



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA  
Y PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA ACADÉMICO NÚCLEO TINAQUILLO

**SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL PROCESO RACIONAL DE TOMA  
DE DECISIONES DE LA CASITA OUTLET C.A TINAQUILLO COJEDES**

*Requisito parcial para optar al título de  
Licenciada en Contaduría Pública*



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA  
Y PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA ACADÉMICO NÚCLEO TINAQUILLO

**SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL PROCESO RACIONAL DE TOMA  
DE DECISIONES DE LA CASITA OUTLET C.A TINAQUILLO COJEDES**

Requisito parcial para optar al título de  
*Licenciada en Contaduría Pública*

**AUTOR:** PAOLA VEGAS  
C.I.: V.- 27.354.335

MARIANGEL OCHOA  
C.I.: V.- 28.035.201

**TUTOR:** Dr. ORLANDO SANCHEZ  
C.I.: V.- 15.018.296

**TINAQUILLO, MAYO DE 2022**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA  
Y PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA ACADÉMICO NÚCLEO TINAQUILLO

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **Orlando Sánchez**, titular de la cédula de identidad Nro. **V-15.0218.296**, en mi carácter de tutor del informe de Trabajo de Aplicación Titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES DE LA CASITA OUTLET C.A TINAQUILLO COJEDES**, presentado por las ciudadanas (a): **PAOLA VEGAS, C.I. 27.354.335** y **MARIANGEL OCHOA 28.035.201**, para optar al título de **LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**, por medio de la presente certifico he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Tinaquillo, a los 20 días del MAYO del año 2022.

**Nombre y Apellido Tutor: Orlando Sánchez**

**Firma de aprobación del Tutor:** \_\_\_\_\_



Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa Académico Núcleo Tinaquillo



ACTA DE DEFENSA TRABAJO DE APLICACIÓN

LICENCIATURA EN:

ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

FECHA DE APROBACIÓN:

27-05-2022

AUTOR(ES):

Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

PAOLA VEGAS C.I.: V.- 27.354.335

Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

MARIANGEL OCHOA C.I.: V.- 28.035.201

Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

TÍTULO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:

SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL PROCESO RACIONAL DE TOMA DE  
DECISIONES DE LA CASITA OUTLET C.A TINAQUILLO COJEDES

PROFESIONALES EVALUADORES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:

1.- TUTOR:

Sanchez

Orlando

15.018.296

Apellidos

Nombres

Cédula de Identidad

2.- JURADO PRINCIPAL -  
COORDINADOR:

Ponce

Nelson

18.321.484

Apellidos

Nombres

Cédula de Identidad

3.- JURADO PRINCIPAL:

Calanche

Israel

17.328.301

Apellidos

Nombres

Cédula de Identidad

OBSERVACIONES

LOS PROFESIONALES EVALUADORES DECIDIERON:

APROBAR

REPROBAR

FIRMA (1). TUTOR

FIRMA (2). JURADO PRINCIPAL  
COORDINADOR

FIRMA (3). JURADO PRINCIPAL

## **DEDICATORIA**

A Dios Padre Todo Poderoso, quien está a nuestro lado en cada momento de nuestras vidas, dándonos la fuerza necesaria para seguir luchando por nuestras metas trazadas.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la oportunidad y la dicha de vivir en este mundo de gente luchadora, por brindarme la fortaleza de seguir adelante.

A nuestros padres en especial por brindarnos su amor y confianza en los momentos que los necesitamos y llenaron nuestros corazones de esperanzas para así cumplir esta meta.

A nuestra familia que por el apoyo y confianza que siempre nos brindan.

## ÍNDICE GENERAL

Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la investigación.....	8
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes.....	11
Bases Teóricas.....	13
Definición de conceptos básicos.....	13
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Nivel de la Investigación.....	36
Tipo de la Investigación.....	36
Sistema de Variables .....	37
Población y Muestra .....	39
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	40
Validez.....	41
Técnica de Análisis de los Datos.....	41
Análisis e Interpretación de los resultado.....	43
Conclusiones y Recomendaciones.....	54
Lista de Referencias.....	58

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Nro.</b>		<b>Pp.</b>
<b>1</b>	Operacionalización de las Variables	38



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA  
Y PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA ACADÉMICO NÚCLEO TINAQUILLO

**SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL PROCESO RACIONAL DE TOMA  
DE DECISIONES DE LA CASITA OUTLET C.A TINAQUILLO COJEDES**

**AUTOR:** PAOLA VEGAS

C.I.: V.- 27.354.335

MARIANGEL OCHOA

C.I.: V.- 28.035.201

**TUTOR:** Dr. ORLANDO SANCHEZ

C.I.: V.- 15.018.296

**RESUMEN**

El estudio planteado tuvo como objetivo general: Diseñar un Sistema de gestión financiera para el Proceso racional de Toma de Decisiones de la Casita Outlet C.A Tinaquillo Cojedes. La misma adoptó un diseño de campo de tipo descriptiva, en el cual la población estuvo conformada por (08) sujetos del cuerpo directivo y de cargo de dicha organización, siendo la muestra de tipo censal e igual a la misma. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta y como instrumento principal se aplicó un (01) cuestionario constituido por un total de 14 ítems con escala de respuestas y validado a su vez por la técnica de juicio de (3) expertos. El análisis de los resultados se realizó desde el punto de vista cuantitativo y desde la base de las dimensiones e indicadores definidos en el cuadro de la variable del estudio. En este sentido, se concluyó que no siempre existe un seguimiento sistemático del cumplimiento de las metas del plan operativo anual, así como tampoco se calculan los indicadores de gestión, recomendándose de esta manera establecer lineamientos y estrategias gerenciales centradas en principios para mejorar el control de la gestión financiera en la Casita Outlet C.A Tinaquillo Cojedes.

**Palabras Claves:** Sistema, gestión, financiera, toma de decisiones.

## INTRODUCCION

Dadas las innovaciones, las nuevas formas de hacer negocio y el entorno cambiante en el cual las empresas se desarrollan se hace imprescindible contar herramientas que permitan que la empresa sea integralmente eficiente y pueda permanecer aún en situaciones de cambio. Las organizaciones deberían contar con un sistema de información contable integral, configurada por una contabilidad financiera y una contabilidad de costos, que nutra a sus sistemas de control de gestión y permitiera a su personal de labores internos beneficiarse de información oportuna, pertinente y comparable a fin de que éstos pudieran traducir las estrategias en resultados empresariales.

En la actualidad, existe la visión compartida de que la contabilidad costos y de gestión son un sistema de información capaz de proveer información relevante para la gestión empresarial. Por consiguiente, independientemente del tipo de organización que se trate, los directivos se benefician si la contabilidad de costos y de gestión les proporciona información que les ayude a planificar y controlar las operaciones de la organización. La presente investigación tuvo como objetivo general Analizar el control de gestión financiera como factor determinante en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A Tinaquillo Cojedes En este sentido la metodología empleada en el estudio estuvo enmarcada en una investigación de campo, ya que la información fue recolectada directamente, desde el mismo ambiente donde se originaron los acontecimientos sociales a estudiar, con un nivel descriptivo, por tratarse de aspectos interpretativos originados por el análisis de la realidad. El estudio que se presenta a consideración, está estructurado en cuatro capítulos los cuales se especifican a continuación: Capítulo I, se describe y plantea el problema a estudiar, se formula las interrogantes y los objetivos de la investigación, así como se estableció la justificación de la realización del estudio, Capítulo II, se refiere al marco teórico referencial, teniendo como función la descripción de los antecedentes de la investigación, la presentación de los fundamentos teóricos y conceptuales básicos que permitieron sustentar el estudio y el contraste con el objeto de investigación.

Capítulo III; trata de la metodología aplicada en el estudio, describiendo el tipo de investigación, la población y la muestra, la técnica e instrumento de recolección de los datos, la validación, la técnica para el procesamiento de datos y análisis de la información. Capítulo IV; se refiere al análisis e interpretación de los resultados y desarrollo de la investigación reflejados en la información recogida, en el ambiente objeto de investigación.

Como posteriormente; se presentan las conclusiones dando respuesta a las interrogantes que se plantean al inicio del estudio, En cuanto a recomendaciones se forman de las fortalezas o debilidades que se determinaron en el estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La sociedad actual como sistema que constituye un conjunto de culturas, pueblos y organizaciones, ha venido cambiando y, puede decirse sin lugar a dudas, de manera vertiginosa. La etapa de evolución socio-cultural que perfila a la sociedad mundial, de manera general ha venido siendo caracterizada en los últimos tiempos, por una progresiva homogenización fundada en el avance en las tecnologías.

Lo anterior, exige al sector industrial, a mantenerse en una constante búsqueda de sistemas y medios para la obtención de mayores recursos que le sirvan para el sostenimiento de la producción de productos y servicios en el tiempo para la sociedad. Por ello en el mundo, las empresas deben invertir grandes recursos que les permitan el desarrollo de un sistema de control de gestión financiero eficiente y efectivo, para adaptarse a las necesidades de los mercados y economías mundiales a fin de satisfacer las carencias e intereses sociales de cada país.

Es así como, la situación planteada conlleva a que las organizaciones, instituciones y empresas, cambien y replanteen su forma tradicional de afrontar a los grandes retos que se le presentan. En este sentido, es necesario que se revisen los procesos básicos, estructurales y tecnológicos con el firme propósito de adaptarse y responder efectivamente a dichos cambios.

Desde esta perspectiva, Gómez (2001) citado por López (2007), define a un sistema de control de gestión como:

Un conjunto de indicadores, medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”. (pág. 47).

Según lo planteado por el autor, un sistema de control de gestión es un conjunto de indicadores que permite a la empresa conocer información relevante y actual a partir de guías o variables provenientes del plan estratégico que revelan el comportamiento que se desarrolla internamente en las organizaciones. De este modo, con este sistema se puede medir el nivel de las relaciones de producción y por ende, el financiero que llevan a cabo cada uno de los elementos constituyentes que hacen posible las actividades y funciones para que la empresa tome decisiones, se adapte al ritmo de los cambios, necesidades productivas y sociales de cada nación.

