneficios de la tecnología para lograr el éxito.

Rosa García

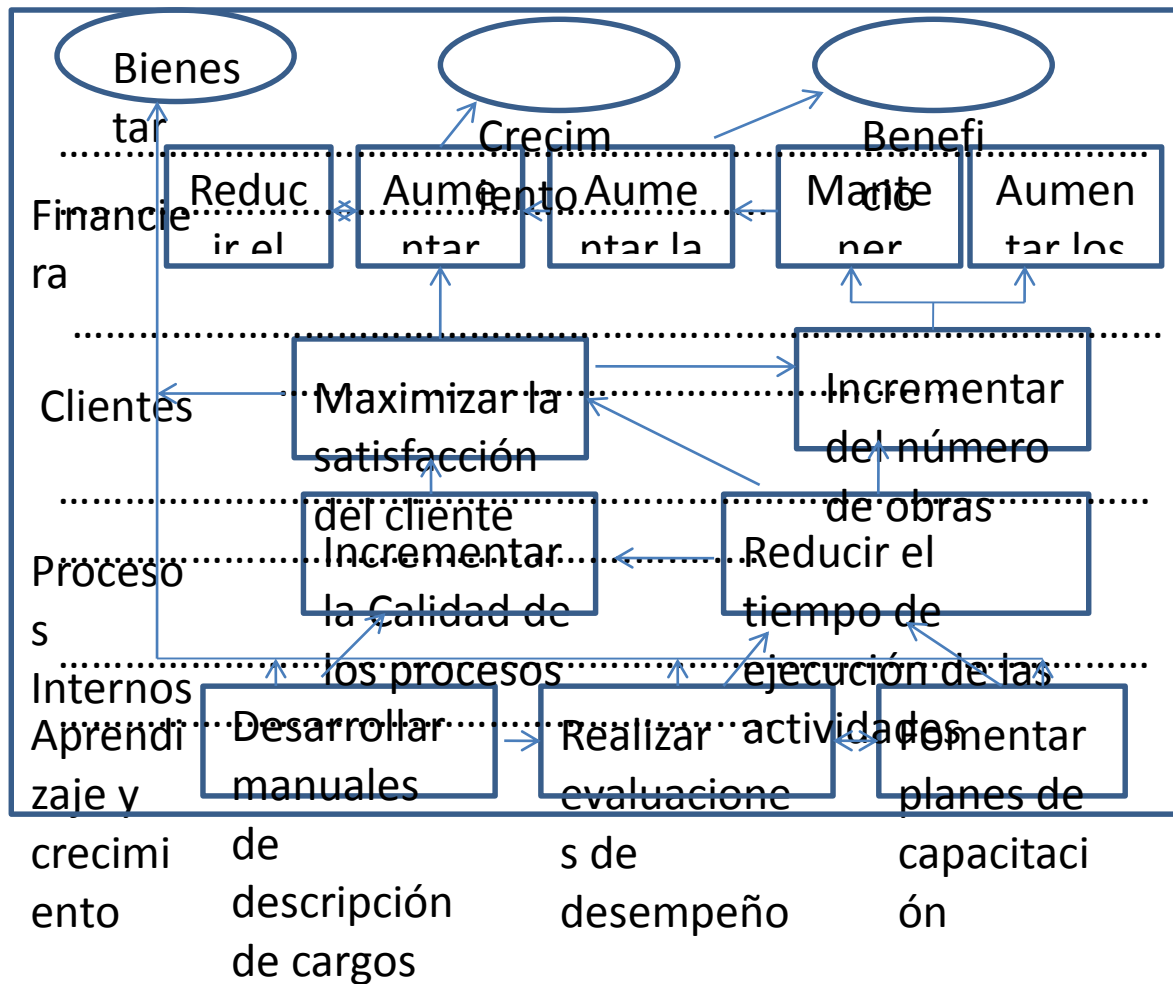


Grafico 01: **Mapa estratégico**

Fuente: Garcia R. (2015)

Cuadro N° 3: Iniciativas por perspectivas

PERSPECTIVA	INICIATIVA
Financiera	-Realizar un plan de gestión financiera que permita el logro de los objetivos. - Implementación de un sistema de cobranzas. -Diseño de procesos administrativos.

Rosa García

Cliente	-hacer revisión mensual del cronograma que permita la ejecución de las obras en el tiempo establecido
Procesos internos	-Desarrollo de nuevas tecnologías. -Implementar de normas y políticas de procedimientos
Aprendizaje y crecimiento	-Desarrollar planes de capacitación para formar a los empleados en cada área que se desenvuelve. -Incentivar la motivación al personal para mejorar el desempeño laboral.

