



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
UNELLEZ-APURE**

**COORDINACION DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MENCION GERENCIA GENERAL**

**ACCIONES GERENCIALES BASADAS EN EL BALANCED SCORECARD
(BSC) COMO SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA
EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL
GIMNASIO DE PESAS LEÓN GYM CENTER, SAN FERNANDO EDO
APURE.**

**Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en
Administración, Mención: Gerencia General**

Autor: Licdo. Simón Martínez

Tutor: Dr. Juan Carlos Suárez

SAN FERNANDO, OCTUBRE DE 2017



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
UNELLEZ-APURE**

**COORDINACION DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MENCION GERENCIA GENERAL**

ACEPTACION DEL TUTOR

Yo, JUAN CARLOS SUAREZ, titular de la C.I. 18.145.814 hago constar que he leído el Trabajo de Grado titulado: **ACCIONES GERENCIALES BASADAS EN EL BALANCED SCORECARD (BSC) COMO SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL GIMNASIO DE PESAS LEÓN GYM CENTER, SAN FERNANDO ESTADO APURE**, presentado por el ciudadano: SIMON MARTINEZ, C.I 19.815.289, para optar al Grado de Magíster en Administración Mención: Gerencia General, , considero que el mismo cumple con los requisitos para su presentación oral ante el jurado evaluador, el cual pido que se designe para tal efecto.

En la Ciudad de San Fernando de Apure, a los 26 días del mes de Octubre de 2016.

DR. JUAN CARLOS SUAREZ

C.I. 18.145.814

Tutor

ÍNDICE GENERAL

	pp.
Índice de cuadros.....	iv
Índice de figuras.....	v
Resumen.....	vi
FASE I	
Contextualización de la realidad objeto de estudio.....	3
Propósitos.....	10
Importancia.....	11
FASE II MARCO TEORICO	
Investigaciones afines.....	13
Teorías sustantivas	15
Constructos Teóricos.....	19
Referentes Legales.....	24
FASE III CAMINO METODOLÓGICO	
Método de investigación.....	26
Escenario de la Investigación.....	27
Informantes clave.....	27
Técnicas de recolección de la información.....	29
Validez y fiabilidad de la información.....	29
Técnica de análisis.....	30
Plan de acción.....	31
FASE IV	
Ejecución y Evaluación del Plan de acción.....	35
FASE V	
Categorización.....	43
Triangulación.....	50
Visión Hologramática de la realidad.....	58
Síntesis Integral de los Hallazgos.....	59
REFLEXIONES FINALES.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE CUADROS

	pp.
CUADROS	
1. Selección de informantes clave.....	28
2. Plan de acción.....	33
3. Matriz de Categorización Informante Clave I.....	43
4. Matriz de Categorización Informante Clave I.....	46
5. Matriz de Categorización Informante Clave I.....	48
6. Triangulación de fuentes, Categoría: Formación.....	50
7. Triangulación de fuentes, Categoría: Impacto.....	51
8. Triangulación de fuentes, Categoría: Logros.....	52
9. Triangulación de fuentes, Categoría: Satisfacción.....	53
10. Triangulación de Técnicas y teoría, Categoría: Formación.....	54
11. Triangulación de Técnicas y teoría, Categoría: Impacto.....	55
12. Triangulación de Técnicas y teoría, Categoría: Logros.....	56
13. Triangulación de Técnicas y teoría, Categoría: Satisfacción...	57

ÍNDICE DE FIGURAS

	pp.
FIGURAS	
1. Visión Hologramática de los hallazgos.....	58



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
UNELLEZ-APURE

**ACCIONES GERENCIALES BASADAS EN EL BALANCED SCORECARD
(BSC) COMO SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA
EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL
GIMNASIO DE PESAS LEÓN GYM CENTER, SAN FERNANDO EDO
APURE.**

**Autor: Licdo. Simón Martínez
Tutor: Dr. Juan Carlos Suárez**

RESUMEN

El propósito general de la presente investigación fue desarrollar acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Estado Apure. Metodológicamente el estudio es cualitativo, realizado bajo el método de Investigación Acción participativa, el escenario de estudio estuvo representado por el Gimnasio de pesas León Gym Center, las técnicas de recolección de la información utilizadas fue la entrevista semiestructurada y la observación participante, como técnicas de análisis de la información se utilizó la categorización, estructuración y triangulación. Entre las reflexiones finales emerge estas actividades son de relevancia para los trabajadores del Gimnasio de Pesas León Gym center San Fernando de Apure y gerentes pues favorecieron la adecuada formación que debe darse dentro de una organización que responde eficaz significativamente a los retos y exigencias del Siglo XXI y que a su vez está marcada por la generación de aprendizajes cónsonos con las necesidades y/o problemas que van emergiendo de la realidad cotidiana y que sobre la base de ello se van realizando ajustes, innovaciones y transformaciones para alcanzar ese anhelado desarrollo organizacional.