Da tal manera que en el ámbito industrial internacional, el control de las finanzas en el corto plazo va a permitir hacer un mejor frente a los compromisos en la industria, de esta manera se puede lograr la entrega a tiempo de los productos elaborados y, de los diversos servicios que se les soliciten a la empresa. Para esto, se debe contar con un sistema de control de gestión financiero, que permita medir la eficiencia y eficacia de la misión de la organización a medida que transcurre el tiempo.

En este sentido, el control de gestión financiero representa un elemento de vital importancia para el direccionamiento estratégico de toda organización, puesto que según López (2007:51) mejora en lo que respecta “al proceso de toma de decisiones, la planificación y las posibilidades futuras de la organización, en la generación de información válida y oportuna y, entre otros aspectos de la empresa”. Por lo anterior, el conocimiento y análisis del control de gestión financiero aplicado en estas empresas, conduciría en la generación de nuevas propuestas e ideas para darle respuestas a las interrogantes, retos y desafíos que le presenta la sociedad, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas que no han podido ser cubiertas en el tiempo.

En este orden de ideas, Ferrer y Gamboa (2004:3) consideran que “los sistemas de control surgen como herramientas para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno y a la presión competitiva mundial (...)”. Como puede observarse, los sistemas de control posibilitan la generación de información,

puesto que representan fuentes de datos importantes para que las organizaciones, instituciones y empresas respondan efectivamente a las necesidades de la sociedad actual.

Todo esto bajo el cambio de las formas de dirección gerencial y operacional para la adaptación de las nuevas tendencias de mercadeo, tecnologías y políticas nacionales, las cuales conducirían a la empresa a cumplir con la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales. Sin embargo, en Venezuela cuando los recursos pudieran ser cada día más limitados, se hace necesario trabajar en el perfeccionamiento del control de gestión financiero en las empresas, para que vele por la evolución de la actividad y ayude a la gerencia en la toma de decisiones efectivas. Tal perfeccionamiento implica el análisis de los sistemas de control de gestión financiero para lograr una efectividad en la administración financiera, la cual es de vital importancia en cualquier empresa.

En este caso, el análisis de la presente investigación está dirigida a la empresa Casita Outlet C.A Tinaquillo Cojedes el cual inicia sus operaciones en 2020 y se encuentra ubicada en calle Bermúdez entre calle Ricaurte y avenida Bolívar Tinaquillo Cojedes.

Esta es una empresa de comercialización de productos de consumo humano siendo el objeto principal la adquisición (compra) de bienes y servicios para luego comercializarlos (venta) obteniendo una compensación en dicha transacción que es la generación del efectivo, es decir, ésta genera una cantidad relativamente suficiente de capital que le permite la adecuada operación y administración de la empresa.

En consecuencia, todas las industrias, deben mantener un control de gestión financiero constante en todas las actividades que desarrolla, debido a que de estos controles depende el buen funcionamiento de la empresa, tanto en el ámbito financiero como en el ámbito operacional. Esta industria ha proporcionado productos que han servido a la región como solución a una buena parte de sus necesidades,

generando de esta manera fuentes de empleos directos e indirectos que le permiten a los trabajadores y trabajadoras aliviar de cierto modo su situación económica.

No obstante, esta empresa presenta indicios y síntomas de estar afrontando inconvenientes de índole financiero para hacer frente a sus compromisos con proveedores y nóminas, así como con sus clientes, debido a no adoptar modelos de gestión de las tendencias mundiales de administración y gerencia. Estos hechos representan las causas, en las cuales los lapsos de entrega de los productos son tardíos, escenario que conlleva a inferir a que el plan estratégico que integra el control de gestión financiero, no pudiera estar arrojando la información a partir de la formulación de los indicadores de gestión y por ende, inconsistencia tanto en los datos auténticos de su comportamiento, como del estado real de las dificultades que presenta la empresa.

Esta situación trae como consecuencias que la empresa no pueda realizar un diagnóstico organizativo de los centros de costo y proponer soluciones, ni diagnosticar integralmente las instalaciones y, más aún, no llegar a establecer un sistema de control de gestión, que le permita a la gerencia la toma de decisiones de manera oportuna.

Por lo que, con un análisis de su sistema de control de gestión financiero, esta empresa podría establecer cuáles planes alternativos de financiamiento puede acceder en caso de falta de liquidez. Además, de establecer cuál es la mejor manera de culminar los productos en términos operacionales, comprando materiales en el momento preciso sin almacenarlos. Lo antes expuesto, remite que no hay evidencia empírica de la situación, sino solo algunos indicadores que pudieran estar demostrando insuficientemente algunos de estos hechos vinculados con la información que provee el control de gestión financiero dentro de la Compañía Anónima la Casita Outlet.

Por lo que las causas de este hecho, pudieran evidenciarse en razón de la existencia de un plan estratégico tradicional, no moderno ni actual que no facilita la evaluación y análisis con precisión, la información de los indicadores y variables de gestión financiera de la empresa en un tiempo determinado.

Lo que conlleva a establecer los efectos que genera esta situación los cuales son, que dicho sistema no ofrece la data actual, precisa, comparable y puntual que permita a la gerencia y administración financiera, la toma de decisiones eficientes y efectivas en pro del buen funcionamiento de esta empresa.

Es por ello, que esta investigación desde la realidad que se vive con el control de gestión financiero dentro la empresa, se desprenden las siguientes interrogantes que orientarán el desarrollo del presente estudio: ¿Cómo son los procesos actuales que se llevan a cabo en la aplicación del control de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A.? ¿Cuáles son los indicadores estratégicos de gestión financiero de la Casita Outlet C.A.? ¿Cómo se puede estudiar la optimización del control de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A.?

Las respuestas a estas interrogantes son dilucidadas formalmente, a través de un estudio formal que analiza el control de gestión financiera en el escenario de la presente investigación. De allí que se formulen los siguientes objetivos investigativos que orientará el desarrollo del actual estudio

**Objetivos de la Investigación Objetivo General**

Analizar el control de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A.

**Objetivos Específicos**

Diagnosticar el proceso actual del sistema de control de gestión financiero en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A.

Identificar los indicadores estratégicos de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones de la Casita Outlet C.A.

Examinar la optimización del control de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones de la Casita Outlet C.A.

**Justificación de la investigación**

En el ámbito empresarial se hace necesario reconocer la presencia de dificultades que afectan el adecuado desenvolvimiento de las organizaciones como consecuencia de una gerencia centralizada en las acciones del gerente, lo cual, sin duda alguna, exige un sistema de controles de las diversas gestiones llevadas a cabo dentro de la empresa y, más en específico en el área financiera, la cual permite la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la misma.

En relación a lo expresado, la gerencia debe estar sincronizada con los cambios y necesidades generadas en el sistema productivo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el Estado venezolano.

En este sentido, precisamente, uno de los medios más efectivos que puede generar mayores resultados al respecto, lo constituye el control presupuestario o financiero, actividad que permite monitorear los costos y determinar indicadores de gestión, identificar las variaciones y tomar acciones correctivas de ser necesario, en el marco del sistema de planificación y presupuesto empresarial en pro de la estabilidad de la organización.

Por ello la presente investigación está dirigida a analizar el sistema de control y gestión financiero para la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A. con la finalidad de orientarla en cuanto a la optimización y actualización de su sistema de control financiero que coadyuve como soporte para la toma de decisiones en esta empresa.

Desde la perspectiva teórica se justifica la investigación, pues los aportes de la misma conllevarían a la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de la administración y financiera. En esta orientación, el actual estudio también conduciría a mejorar la gestión para la eficiente toma de decisiones del gerente en su rol como líder de la empresa, en especial en el escenario objeto de estudio.

Desde el punto de vista práctico, analizar el control de gestión financiero podría mejorar la toma de decisiones al nivel corporativo de la Empresa la Casita Outlet C.A. También contribuiría en la incrementación de la eficiencia y eficacia de la empresa. Asimismo, haría posible que sus líderes tomen decisiones acertadas, puesto que el estudio suministraría información oportuna, rápida y confiable de los resultados del desempeño organizacional. Además, del logro de una gestión financiera eficaz y eficiente alineada con el desarrollo a nivel nacional, estatal y municipal.

Desde la óptica de la ciencia, el trabajo representa un aporte para mejorar la inclusión de sistemas conceptuales que permitan la hibridación de los sustentos administrativos con la operatividad gerencial en procura de un eficiente control de gestión financiero, partiendo desde el enfoque gerencial del liderazgo centrado en principios para la toma de decisiones efectivas.

Por su parte, la pertinencia social de la investigación se sustenta en el beneficio que ésta generará constituyéndose en un aporte organizacional valioso informativo que puede servir de insumo a LA CASITA OUTLET C.A y a otras organizaciones para diseñar en un corto plazo planes y estrategias de control de gestión financiero que permitan el análisis y así minimizar los efectos negativos y maximizar los efectos positivos del control de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación es relevante porque la metodología empleada para analizar el control de gestión financiero para la toma de decisiones, constituiría una herramienta que puede servir a otros estudios y aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sistema empresarial o productivo venezolano. Esto con el objetivo de la obtención de información oportuna y fidedigna, que logre el análisis y conocimiento de todos los procesos que involucran la gestión de las empresas, a su vez, que servirá también de antecedente para otros estudios con variables similares.

Por último, mediante el desarrollo de este estudio, bajo la línea de investigación “Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano” se aspira orientar una visión global del proceso del sistema financiero, de manera que se puedan aplicar los conocimientos específicos de carácter teórico y práctico de las finanzas, para mejorar la productividad y toma de decisiones de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Para Arias (2004:45) el marco referencial o teórico, “es el producto de la revisión documental y bibliográfica que consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación a realizar”. De acuerdo a esta conceptualización se deduce que el marco referencial consta de dos elementos, uno documental, referido a los antecedentes y otro bibliográfico que sustenta las bases teóricas.