Fuente: Garcia R. (2015)

Tomando en consideración las Iniciativas desarrolladas, se plantea el diseño del CMI, como elemento fundamental para lograr la consolidación de los objetivos estratégicos, donde se podrá mejorar el departamento de finanzas el cual es el eje en la investigación, brindando efectividad y eficiencia en la optimización de los procesos financieros en la empresa Berher S.A

Cuadro N° 4: Diseño del Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	Metas a 3 años
Financiera	• Aumentar el valor de la empresa • Reducir la financiación externa • Reducir el riesgo financiero • Aumentar la rentabilidad • Mantener flujo de caja positivo. • Aumentar los ingresos	-Relación costo beneficio -Índice de endeudamiento -Factor de Rendimiento -Índice de rentabilidad (ROA). -Índice de liquidez -Rentabilidad Patrimonial	-Duplicar el valor de la empresa. -Reducir en un 85% los riesgos financieros -Mayor al 30% anual. -Mantener el flujo de caja positivo mensual. -Incrementar los ingresos en un 20% anual.

Rosa García

Cliente	• Maximizar la satisfacción del cliente • Incrementar del número de obras	-Capacidad financiera de contratación	-Satisfacción en 100% - Condicionado al momento y tipo de obra.
Procesos internos	• Incrementar la Calidad de los procesos •Reducir el tiempo de ejecución de las actividades	-Eficiencia en el uso del tiempo	-Calidad en proceso mayores al 97% -Ahorrar tiempo en 100%
Aprendizaje y crecimiento	-Desarrollar manuales de descripción de cargos - Fomentar planes de capacitación -Realizar evaluaciones de desempeño	- Eficacia en la programación de capacitaciones	-Manuales cubiertos en el 100% -Capacitaciones en 98% -Evaluaciones cubiertas en 80%

Fuente: Garcia R. (2015)

En referencia al cuadro anterior, se presenta una correlación entre cada uno de los objetivos estratégicos propuesto para la empresa, con el conjunto de indicadores que cuales permiten realizar tanto la evaluación financiera como la no financiera de la empresa, medibles con sus formulas para cada perspectiva del CMI, presentadas de la siguiente manera:

Cuadro N° 5 Perspectiva financiera

Indicador	Formula
Relación costo beneficio	$\frac{\text{Egresos}}{\text{Ingresos}}$
Índice de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
Factor de Rendimiento	$FR = S + ROT C * C + ROA + R + E$

Rosa García

Índice de rentabilidad (ROA).	$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ totales}$
Índice de liquidez	$Solvencia = \frac{Activo\ Circulante}{Pasivo\ Circulante}$ $Rot\ C * C = \frac{Cuentas\ X\ Cobrar * 365\ dias}{Ingresos\ Totales}$
Rentabilidad Patrimonial	$Rentabilidad\ patrimonial = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$

Fuente: RNC. (2008)

Cuadro N° 6 Perspectiva de Clientes

Indicador	Formula
Capacidad financiera de contratación	$CFEC = [(CN * FR) * VIPC]$

Fuente: RNC. (2008)

Cuadro N° 7: Perspectiva Procesos internos

Indicador	Formula
Eficiencia en el uso del tiempo	$\frac{Numeros\ de\ horas\ empleadas\ en\ el\ servicio}{Numero\ de\ horas\ a\ emplear\ en\ el\ servicio}$

Fuente: Garcia R. (2015)

Cuadro N° 8: Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Indicador	Formula
Eficacia en la programación de capacitaciones	$\frac{Total\ cursos\ y\ talleres\ dictados}{Total\ cursos\ y\ talleres\ programados}$

Fuente: Garcia R. (2015).

CONCLUSIONES

En relación al primer objetivo específico, se determinó la situación de la empresa, observando la carencia de un sistema estratégico, que permita medir la gestión financiera, existe por parte de la gerencia una falta formalización de sus objetivos estratégicos, metas, sin embargo posee procedimientos básicos en su funcionamiento, aun cuando dificulta la productividad de la gestión de acuerdo a lo establecido en las perspectivas del CMI, se debe establecer o definir los procesos a través de las estrategias para crear valor.

Rosa García

En el mismo ámbito el segundo objetivo específico, se precisa la ausencia de políticas en procesos de la gestión financiera, así como la inexistencia de indicadores de gestión, que impiden visionar los objetivos estratégicos, así como la carencia de planificación estratégica que le impiden establecer las acciones a seguir, el CMI le presenta la oportunidad de mejorar y renovar su sistema de gestión.