En cuanto a los antecedentes se citan algunos estudios previos relacionados con la temática que servirán como fuente de referencias, fundamentos teóricos y metodológicos válidos para el desarrollo de la actual investigación, los cuales se presentan y especifican desde el ámbito internacional al nacional.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para poder abordar los sistemas de control de gestión financiero, temática central de la presente investigación, es necesario explorar toda la información documental posible acerca de trabajos relacionados con el área objeto de estudio. En este sentido, Solis, J. (2012) desarrolló un estudio titulado: Diseño de un modelo de control contable y financieros de centros de entretenimientos en Quito, presentado antes la Universidad Tecnológica Israel en Ecuador. El objetivo fue diseñar un modelo de control contable y financiero de los centros antes mencionados.

Como conclusiones se plantea que se identificó falta de información efectiva contable para la toma de decisiones acertadas y oportunas para la mejoría y mantenimiento del negocio a través del tiempo, destacándose la importancia de los modelos de control interno contable y financiero en dicha actividad, por lo que se procedió a su elaboración recomendándose la divulgación de sus ventajas.

Este estudio es de relevancia para la investigación puesto que a partir del análisis y caracterización del control de gestión resultó la falta de información efectiva contable, por lo que se hace más difícil para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito financiero de la organización.

Razón por la cual este trabajo es importante para la nueva investigación pues permitió alcanzar el objetivo general y adoptar un compendio teórico por lo cual generó elementos importantes para la construcción de las bases teóricas en lo concerniente a los conceptos de control de gestión, lo que constituye una variable de estudio.

De similar manera, Larios, J. (2010) realizó un estudio titulado Evaluación de la gestión financiera de las Pymes exportadoras del estado Lara periodo 2005/2009, ante la Universidad Centro- Occidental Lisandro Alvarado como requisito para optar a grado de Magister Scientiarum en gerencia financiera. La investigación formuló como objetivo evaluar la gestión financiera de las Pymes exportadoras del estado Lara con el propósito de guiar las políticas financieras a la optimización de los resultados económicos-financieros periodo 2005/2009.

La investigación realizada por Larios representa también un aporte significativo que orienta el desarrollo de la presente investigación, en virtud de que servirá para la elaboración de las basesteóricas. De esta manera, este estudio constituye un antecedente debido a que se enfoca en el estudio de la gestión financiera como parte importante de la planificación mediante la generación de indicadores financieros y no financieros, los cuales son de utilidad para la actual investigación para el desarrollo y logro del segundo objetivo específico del estudio.

Otro estudio fue realizado por España, L. (2009) titulado El Total Performance Scorecard (TPS) en la gestión financiera de la asociación de profesores de la Universidad de Oriente, núcleo de Sucre como requisito para optar al grado de de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Finanzas ante la Universidad de Oriente. El estudio tuvo como objetivo general desarrollar el enfoque

del total performance scorecard (TPS), en la gestión financiera en la asociación de profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS).

Por lo antes mencionado, tal investigación es un antecedente ya que analizaron el control de gestión financiero determinando la importancia de asumir estrategias gerenciales vitales para la toma de decisiones efectivas, el cual en el presente estudio, se hace referencia también al control de gestión financiero como aspecto determinante para la toma de decisiones con la finalidad de medir su desempeño y la consecución de sus objetivos. En este sentido, contribuyó con el desarrollo del objetivo general y con elementos teóricos para abordar el objeto de estudio bajo investigación.

De esta manera que, para lograr lo antes mencionado es necesario determinar y esbozar los fundamentos teóricos que sustentaron los conceptos e ideas del presente estudio. Las mismas quedaron establecidas de la siguiente manera en el apartado bases teóricas.

### **Bases Teóricas**

En este apartado se esbozan las bases teóricas que sustentarán a la presente investigación. En este sentido, los fundamentos teóricos del actual estudio quedarán conformados de la siguiente manera.

### **Administración**

La administración es llevar a cabo una serie de procesos y procedimientos fundamentales para cumplir con las metas fijadas por la organización. Así pues para Fayol la administración “es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma”. El mismo autor define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, las cuales se desglosan a continuación:

- a) **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- b) **Organizar:** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- c) **Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
- d) **Coordinar:** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.  
**Controlar:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Fayol propone principios para que la administración en la práctica los aplique de tal modo de asegurar que los objetivos se alcancen. Es decir, Fayol estableció dichos principios para que las actividades estén dentro de un plan en la organización, los cuales será dirigido por el recurso humano, coordinado y controlado para que todo lo planeado sea logrado con efectividad.

Según lo anterior, la administración para Taylor “es una ciencia social compuesta por principios, técnicas, procedimientos, métodos, sistemas, que relacionados con los factores humanos, materiales, económicos, tecnológicos y financieros busca alcanzar los objetivos de la organización con efectividad”.

Como puede observarse, la administración constituye una serie de técnicas y procedimientos que al vincularse con elementos materiales, humanos y entre otros pretende lograr los objetivos organizacionales. En este sentido, al relacionarse con el factor financiero, la administración busca mediante la puesta en práctica de estos métodos y procedimientos alcanzar la misión de la empresa mediante la toma de decisiones efectivas.

No obstante, para que lo antes mencionado se logre, en toda organización deben prevalecer y aplicarse los principios de la administración científica propuestos por Taylor.

### **Principios de la administración científica de Taylor.**

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- a) ***Principio de planeamiento:*** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- b) ***Principio de la preparación/planeación:*** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- c) ***Principio del control:*** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- d) ***Principio de la ejecución:*** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Los principios antes descritos dan cuenta a saber que la administración debe regirse mediante estas prácticas dentro de las organizaciones como métodos de búsqueda de alcance de los objetivos. Para la presente investigación, el principio del control es pertinente debido a la importancia de controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa y evaluar que se estén llevando a cabo tal como fueron plasmadas en la planificación dentro del plan operativo anual.

### **Otros principios implícitos de administración científica según Taylor**

- e) Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
- f) Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.

- g) Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
- h) Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
- i) Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.

Estos otros principios propuestos por Taylor complementan las funciones administrativas como respuesta determinante en aras de asegurar el logro de los objetivos de la organización. De tal manera que al aplicar los principios y más en especial el del control, se consiga mejorar la toma de decisiones en la empresa escenario del actual estudio.

### **Control**

En sentido general, el control viene a representar una función fundamental de la administración y que debería ser aplicada por toda organización u empresa para la búsqueda de su realización institucional. La existencia del control en el desenvolvimiento de las actividades que realizan las organizaciones, podría permitir alcanzar los objetivos previstos de orden económico, social o político y constituye su principal actividad, pues busca asegurar que tales actividades se desarrollen de manera segura, continua y confiable.

Lo antes mencionado, se aplica tanto para quienes integran la organización como para quienes tienen la expectativa de la eficiencia de la gestión y la eficacia de los resultados esperados. En este orden de ideas, desde la óptica teórica, el control para Pérez, M. y Carballo, S. (2006:21) “es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación”. A juicio de este autor, el control debe ser fijado para garantizar el logro de cada uno de los objetivos, programas y proyectos institucionales.

A su vez, para Stoner, Freeman y Gilbert (1996:610) el control “es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”. Para estos autores, el control debe ser el garante de que las actividades institucionales vayan en correspondencia con los objetivos, estrategias y actividades realizadas por la organización.

Para Robbins C. (2004:205), el control: “es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa, allí radica su importancia”. Como puede observarse, el control debe y cumple con ciertos papales dentro de una institución. Este debe existir para garantizar la consecución de los objetivos organizaciones proyectados por los directivos a corto, mediano y largo plazo. Es por ello que a continuación se desarrolla lo relativo a la función del control.

### **La Función del Control**

El control se establece relacionado al esquema de la estructura de organización que adopta una entidad y requiere cubrir, por ello y parafraseando a Flores, D. Del Pozo Rivas, J. y Sergio, R., (2012:112) debe seguir los siguientes pasos:

Implantar normas y métodos para describir y ejecutar las actividades con los controles que las aseguren, así como las formas de medir el rendimiento.

Comprobar si las actividades y los resultados corresponden al diseño y objetivos establecidos

Medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas.

Tomar las acciones correctivas necesarias, vigilando su cumplimiento.

Efectuar los ajustes necesarios y las medidas que aseguren la gestión.

Las funciones antes expuestas, deben ser las prefijadas en la aplicación del proceso de control a cualquiera de las actividades desempeñadas dentro y fuera del ámbito organizacional. Esto como principio fundamental para garantizar el alcance de metas y objetivos de la empresa.

Por tales razones, Stoner, Freeman y Gilbert (1996:615) consideran que “el diseño de los sistemas de control debe ofrecer una retroinformación en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de la organización”. A partir de ello, se puede afirmar que el sistema de control basado en la estructura de la organización, que desarrolla las actividades del giro del negocio, debe establecerse bajo políticas claras y definidas orientadas a preservar el fin común de todos los integrantes de la organización en el tiempo.

En efecto, el sistema de control debe estar definido y expuesto en manuales y normativas de procedimientos claramente estableciendo las actividades, objetivos y estrategias que se formular para orientar la dirección de la organización. Es por ello que a continuación se expone la temporalidad del control.

### **Importancia del Control**

Es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de la administración y es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué si o por qué no. El valor específico de la función de control, sin embargo, radica en su relación con la planificación y delegación de actividades. El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos.

## **Elementos del Control**

El Establecimiento de los criterios de medición: esto pasa por la fijación de los objetivos y su cuantificación; por determinar las áreas críticas de la actividad en la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados. Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctivas. Uno de los aspectos más importantes que ha los conceptos a él asociados.

## **Requisitos de un buen Control**

El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección. El control al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación organización o dirección. La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa. La mejor forma del control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.

Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna. El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir. Ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas. Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.

## **Temporalidad del Control**

Para Flores, D., Del Pozo Rivas, J., y Sergio, R., (2012:6), el control está comprendido en “manuales de organización y funciones...” y “...en manuales de sistemas y procedimientos, en los que se determinan las formas de hacer las actividades y tareas, así como las directivas específicas para asegurar el proceso de gestión”. Como puede entenderse, el control se encuentra definido dentro de manuales de funciones y procedimientos donde se expresan las maneras de ejecutar las distintas gestiones en la organización y entre estas las de corte financiero las cuales son de importancia y de enfoque para la presente investigación.

## **El Ejercicio de Control**

La dirección establece el control y sus formas de aplicación. En este sentido lo expresan Flores, D., Del Pozo Rivas, J., y Sergio, R., (2012), debido a que corresponde a la gerencia o a quien desarrollala gestión su cumplimiento y aplicación de acuerdo al diseño establecido. Por lo que el control debe contribuir con alcanzar las metas y la suma de estas, al logro de los objetivos.

Debido a ello, las acciones conducentes a tales propósitos obligan al ejercicio de control mediante la vigilancia del desempeño de la organización, la medición de resultados y la evaluación del empleo de los medios y recursos en el proceso de gestión.

**Instrumentos de gestión:** Estos son según Flores, D., Del Pozo Rivas, J., y Sergio, R., (2012), los establecidos por la alta dirección para guiar el accionar de la gestión con precisiones sobre el control, como (a) manuales de organización y funciones, donde se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, la emancipación de funciones; (b) manuales de sistemas y procedimientos, donde se establecen las formas de operación, los procesos y cómo se ejecutan, los responsables de las tareas; (c) presupuestos operativos y financieros como expresión de planes tácticos; (d) directivas específicas sobre formas de cumplimiento de actividades de producción,

comercialización, créditos, existencias, entre otros.

**Planes de control:** para los mismos autores, los planes de control exponen periodicidad anual con objetivos mensuales o trimestrales destinados a establecer un orden de ejercicio programado bajo responsabilidad de la alta dirección o gerencia. Ello se da mediante la realización de programas de control, que permitan conocer el desenvolvimiento y avances de la gestión, los resultados parciales y final de planes institucionales, las desviaciones, las limitaciones, el empleo eficiente y económico de los recursos, medición y evaluación de los resultados confrontados con los presupuestos, entre otros objetivos de gestión empresarial.

**Sistemas de información:** en palabras de los mismos autores, estos sistemas provienen de los resultados de acciones de control, a través de informes sobre la situación encontrada de aspectos operativos, administrativos y financieros. Ello comprende la información contable, a partir de la cual la gerencia cuenta con información en tiempo real sobre el desenvolvimiento de las actividades y sus resultados, las formas de gestión, el cumplimiento de políticas, la situación financiera para decisiones operativas o de financiamiento o inversión, entre los principales.

**Programas de verificación:** para Flores, D., Del Pozo Rivas, J., y Sergio, R., (2012), constituye una implantación de las recomendaciones de resultados de programas de control ejecutados. Estos se orientan a asegurar la apropiada puesta en marcha de los ajustes o rediseños propuestos y a comprobar el efecto o beneficio producido por las medidas adoptadas. La gerencia, responsable de la gestión, debe asegurarse que las correcciones recomendadas en los informes de control se apliquen oportuna y eficientemente, de modo que se superen las situaciones que afectan el normal desarrollo de las actividades que conducen al logro de los objetivos. Tales aspectos se resumen en el siguiente gráfico.

## **El Ejercicio de Control.**

Ahora, corresponde analizar cómo se gestiona el control a través de la adopción de una estructura basada en la organización de la entidad para enfrentar con éxito los riesgos del negocio. Al tratar sobre el proceso de control, Amaru A. (2009:377) expresa que “el proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo”.

Desde esta perspectiva, el control debe existir y ser aplicado a cada una de las áreas de la organización desde el ámbito estratégico, administrativo como operativo, debido a la relación imprescindible que guardan entre sí y el grado de inferencia de una sobre la otra. Por su parte, para Amaru el control administrativo se practica en las áreas funcionales: producción, marketing, finanzas, recursos humanos. Ello se realiza bajo criterios y patrones tradicionales.

Finalmente, el control operativo se enfoca en las actividades y el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización. Los cronogramas, los diagramas de precedencia y presupuestos son las principales herramientas de planeación y al mismo tiempo de control operativo. En síntesis, para Amaru el control estratégico complementa la planeación estratégica e intenta monitorear el grado de las misiones, estrategias y objetivos estratégicos; la adecuación de estas a las amenazas y oportunidades del ambiente; la competencia y otros factores externos; y la eficiencia y otros factores internos.

## **La Efectividad del Control**

La información que producen los sistemas y procesos de la función de control, respecto al desempeño de la organización, pretende que la alta dirección o la gerencia puedan tomar decisiones en la prevención y mitigación de los riesgos y la corrección de sus efectos. Por ello para Flores, D., Del Pozo Rivas, J., y Sergio, R., (2012):

Las acciones y actividades de control basadas en políticas y plasmadas en procedimientos deben asegurar las actividades, dando respuesta a los riesgos en todos los niveles de la organización. Para que sean efectivas, las políticas deben estar escritas en manuales o directivas, e indicar qué se debe hacer. (pág. 12).

Según lo citado, para que el control sea efectivo, los procedimientos así como también manuales, deben indicar cómo se hace y vigilar su cumplimiento con el seguimiento de las actividades. Con respecto a ello, es preciso destacar que efectividad significa que los controles de la entidad son eficientes y eficaces con un definido criterio de costo-beneficio.

## **Control de Gestión**

Para González, O. (2010:33), el control de gestión “tiene relación con todo un grupo de consideraciones y análisis que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones”.

El proceso de control para el mismo autor consta de una serie de elementos que son: "Establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

También, en la Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados. Asimismo, en el Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras." El control de gestión es para González, O. (2010:17), "un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas".

Tal como refiere el autor, el control de gestión viene a representar la fuente por medio de la cual se adquiere información importante y confiable para la toma de decisiones en la empresa. También González, O. (2010:18), expresa que "El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la dirección de la organización". Desde esta óptica, el control de gestión se utiliza para calcular el aprovechamiento del recurso que posee la organización para con el alcance de los objetivos institucionales formulados.

A tal efecto, las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El control de gestión actual es una muestra de ello. Al principio se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aun para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo." Sin embargo, Anthony R. (1987:168) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."

El control para este autor, debe ser usado también por los directivos para garantizar la adquisición de los diversos recursos requeridos y cómo utilizarlos para cumplir con los objetivos de la empresa. Por otro lado, Amat J. (1992:35) el control de gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta."

A juicio del autor, el control debe ser usado también para determinar que el comportamiento del recurso humano de la empresa sea el acorde y el correspondiente con los objetivos estratégicos institucionales formulados. Estos conceptos proponen una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. Sin embargo, para efectos del presente estudio el aspecto financiero es el objeto bajo investigación.

### **El Proceso del Control.**

Fuente: Cortez, (2014).



No obstante, el proceso de control de gestión, partiendo de la definición clásica del control y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control y parafraseando a González, O. (2010:55) pudiera plantearse en cinco puntos: Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Los puntos antes descritos y tal como se muestra en el gráfico, dan cuenta sobre cómo el control debe implantarse o aplicarse, sea este mediante indicadores, modelos predictivos, objetivos estratégicos o evaluación del comportamiento del recurso humano. En definitiva, para Anthony R. (1987:18) puede entenderse “como el proceso por el cual la Gerencia influye en los miembros de la organización para la implantación de las estrategias”.

Por tanto, el control debe influir en el recurso humano para hacer posible el logro de los objetivos y metas de la organización. En este sentido, el control debe cubrir varias a fases a saber, las cuales se exponen y desarrollan a continuación.

### **Los Sistemas de Control de Gestión. Su estructura y funcionamiento**

Para González, O. (2010:45), “desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado”. En cualquier caso, existe en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permite administrar sus recursos.

Surge así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba parafraseando a González, O. (2010:46): Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder. Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado periodo del año. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor. Detectar alguna falta y las posibles causas. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones. Por lo que un sistema de control, es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

## **Gestión**

Según Pacheco (2002:p.9) la gestión “es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control”.

Asimismo Chiavenatto (2005,p.3) plantea que la gestión “es el proceso de interpretar los objetivos de la empresa y transformarlo en acción empresarial mediante la planeación, organización y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos”. Según los autores antes mencionados la gestión es un proceso que busca cumplir con los objetivos de la organización a través de los procesos básicos como planificar, controlar, ejecutar, organizar.

En relación al concepto, la investigadora señala que la gestión financiera permite el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización a través de los pasos elaborados y sistemas de controles diseñados para medir el desempeño de las organizaciones.

Por su parte, los sistemas de control parafraseando a Menguzzato y Renau (1986:70) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente: Ser entendibles. Seguir la forma de organización. Rápidos. Flexibles y Económicos. Los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos, integrando dos conceptos relacionados el planeamiento y el control hacia la acción. De lo anterior, se desprende que un buen sistema de control de gestión para Menguzzato, y Renau (1986:72) debe:

Recoger información sobre el estado actual de la organización en sus aspectos financieros,

- a) Comparar el estado real actual con el estado deseado estándar
- b) Promover las decisiones y acciones necesarias para aproximar ambos estados

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habrá que agregar a la definición brindada dos factores importantes.

- a) El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de responsabilidad)
- b) Debe tener bien definido qué información es la necesaria y como se debe recoger, procesar y llevar a la dirección para la toma de decisiones.

En todo caso, el sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser. El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues está diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportar información para la toma de decisiones estratégicas.

Parafraseando a Harold Koontz y Heinz Weihroh (1994:102) todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas: Establecimiento de estándares y puntos críticos. Medición del desempeño. Corrección de las desviaciones. Este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control. Ambos conceptos defienden y fundamentan lo siguiente: El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la innovación. En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos solo les permite sobrevivir.