Ahora bien, en cuanto al tercer objetivo específico del diseño del CMI, se concluyó que el entorno donde se desenvuelven las organizaciones hoy en día el concepto de mapa estratico, se encuentra ligado con el CMI, es decir; no se puede llevar a cabo el desarrollo del CMI sin antes haber realizado el mapa respectivo, de manera que abarca las relaciones causa-efecto permitiendo lograr con éxito los objetivos, para Berher S.A representa la manera idónea en la construcción de una visión macro de la estrategia, a través de las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, se proponen estrategias para el bienestar, beneficios y crecimiento de la organización, motivo por el cual es fundamental diseñar el CMI como herramienta de gestión financiera.

En cuanto al objetivo general, se puede decirse que las estrategias constituyen el fundamento filosófico del CMI, es decir, la empresa estaría apoyada en indicadores para medir el crecimiento de la empresa, proporcionando una visión más amplia que conduzcan a una mejor toma de decisiones, enfocadas en la rentabilidad económica. En tal sentido, la gerencia debe ser la encargada de formular los objetivos estratégicos, con el objeto de diseñar planes para fortalecer la estructura competitiva de Berher S.A, garantizando la optimización financiera.

Así mismo, se elaboró el cuadro de mando integral según las iniciativas planteadas generando indicadores por cada perspectiva con la finalidad de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos enfocados en la gestión financiera que sirven para medir el desempeño en los procesos siendo los responsables para alcanzar las metas establecidas, a fin de lograr el éxito ante la globalización.

En lo que respecta, para la empresa Berher S.A adaptase a los nuevos cambios y sobrevivir a un entorno bastante versátil e inestable, se propone convertir las estrategias

Rosa García

en acciones en donde los procesos sean modelos para fortalecer las habilidades y capacidades e incrementar su rentabilidad, los cuales deben apoyarse en niveles estratégico y tácticos, integrando las cuatro perspectivas del CMI a fin de fortalecer los recursos financieros y mantener una administración eficiente y eficaz.

RECOMENDACIONES

En función los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación, y tomando en consideración las propuestas generadas y las conclusiones fundamentadas, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. A la Junta Directiva de de la empresa Berher S.A., la consideración del diseño del CMI como herramienta gerencial que le permitirá optimizar la gestión Financiera de la empresa.
2. La organización debe hacer una revisión periódica de la actuación de la gerencia financiera en relación con el direccionamiento estratégico.
3. Es necesario evaluar los objetivos estratégicos propuestos conjuntamente con los indicadores, de esta forma poder corregir algún factor negativo que impida el desarrollo eficiente de la gestión financiera.
4. Estimular y motivar al personal en las distintas aéreas, para dar paso a este nuevo paradigma, permitiendo crear una cultura del valor, dentro de gestión financiera.
5. Implementar planes de capacitación profesional, para ser garante del desempeño y a su vez el equipo de trabajo reorientara los procesos financieros, dentro de la normativa que establece el CMI.

Rosa García

REFERENCIAS

- Amaya J. (2010) *Diseño del Cuadro de Mando de Integral en el área financiera para las empresas del sector de la confección en el departamento de Risalda*. Colombia.
- Balestrini, M. (2007) *Metodología de la Investigación UCV* Caracas Venezuela.
- Borobia, C. (2007) *Baremos de aplicación en el ámbito laboral*. Tratado de Medicina del Trabajo (1ª edición). Elsevier.
- Chiavenato (2000) *Gerencia Estrategia y su Planificación*. Universidad Central de Venezuela.
- Ferrer M. (2003), *El cuadro de mando integral: Metodología para el Control de gestión financiera de la gerencia de mantenimiento rutina del centro de refinación Paraguaná*. Tesis de maestría en finanzas. Luz.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Horvát y Partners (2003) *Dominar el cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Kaplan y Norton, (2000) *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Strategy Focused Organization)*. (1ra. Ed). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan y Norton, (2001) *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Strategy Focused Organization)*. (2da. Ed). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Niven P. (2003) *Balanced Scorecard Paso a Paso*. Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona.
- Ortega A. (2002) *Introducción a las finanzas*. McGraw Hill. México. 2002.
- Rivadeneira M, (2001) *El Balanced Scorecard (BSC)* Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Romero J, (2007) *Los clientes y la organización*. Editorial Mc Graw Hill: Mexico.
- SNC. (2014). Metodología de valuación Financiera. <http://es.calameo.com/read/001204139cbec403841b2> Consultado el 14 de enero de 2015

Rosa García

©2019 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).