El sistema de control de gestión debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa, puestos a la disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. Es de vital importancia conocer la manera de implantar y posteriormente evaluar su sistema de control de gestión para ello debe:

- a) Definir las funciones del responsable de control de gestión
- b) Evaluar el sistema de costes y de control presupuestario
- c) Verificar que el sistema de reporting facilita toda la información clave para el control de la actuación de los diferentes responsables

- d) Comprobar que dispone de un sistema de indicadores eficaz
- e) Analizar si dispone de un sistema de información que le sirve como guía para la toma de decisiones y el control de la consecución de objetivos

El sistema de control de gestión aporta a la empresa los siguientes beneficios: controlar el cumplimiento de objetivos, tomar mejor las decisiones, anticipar problemas futuros, controlar la evolución del negocio, implantar un sistema de retribución variable, obtener un cuadro de mando, controlar mejor los recursos consumidos, asignar responsabilidades y verificar su cumplimiento, obtener la información clave y las herramientas necesarias para evaluar el sistema de control de gestión actual y mejorarlo.

### **Los Sistemas de Control para una Gestión Estratégica, Eficiente y Eficaz**

De todo lo planteado hasta aquí, se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo. En este sentido, González,

O. (1999:29) define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema".

A partir de esta definición se puede considerar que la eficiencia es el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz. Por su parte, Menguzzato y Renau (1986:35) asocian la eficiencia "a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados". Desde esta perspectiva, si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

## **Sistema de Control Financiero**

Tradicionalmente, la medición del desempeño de una empresa se ha basado en la contabilidad y los Estados Financieros: Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo. Como herramienta de control de gestión, el análisis financiero consiste en aplicar un conjunto de técnicas a dichos estados (análisis de razones o ratios, análisis vertical, análisis horizontal, análisis Du Pont) para determinar la posición financiera de la empresa y apoyar el proceso de adopción de decisiones.

Sin embargo, las limitaciones naturales de estas técnicas es que se basan en información histórica, por lo que son “indicadores retardados” que informan a la Alta Administración de lo que ya sucedió (resultados de decisiones pasadas).

Otros instrumentos básicos de la contabilidad gerencial muy utilizados en la planificación y control de gestión son el Presupuesto y los Estados Financieros Pro Forma. Según Horngren (2002:2), un presupuesto “es la expresión formal, cuantitativa, de los planes de un individuo, empresa u organización, que proporcionan un punto de referencia para medir el desempeño real”.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero y pueden desempeñar roles tanto preventivos como correctivos dentro de la organización. Un presupuesto considera la operación, las inversiones, los flujos de efectivo y, en general, los recursos que movilizará la organización en un periodo futuro para lograr sus objetivos.

En la actualidad, el control de gestión no sólo se centra en la información financiera (de carácter contable y a corto plazo), sino que reconoce la existencia de otros factores -indicadores no financieros- que influyen en el proceso de creación de valor. En este sentido, la incorporación de información sobre el ámbito estratégico en

los mecanismos de control de gestión es consecuencia de la importancia que en las condiciones actuales tiene la adopción de estrategias adecuadas que permitan alcanzar algún tipo de ventaja competitiva.

### **Gestión financiera**

La gestión financiera son los recursos que se disponen en el marco de la consecución de unos objetivos organizacionales plasmados en el plan operativo de la empresa. Según Ortiz (2005,p. 13) la gestión financiera “es la destinación apropiada del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgos y rentabilidad, gracias a sus aportes , a la minimización de costos, al empleo efectivo de los recursos colocado a la disposición de la gerencia y la generación de fondos para el desempeño empresarial”.

Por su parte, Van Horne (2002, p.2) refiere “que la misma comprende la administración y manejo de fondos de acuerdo a un plan preestablecido con algún propósito. Generalmente estos fondos tienen múltiples usos, en activos fijos para producción de bienes y servicios, en inventarios para garantizar la producción y las ventas, en cuentas por cobrar y en caja o en valores negociables para asegurar las transacciones y la liquidez”.

Finalmente, Lusthaus (2002, p 69) expresa que la gestión financiera “comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios”.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores , puede señalarse que la gestión financiera constituye un proceso de investigación administrativo que abarca la actividad financiera de la empresa en todas sus expresiones y cada uno de los ámbitos de la organización, donde existe documentaciones que reflejan el análisis y utilización de los fondos financieros de la empresa, los cuales deben ser analizados

exhaustivamente de acuerdo con su aporte en el beneficio del alcance de los objetivos y políticas empresariales, con el fin de orientar, monitorear y controlar el desenvolvimiento general y administrativo, especialmente en lo referente a sus finanzas.

### **Indicadores de gestión Financiera**

Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Los indicadores de gestión miden, de manera global, el resultado final de las actividades empresariales.

### **Indicadores de Calidad**

Los indicadores de calidad serán una herramienta de medición que permitirán ir haciendo el seguimiento de la calidad que se está ofreciendo al cliente así como las desviaciones que se puedan producir en el servicio. De esta forma, los indicadores permitirán tomar medidas preventivas y/o correctoras para asegurar la mejora en el tiempo.

Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial.

### **Indicadores de eficiencia**

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de

eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

### **El Indicador de Eficacia**

Mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Por lo que eficacia es el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

### **Toma de decisiones**

Para Chiavetto 2005 “es un proceso de análisis y de elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que las personas deben asumir con la intención de alcanzar los objetivos establecidos”. Un hecho importante para la toma de decisiones es saber la existencia de variables controlables por la organización y variables no controlables.

Por su parte, para Welsh y Hilton (2005 p. 70) “las variables controlables por la organización son aquellas que pueden ser controladas y planificadas activamente por la organización) empleado, capital publicidad, objetivos y costos) mientras la no controlable no puede ser influida por la administración) población, competencia, inflación aprovechando con la toma de decisiones sus consecuencias favorables y manipular las consecuencias desfavorables”.

En otro sentido, Burbano (2005, p.85) manifiesta que “las organizaciones que tienen estructuras organizacionales complejas y manejan operaciones comerciales de gran escala, sugieren la constitución de un comité de presupuesto para la toma de decisiones relacionadas a la gestión financiera”.

Lo expuesto anteriormente y según la opinión de la investigadora toda organización actualmente que pretenda mantenerse activa y competitiva en el mercado y que tenga objetivos de triunfar, debe continuamente tomar decisiones para dirigir la organización. Para ello el proceso de toma de decisiones gerenciales y de índole financiero deben estar fundadas sobre la base de la información y análisis que arrojan los indicadores de gestión formulados en el plan operativo de la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

La metodología que se empleó en el presente estudio se sustenta en todo lo concerniente con el tipo y nivel de la investigación en cuanto a los procedimientos aplicados en la recolección de datos que conllevarán a dar respuestas a las interrogantes de la misma. En este sentido, se identificaron y desarrollaron en la investigación todo lo referente al escenario y sujetos de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, la técnica de procesamiento y análisis de los resultados.

#### **Nivel de la Investigación**

En relación al nivel, se ubica en el nivel Descriptivo por lo que a juicio de Hernández, Fernández y Baptista (2003:117) estas investigaciones “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En este contexto, se recolectó la información para su debido análisis con el objetivo de abordar la situación actual en torno al sistema de control de gestión financiero para la toma de decisiones en la la empresa Casita Outlet C.A

#### **Tipo de la Investigación**

Con respecto al tipo de la investigación, el presente estudio será de campo que según Arias (1999:19) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. De acuerdo al autor precitado, la investigación se llevó a cabo en la empresa Casita Outlet C.A por lo que los datos se recopilaron directamente en dicho contexto y de los sujetos implicados en el estudio con el propósito de estudiar los hechos y situaciones en su estado natural tal cual como se producen.

## **Sistema de variable**

Para lograr el alcance de los objetivos propuestos de la investigación y discernir las causas que producen la problemática en estudio, se hizo necesario establecer un sistema de variables para así obtener una orientación precisa y objetiva en lo que respecta a los rasgo y propiedades de el objeto de estudio. Sobre este particular Palella, S. y Martins, F (2006:73) argumentan que las variables son: “Elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características.” Así mismo, Fernández, I. 2007:368) define que la variable es: “Un término que alude a una característica observable o a un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías.”

De lo expresado, los autores precitados plantean que las variables son particularidades de un objeto o de una persona que tiene diversos atributos definiendo sus características permitiendo diferenciar sus valores de forma medible o cuantificada dependiendo de sus particularidades. Por consiguiente, la variable objeto de estudio de la investigación quedo formada por “Control de Gestión” la cual se deriva de los objetivos tanto general como de los específicos tal como se observará en el cuadro de operacionalización compuesto por dimensiones e indicadores, técnica e instrumentos de recolección de la información.

### Cuadro de Operacionalización de la variable “Control de Gestión financiera”

**Objetivo General:** Analizar el control de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones en la empresa Casita Outlet C.A

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Control de Gestión financiera	“Es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas”. González, O. (2010:17),	Control Interno  Indicadores de gestión	Auditoria de gestión  Auditoria Social  Cálculo de indicadores  Eficacia  Calidad  Eficiencia Impacto	Encuesta	Cuestionario

Cuadro N°1 Fuente: Vegas, Ochoa (2015)

## **Población y Muestra**

La población es aquella que conforma la totalidad de sujetos a investigar, en este sentido Arias (2006:81) señala que: "...es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio". Con base en esta cita y considerando que el presente estudio se orientó al análisis del sistema de control de gestión financiero en la empresa Casita Outlet C.A la población de la misma quedó constituida según el personal y los directivos encargados con esta actividad.

Por consiguiente, se fundamentó en lo expuesto por Hernández y otros (2006:210) quienes definen a la población "como el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones". Por su parte, Ramírez (1999:87) plantea que una población "reúne elementos comunes, tales como el universo, al individuo, objetos, etc...que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, pero con la diferencia que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar".

De acuerdo con este planteamiento, la población se entiende como la totalidad de los elementos relacionados con el fenómeno que se estudia y poseen elementos comunes, por lo que para la presente investigación se consideraron como la población que aportó los datos todos los trabajadores y directivos de la empresa Casita Outlet C.A vinculados directamente con el análisis del sistema de control de gestión financiero para un total de 08 empleados de los cuales 05 son gerentes y 03 de administración y finanzas.

Por su parte, la muestra quedó determinada de tipo censal basándose en la escogencia de los elementos en función de la población de modo de seleccionar sujetos según sus características.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Dentro de las técnicas de recolección de datos que fue usada en el presente estudio, la encuesta se empleó como la forma de obtener la información de los sujetos que conformarán la muestra del estudio. En este sentido, según Arias (2006:71) la encuesta es definida como aquella “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”.

Con esta técnica se obtuvo la información directamente de los gerentes, administrador y del departamento de finanzas para dar respuesta tanto al primer objetivo específico formulado para diagnosticar el proceso actual del sistema de control de gestión financiero en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A como para el segundo referido a identificar los indicadores estratégicos de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones en el escenario de estudio.

Por lo tanto, para materializar la técnica antes mencionada, se elaboró un instrumento bajo la forma de cuestionario el cual constituyó la forma básica de recopilar la información de los integrantes de la población vinculada con el estudio. Esto según Arias (2006:74) el cual define al cuestionario como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato contentivo de una serie de preguntas”. Desde esta perspectiva, este instrumento permitió medir la variable del estudio desde la óptica del informante a través de un dispositivo material con preguntas formuladas por el investigador con base en los objetivos del estudio.

De acuerdo con esto y sobre la base de los objetivos investigativos se diseñó el instrumento de recolección de datos el cual fue validado tal como se explica a continuación.

### **Validez**

Con el objeto de dar validez al instrumento que fue aplicado para recoger la información, este se sometió a una revisión previa de juicios de expertos con la finalidad de maximizar el grado de medición de la variable de la presente investigación. A tal respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006:277), afirman que la validez se refiere a “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

Con base con lo formulado por los autores, el instrumento diseñado fue ser revisado por tres (03) expertos los cuales hicieron sus respectivas observaciones y recomendaciones para maximizar el grado de medición de la variable a través del instrumento elaborado. Tales observaciones estuvieron orientadas a añadir la palabra financiera al final de los ítems y así como también a mejorar la redacción de los mismos.

### **Técnica de Procesamiento y Análisis de los Datos**

Este apartado tiene el propósito de describir la forma como se llevó a cabo el procesamiento y análisis de los datos que se recopilaron producto de la aplicación del instrumento diseñado en la investigación. En este sentido, una vez que se recabo la información, los resultados fueron procesados con el programa informático EXCEL 2010 para tener una comprensión global de la situación, así mismo, fueron organizados y presentados en cuadros por frecuencias y luego se llevarán a porcentajes.

Posteriormente se procedió a discutirlo con las teorías que sustentan el estudio comparando las respuestas dada los directivos o gerentes, administradores y de finanzas de la la Casita Outlet C.A con el propósito de alcanzar un análisis del control de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo, se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el estudio, con la aplicación de una encuesta, la misma perseguía como objetivo Analizar el control de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A. La información obtenida, se presentó a través del diseño de tablas de frecuencias conforme al grupo de opciones porcentuadas sobre la base de los resultados.

Así pues, se hace referencia a la estadística descriptiva, en la cual, la investigadora se apoyó para el análisis de las preguntas, técnica utilizada por considerarse la más adecuada. Según Sabino (2003:54), la estadística descriptiva “se basa en la descripción y análisis estadísticos de una población directamente, sin pretender extender a generalizar sus resultados y conclusiones a otras poblaciones distintas o más amplias”. Desde esta perspectiva, la estadística descriptiva permite presentar la información en forma conveniente, útil y comprensible de los datos obtenidos en una investigación, así como también le permite al investigador hacer un análisis de los resultados obtenidos.

A partir de lo anterior, se derivó la delineación de los gráficos en Diagramas de Barra. A continuación, se muestran los cuadros y gráficos que sintetizan la información obtenida.

Cuadro 2. Plan Operativo. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 1 por parte de los encuestados al indicador Plan Operativo.

ITEMS 1	Opciones de Respuesta (%)					Total
	S	CS	A V	CS	N	
¿Se elabora el plan operativo anual en la Destilería Yaracuy C.A.?	5	2	1	0	0	8
(%)	94	4	2			100%

Gráfico 1. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 1 por parte de los encuestados al indicador Plan Operativo.

Con base en los resultados del cuadro y su respectivo gráfico, se evidencia que el 94% de los encuestados afirman que siempre se elabora el plan operativo anual en la Casita Outlet C.A por lo que este dato permite inferir que no existen dificultades en la realización anual del plan operativo en esta empresa y constituye un aspecto de la cultura organizacional que influye notablemente en el desempeño de la organización.

Cuadro 3. Plan Operativo. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 2 por parte de los encuestados al indicador Plan Operativo.

ITEMS 2	Opciones de Respuesta (%)					Total
	S	CS	A V	CS	N	
¿Se realiza	1	1	6	0	0	8
seguimiento a las metas establecidas en el plan?						
(%)	12	13	75			100%

Gráfico 2. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 2 por parte de los encuestados al indicador Plan Operativo.

En atención a las respuestas proporcionadas por los sujetos encuestados, cabe resaltar que el 75% manifestó que a veces se realiza seguimiento a las metas establecidas en el plan. Estos resultados permiten inferir que aunque siempre se elabora el plan, a veces hay un seguimiento a las metas establecidas en el mismo. Es importante resaltar, de acuerdo con lo referido por Chiaventa (2001) quien destaca que la planificación es “la primera función de la administración. Antes de ejecutar cualquier función administrativa, la administración debe fijar los objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos”. (Pág. 148). Desde esta perspectiva, el seguimiento de las metas y objetivos a veces no cumple un lugar fundamental dentro del alcance de las expectativas fijadas en la organización. Por lo tanto a veces se desconoce cómo es el desempeño actual de un trabajador del área de gestión financiera que lleva a cabo actividades de esta índole lo cual es un factor la cual hay que controlar según los principios del control propuesto por Fayol.

Cuadro 4. Auditoria de Gestión. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 3 por parte de los encuestados al indicador Auditoria de Gestión.

ITEMS 3	Opciones de Respuesta (%)					Total
	S	CS	A V	CS	N	
¿Se realiza auditoria de gestión para evaluar las metas planteadas?	0	2	6	0	0	8
(%)	0	25	75			100%

Gráfico 3. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 3 por parte de los encuestados al indicador Auditoria de Gestión.

En Cuadro 4 y el Gráfico 3 que solo el 75% de los encuestados manifiesta que a veces se realiza auditoria de gestión para evaluar las metas planteadas. En este sentido, se puede inferir que pudieran estar existiendo debilidades e insuficiencia en la relación con esta consulta, es importante mencionar, de acuerdo con lo observado en el actividad de gestión en la Casita Outlet C.A Por lo que no se cumple con lo planteado por Echenique (2001) al referir que la auditoria de gestión “es un examen de la gestión administrativa, los recursos empleados y la metas alcanzadas. (Pág. 02). De esta manera, se desconoce el grado de alcance de los objetivos y metas del plan operativo anual que siempre se elabora en dicha empresa. Esta situación trae como consecuencias que el fundamento del proceso de toma de decisiones no se base en la evaluación de la gestión administrativa y financiera por ende las decisiones no sean efectivas.

Cuadro 5. Auditoria de Gestión. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 4 por parte de los encuestados al indicador Auditoria de Gestión.

ITEMS 4	Opciones de Respuesta					T
	S	C	A	C	N	T
¿Se encuentran planificadas las auditorias de gestión dentro de la unidad	1	2	5	0	0	8
(%)	1	2	6			10

Gráfico 4. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 4 por parte de los encuestados al indicador Auditoria de Gestión.

En relación con este ítem, los encuestados manifestaron en un 63% que a veces se encuentran planificadas las auditorías dentro de la unidad correspondiente en la Casita Outlet C.A. Según los datos arrojados, se pudiera estar desconociendo el grado de desempeño de la organización y por ende presentar dificultades en el proceso de toma de decisiones dentro de la misma. Por lo que esta realidad debiera presentar cambios y adoptar teorías que permitan el mejoramiento de la aplicación de auditorías de gestión en la organización.

Cuadro 6. Auditoría de Gestión. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 5 por parte de los encuestados al indicador Auditoría de Gestión.

ITEMS 5	Opciones de Respuesta (%)					Total
	S	CS	A V	CS	N	
¿Se cuenta con orientaciones concretas con relación a las auditorías de gestión financiera?	1	2	5	0	0	8
(%)	12	25	63			100%

Gráfico 5. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 5 por parte de los encuestados al indicador Auditoría de Gestión.

En torno a los resultados obtenidos para este ítem, un 63% de los sujetos encuestados refirió que a veces se cuenta con orientaciones concretas con relación a las auditorías de gestión financiera, por lo que este ítem demuestra que en un alto grado a veces se tienen orientaciones concretas que permiten determinar la conformidad de los objetivos y metas del plan operativo anual en la Casita Outlet C.A.

Cuadro 7. Cálculo de indicadores. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 6 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores.

ITEMS 6	Opciones de Respuesta (%)					Total
	S	CS	A V	CS	N	
¿Se definen en la Destilería Yaracuy C.A indicadores de gestión financiera?	6	1	1	0	0	8
(%)	75	12	13			100%

Gráfico 6. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 6 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores.

Con base en las respuestas emitidas por los encuestados para el ítem 6, se puede apreciar que un 75% expresa que se definen en la Casita Outlet C.A. indicadores de gestión financiera, por lo que esto representa un aspecto positivo en la organización debido a que para Rodríguez (2002) “este sistema permite establecer alarmas respecto al nivel de cumplimiento del desempeño esperado, para la detección oportuna de desviaciones y aplicar correctivos”. (Pág. 3). En virtud de lo que considera este autor, este aspecto permite a la organización escenario del estudio conocer y medir el grado de desempeño de las actividades que realiza en todos los ámbitos organizacionales y con ello tomar decisiones en aras de aplicar correctivos en el proceso y lograr los objetivos gerenciales.

Cuadro 8. Cálculo de indicadores. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 7 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores.

ITEMS 7	Opciones de Respuesta (%)					Total
	S	CS	A V	CS	N	
¿Se aplican indicadores de gestión financiera en forma periódica?	1	2	5	0	0	8

De los resultados se puede observar que el 50% expresó que a veces se calculan en la Casita Outlet C.A. indicadores de calidad, por lo cual se infiere que es de vital importancia para toda organización conocer y controlar la calidad de las actividades que realiza en aras de mejorar el proceso de toma de decisiones de la organización. También esto trae como consecuencia que a veces no se permita anticipar y prevenir los problemas que se presentan en la gestión financiera de la empresa.

Cuadro 11. Cálculo de indicadores. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 10 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores.

ITEM S 10	Opciones de Respuesta					T
	S	C	A	C	N	
¿Se calculan en la Destilería	0	1	7	0	0	8
(%)		1	8			1

Gráfico 10. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 10 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores

En cuanto al de indicadores de eficiencia en la Casita Outlet C.A un 88% de los encuestados manifestaron que a veces se realiza esta actividad en la organización. Lo cual este resultado demuestra que en general a veces se calculan estos indicadores, por lo que debiera tenerse en cuenta lo planteado por Beltrán (1998), al referir que eficiencia es “hacer las cosas correctamente” (Pág. 47). Según este autor, la eficiencia es hacer las cosas como debe ser, en este sentido, estos indicadores de eficiencia implican un aspecto importante al permitir el conocimiento del buen uso de los recursos de la organización.

Cuadro 12. Cálculo de indicadores. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 11 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores

ITEMS 11	Opciones de Respuesta (%)					Total
	S	CS	A V	CS	N	
¿Se calculan en la Destilería Yzacuy C.A indicadores de impacto?	1	1	6	0	0	8
(%)	12	13	75			100%

Gráfico 11. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 11 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores

Según los resultados arrojados para este ítem, el 75% de los sujetos encuestados, expresó que a veces se calculan en la Casita Outlet C.A indicadores de impacto, por lo que el cálculo de este indicador no es una actividad primordial de la gestión de dicha organización, por lo cual se infiere que la misma desconoce el impacto de su presencia y actividades de desempeño en el medio que lo rodea.

Cuadro 13. Cálculo de indicadores. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 12 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores.

ITEMS 12	Opciones de Respuesta (%)					Total
	S	CS	A V	CS	N	
¿Se calculan en la Destilería Yzacuy C.A indicadores económicos?	0	0	8	0	0	8
(%)			100			100%

Gráfico 12. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 12 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores

Con base en los resultados obtenidos, puede evidenciarse que un 100% de los encuestados manifestaron que a veces se calculan en la Casita Outlet C.A indicadores económicos, por lo cual esta situación trae como consecuencias el desconocimiento del factor economía del desempeño de la organización y por ende del proceso de la toma de decisiones fundamentales. Por otro lado, el principio de control y coordinación propuesta por Fayol no se lleva a cabo de determinación en esta empresa por lo que esta actividad es factor importante como función de la administración para alcanzar la visión y misión de la organización.

Cuadro 14. Culminación de actividades. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 13 por parte de los encuestados al indicador Culminación de actividades.

ITEMS 13	Opciones de Respuesta (%)					Total
	S	CS	A V	CS	N	
¿Las actividades culminadas se corresponden con las programadas?	3	0	5	0	0	8
(%)	37		63			100%

Gráfico 13. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 13 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores

En función de la información que se observa en el Cuadro 14 y el Gráfico 13, puede notarse que el 63% refirió que a veces las actividades culminadas se corresponden con las programadas, mientras que un 37% respondió que siempre se cumple este ítem. A partir de dichos resultados se infiere que en alto porcentaje no se cumple esta actividad en la organización por lo implica que existe desconocimiento si se cumplen las actividades culminadas con las establecidas y programadas inicialmente en el plan operativo anual de la Casita Outlet C.A

Cuadro 15. Toma de decisiones. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 14 por parte de los encuestados al indicador Toma de decisiones.

ITEMS 14	Opciones de Respuesta (%)					Total
	S	CS	A V	CS	N	
¿La toma de decisiones se basa en un sistema de indicadores de gestión financiera?	2	2	4	0	0	8
(%)	25	25	50			100%

Gráfico 14. Frecuencias relativas de las respuestas al ítem 14 por parte de los encuestados al indicador Cálculo de indicadores

En relación con esta consulta, es importante mencionar, de acuerdo con lo observado en el Cuadro 15 y el Gráfico 14 que el 50% respondió que a veces La toma de decisiones se basa en un sistema de indicadores de gestión financiera, mientras un 25% casi siempre y otro 25% siempre. Los resultados permiten inferir que esta actividad se realiza y aplica en menor grado, por lo que el proceso de toma de decisiones no se realiza en torno a información que arroja el cálculo de los indicadores de gestión financiera de la organización. Esto trae como consecuencias la toma de decisiones sin fundamento ni sobre la base de los principios de Fayol y Taylor definidos para llevar a cabo con efectividad todos los procesos de la administración y así como también el de toma de decisiones gerenciales y financiera.

### **Desarrollo de la Investigación**

De acuerdo con los objetivos formulados y los resultados obtenidos en este estudio se establece el desarrollo de la investigación en relación al Control de gestión financiero factor determinante en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A

Con respecto al objetivo Diagnosticar el proceso actual del sistema de control de gestión financiera en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A se obtuvieron los siguientes resultados.

El proceso actual de control de gestión de la Casita Outlet C.A se caracteriza por la ausencia de indicadores asociados a los objetivos formulados en el plan anual para ser medidos y evaluados. Por lo que ésta situación genera deficiencia para vigilar y ajustar la puesta en práctica de la toma de decisiones eficientes y efectivas a la hora de resolver los problemas de la organización. En este sentido, es importante mejorar ese aspecto de tal manera de obtener un sistema de información integral, lo cual beneficia la toma de decisiones, por cuanto se dispone de información en tiempo real; característico de un proceso de control de gestión financiera eficaz.

Seguidamente, en cuanto al objetivo formulado para Identificar los indicadores estratégicos de gestión financiera como factor determinante en la toma de decisiones de la Casita Outlet C.A se obtuvieron los siguientes resultados.

Los sistemas de indicadores estratégicos representan la base para una toma de decisiones más acertada y acorde con la realidad, a partir del cual es posible determinar las acciones a seguir, tomando en cuenta las causas de las variaciones experimentadas por los indicadores de gestión financiera. En la Casita Outlet C.A el uso formal de indicadores estratégicos para el control de gestión financiera está aún en proceso de aprendizaje, así pues los gerentes y demás personas encargadas de las funciones administrativas y directivas, se limitan a la presentación de los resultados y muy poco se concentran en identificar las razones del comportamiento de la organización y proponer las estrategias necesarias para mantener y/o mejorar el proceso de toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

En este momento de la investigación se desarrollan los contenidos referidos a las conclusiones que se desprenden de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento a los directivos y al personal de cargos administrativos y financieros de la Casita Outlet C.A en atención a los objetivos trazados al inicio del trabajo, igualmente se estructuran las recomendaciones que provienen de las conclusiones establecidas.

Acercas de la situación actual del control de gestión financiero de la Casita Outlet C.A la empresa busca asegurar la calidad de todos sus procesos y así poder satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que actualmente esta categoría ha tenido un exponencial crecimiento y como toda organización busca un buen y excelente posicionamiento en el mercado y una manera de lograrlo es poder contar con productos que satisfagan a sus clientes y más aún que sobrepasen las expectativas existentes.

Se determinaron debilidades que aunque en la gestión se planifica y elabora el plan operativo anual, no siempre existe un seguimiento del cumplimiento de las metas y así como tampoco se realiza el cálculo de indicadores de gestión necesario e importantes para conocer el desempeño de la organización.

Esta situación no permite dar una retroalimentación que genera que los procesos sean vulnerables a cualquier auditoría y mucho más allá de esto no son monitoreados constantemente, por lo cual se desconoce el funcionamiento de los mismos, impidiendo desarrollar planes de acción enfocados donde se prevengan acciones para evitar no conformidades y donde se corrija aquello que no esté en control estudiando sus causas y volviéndolos a poner en control.

Se determinó que se encuentran planificadas las auditorias de gestión, pero no siempre se cuenta con orientaciones concretas con relación a las mismas. Este hecho no permite estar alineados con las necesidades de la organización y así como también buscar un empuje de todos los involucrados hacia una misma dirección, que permita tener procesos sólidos, bajo control y generadores de acciones y decisiones acertadas que logren establecer estrategias y medios para resolver los conflictos de la empresa en todos sus ámbitos organizacionales.

También se concluyó que dentro de la organización son definidos los indicadores de gestión, sin embargo, al ahondar en este aspecto, se encontró que los mismos no se aplican de forma periódica. Este aspecto influye negativamente en la empresa puesto que no puede ayudar a mejorar sobre todo las fallas de control detectadas desde el punto de vista de la perspectiva interna.

Por otro lado, se determinó que solo se calculan indicadores eficacia, mientras que no se cumple esta actividad con los indicadores de eficiencia, calidad, impacto y economía, por lo que se concluye que no existen los parámetros establecidos para realizar un control de gestión de manera eficiente.

Se concluye que aunque los indicadores son definidos, no calculados y analizados en su totalidad, a veces se lleva a cabo la labor de comparar las actividades culminadas con las programadas y planificadas en el plan operativo anual de la Casita Outlet C.A Por último, se determinó que a veces la toma de decisiones se basa en un sistema de indicadores de gestión financiera, por lo cual esta situación influye como factor determinante para la toma decisiones dentro de la organización.

## **Recomendaciones**

Tomando en cuenta los resultados del estudio desarrollado y las conclusiones expuestas en la parte anterior, se considera conveniente plantear las siguientes recomendaciones:

### **En cuanto a la gestión gerencial financiera:**

Incentivar la consolidación de equipos de trabajo, con esfuerzo hacia propósitos comunes, de tal manera de adquirir la responsabilidad y compromiso de metas realizables en función de la planificación y elaboración del Plan Operativo Anual el cual representan una estrategia óptima para subsanar situaciones problemáticas dentro la organización.

Se propone abrir espacios en las instalaciones de la Casita Outlet C.A para impulsar a través de la participación del personal directivo, administrativo y financiero la actividad de evaluación de manera trimestral los indicadores de gestión con el propósito de promover estrategias que propendan a trabajar con eficiencia, eficacia economía en cada una de las actividades diarias de la organización.

Establecer una agenda permanente de reuniones trimestrales, donde el personal que realiza funciones gerencial y financieras realice seguimiento a las metas que están definidas y formuladas en el plan operativo organizacional anual en aras de comprobar el grado de cumplimiento de las actividades desarrolladas.

Desarrollar una planificación estratégica alineada con los controles de gestión financiero para proveer información periódica a los trabajadores en relación con su desempeño en esta área.

Implementar comunidades de aprendizajes entre los miembros que conforman el cuerpo directivo, administrativo y obrero para la formación, capacitación y

actualización del personal en lo referente al desarrollo del control de la Gestión financiera para la toma de decisiones efectivas y oportunas.

Actualizar los manuales para prescribir conductas y el desempeño que se desea de los trabajadores de la Casita Outlet C.A

Adoptar modelos de participación y toma de decisiones grupales, así como la gerencia de conflictos con el modelo ganar – ganar.

Tomar en cuenta cada una de las especificidades en cuanto al cálculo y análisis de los indicadores de gestión, de tal manera de conocer el comportamiento y desempeño de los recursos que son empleados para realizar, actividades y proyecto importantes en la organización.

Divulgar los resultados de la presente investigación entre todo el personal vinculado con el control de la gestión financiera dentro de la Casita Outlet C.A a fin de que sean apropiados en aras de fortalecer las debilidades halladas en dicha actividad.

## REFERENCIAS

- Amaru, Antonio César (2009). Fundamentos de Administración - Teoría general y proceso administrativo. México D. F.: Pearson Educación de México.
- Amat, Joan. (2000). Control de Gestión Una Perspectiva de Dirección. España: Gestión 2000.
- Anthony, R. N. Y Govindarajan, V. (1987). Sistema de Control de Gestión. España: Mc Graw Hill.
- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración 3ª Ed. Morata. España.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta. Ed. Episteme. Caracas
- España, L. (2009). El Total Performance Scorecard (Tps) En La Gestión Financiera de La Asociación de Profesores de La Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Tesis de grado para optar al grado de de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Finanzas ante la Universidad de Oriente.
- Francés, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas: Ediciones IESA.
- Ferrer, M. A., y Gamboa, T. C. Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles. Revista Actualidad Contable Faces, vol. 7, núm. 8, enero-junio, 2004, pp. 50-61, Universidad de los Andes, Venezuela. Documento en línea. Consultado [octubre de 2013] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700805>
- Flores, D., Del Pozo Rivas, J., Raúl Sergio (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y Negocios, vol. 7, núm. 14, 2012, pp. 69-80 Departamento Académico de Ciencias Administrativas Lima, Perú
- González, O. (2010). Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones.
- Heredia, L. (2010). El cambio de los Sistemas de Control de Gestión: Estudio de caso múltiple en PYMES. Trabajo de grado como requisito para optar a magister en administración mención finanzas en la Universidad Autónoma de Yucatán México.

Hernández, Fernández y Baptista. (2003). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. México.

Hernández, Fernández y Baptista. (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. México.

Hernández, y otros. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial, McGraw-Hill. México.

Hughes, Jordan. Deade. Fases de evolución del sistema de control de gestión.

Horngren, Ch., Foster, G. Y Datar, S. (2002): Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial. Décima Edición, Pearson Educación, México.

Kaplan R. y Norton D. (1996). El cuadro de mando integral: (The balanced scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (1984). Administración: “Una Perspectiva Global”. McGraw – Hill Interamericana Editores S. A., 12 ava Edición. México D. F. – México.

Madriz, A., Delgado, C., Casadiego, J., y Fernández, A. (2006). Control de gestión en la coordinación de auditoría de sistemas (SUDEBAN). Tesis presentada ante la Universidad Simón Bolívar para optar al título de especialista en gerencia de auditoría de estado.

Ma. Isabel. (1999) El control de la actuación de los departamentos universitarios a través de indicadores. / Ma. Isabel González Bravo. Auditoría Pública. 16(146): 59-63, feb, 1999.

Marcuello, A. (2010). La toma de Decisiones Un método para resolver problemas de forma autónoma y responsable. Escuela de Especialidades Antonio de Escaño (Ferrol- La Coruña).

Meza, L. (2010). Análisis de la gestión financiera de las empresas familiares del municipio Libertador del estado Mérida. Tesis de grado presentada ante la Universidad de los Andes como requisito para optar al grado de magister en administración mención finanzas.

Menguzzato, M. (1986). División Estratégica de la empresa. / Valencia: Ed. Euroed,

1992. - 284p.

Larios, J. (2010) Evaluación de la gestión financiera de las Pymes exportadoras del estado Lara periodo 2005/2009. Tesis de grado presentada ante la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado como requisito para optar a grado de magister scientiarum en gerencia financiera.

López, E. (2007). Sistema de Control de Gestión Financiero para la toma de decisiones para una empresa familiar basado en el balance Scorecar (BSC). Caso de estudio: Inversiones SAMOR C.

A. Trabajo de grado para optar al grado de Especialista en Gerencia mención Finanzas ante la Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Oropeza L. (2008). Análisis del proceso de control de gestión en el instituto autónomo de vialidad y transporte del estado Yaracuy (INVITY) año 2008. Tesis presentada para optar al grado de Magister Scientiarum ante la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

Ruiz,C.(2002).*Intrumentos de Investigación Educativa*.(Procedimientos para su Diseño y Educación).Barquisimeto: Cideg,C.A.

Sabino, C. (2003). Metodología de Investigación. Panapo. Caracas. Sáenz, F. (2008). Análisis, Planeación y Control Financiero Para La Toma De Decisiones En Empresas Constructoras. Instituto Tecnológico de la construcción, Maestría en administración de la construcción delegación Mexicali, México. Tesis de grado para optar al título de maestro en administración de la construcción.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996).Administración. Sexta edición. MéxicoD. F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Ruiz, C. (2002). Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su diseño y validación. 2da Ed.Barquisimeto- Venezuela. CIDEG.

Tapia, A., y Valdez, M., (2008). “Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos en un centro de investigaciones biotecnológicas, Guayaquil 2007”. Trabajo de grado para optar al título de ingenieras en auditoría y control de gestión especialización calidad de procesos ante la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Instituto de Ciencias Matemáticas de Guayaquil – Ecuador

Zambrano, A. (2010). La gestión financiera y el desarrollo de las PYMES en la actividad industrial textil de Lima Metropolitana-Periodo 2007-2008. Trabajo de grado presentado para optar el Grado Académico de maestro en Finanzas en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS

Criterios de Validación Ítems	Las preguntas están redactadas en forma clara		El lenguaje utilizado se adecua al nivel del encuestado.		El Ítem está referido a un solo aspecto o asunto.		El Ítems es pertinente a los objetivos de la investigación		La pregunta está formulada de manera que		Sugerencias	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
13.												
14.												

**Observaciones**

Estimado trabajador:

El presente instrumento tiene como propósito recopilar información referente a Analizar el control de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones en la Casita Outlet C.A. Su carácter no es evaluativo, por lo tanto no hay preguntas buenas ni malas; es confidencial y anónimo, le agradezco no colocar su nombre.

La opinión suministrada tendrá carácter académico/investigativo; en razón de ello, la veracidad y objetividad emitida contribuirá a la calidad de la información recolectada, que determinará que la investigación alcance sus objetivos.

Agradecido por su colaboración.

## INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems que se presentan a continuación en el cuestionario y seleccione una sola alternativa, la que usted considere más adecuada según su criterio.

Marque con una equis (X), usando la escala (reflejada continuación) según sea su apreciación.

Alternativas	Interpretación
S = Siempre	La conducta se manifiesta todo el tiempo. La
CS =	conducta se manifiesta con frecuencia. La
AV = <input type="checkbox"/>	conducta se manifiesta pocas veces.
CN = Casi Siempre <input type="checkbox"/>	La conducta se manifiesta esporádicamente. La
N = Algunas Veces <input type="checkbox"/>	conducta no se manifiesta.
Casi Nunca <input type="checkbox"/>	
<u>Nunca</u>	
<input type="checkbox"/>	

Nº	Ítem	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Se elabora plan operativo anual en la Casita Outlet C.A. ?					
2	¿Se realiza seguimiento a las metas establecidas en el plan?					
3	¿Se realiza auditoria de gestión para evaluar las metas planteadas?					
4	¿Se encuentran planificadas las auditorias dentro de la unidad correspondiente en la Casita Outlet C.A. ?					
5	¿Se cuenta con orientaciones concretas con relación a las auditorias de gestión financiera?					
6	¿Se definen en la Casita Outlet C.A. indicadores de gestión financiera?					
7	¿Se aplican indicadores de gestión financiera en forma periódica?					
8	¿Se calculan en la Casita Outlet C.A. indicadores de eficacia?					
9	¿Se calculan en la Casita Outlet C.A. indicadores de calidad?					
10	¿Se calculan en la Casita Outlet C.A. indicadores de eficiencia?					
11	¿Se calculan en la Casita Outlet C.A. indicadores de impacto?					
12	¿Se calculan en la Casita Outlet C.A. indicadores económicos?					
13	¿Las actividades culminadas se corresponden con las programadas?					
14	¿La toma de decisiones se basa en un sistema de indicadores de gestión financiera?					