Descriptor: acciones gerenciales, Balanced Scorecard (BSC), Sistema de Control, Gestión Financiera.

INTRODUCCION

El Siglo XXI demanda de las organizaciones que las mismas estén en constantes cambios y adaptaciones a esas exigencias y demandas que se presentan, es por ello que el rol del gerente cobra especial atención para el logro de los objetivos trazados en función de sacar adelante las organizaciones, promover un adecuado clima organizacional, flujo de la comunicación y el logro de los objetivos que como organización se ha trazado al servicio del colectivo, esto supone redimensionar lo que tradicionalmente se ha venido realizando para revertir debilidades en oportunidades y fortalezas.

En tal sentido, se requiere de la puesta en práctica de una serie de estrategias y acciones que favorezcan el logro de los objetivos institucionales, una de ellas lo representa El Balanced Scorecard como un modelo de gestión que aporta múltiples beneficios para el desarrollo de las organizaciones, buscando la puesta en práctica de estrategia en objetivos relacionados, que pueden ser medidos mediante indicadores y que se encuentran estrechamente ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de la organización y de sus miembros para el fortalecimiento organizacional en todos sus sentidos. Todo ello, permite asegurar que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica.

Asimismo, hay que referir que la empresa León Gym Center , ubicada en la avenida Carabobo de la ciudad de San Fernando de Apure, estado Apure, destinada a la prestación de un servicio al colectivo social, no cuenta con un adecuado sistema que analice su situación desde un punto de vista global para su desarrollo empresarial, lo cual genero inquietudes científicas en el investigador que lo llevaron a plantearse una visión investigativa que se

recoge partiendo del propósito de desarrollar acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Estado Apure. Este estudio epistemológicamente se enmarcará en un paradigma postpositivista, desarrollada bajo el método cualitativo de Investigación Acción participante, estructurada de la siguiente manera:

Fase I: Comprende la contextualización de la realidad objeto de estudio, la importancia propósitos de la investigación.

Fase II: Marco Teórico con los antecedentes, constructos teóricos, bases legales y teorías psicológicas que fundamentan el estudio.

Fase III, que comprende el camino metodológico en donde se hace referencia al enfoque epistémico, el método de investigación

Fase IV. En esta parte de la investigación se realizó evaluación del plan de acción

Fase V: comprendió categorización, estructuración, triangulación de los hallazgos, la visión hologramática de los hallazgos y la síntesis integrativa de los mismos.

Por último, se enuncian las reflexiones finales del estudio, así como las referencias bibliográficas que fueron consultadas para la realización del estudio y los respectivos anexos.

FASE I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA REALIDAD OBJETO DE ESTUDIO

El mundo está sometido a constantes cambios y las empresas y organizaciones se actualizan al mismo ritmo. Dichas entidades se adaptan a cambios acelerados solo para permanecer en el tiempo y lograr sus objetivos, en estos cambios interviene factores económicos, sociales, legales, ambientales y políticos. Es allí donde la gerencia toma un papel fundamental y vital para dichas entidades. Según Chiavenato (2008) conceptualiza a la gerencia “como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (p.115).

En relación a lo anterior se puede decir que la gerencia es un proceso de dirección organizacional, ya que logra constituir masivamente enfoques de administración mediante la planificación, organización, ejecución y control que van dedicados al alcance de objetivos de una empresa. La gerencia es dirección empresarial que ayuda a determinar la naturaleza de una organización, estatutos, diseño y clima organizacional, políticas, normas y procedimientos administrativos, todo esto para un correcto funcionamiento de las empresas y organizaciones.

Por lo antes planteado, la gerencia es responsable en alto grado del éxito o de fracaso de la organización; es decir, es absolutamente indispensable para dirigir los asuntos de la misma, siempre que exista un conjunto de individuos que persigan un objetivo común, se hace necesario para el grupo trabajar unidos a fin de lograr el mismo, solo la gerencia lograra tal unión de esfuerzos. Por ejemplo, los integrantes de un equipo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas sociales, estratégicas y organizacionales, así mismo la gerencia provee el liderazgo necesario para la acción coordinada de las actividades

del grupo. De la gerencia se desprenden un conjunto de disciplinas que coadyuvan al logro de objetivos: contabilidad, marketing, gestión de talento humano, gestión tecnológica, finanzas, entre otros. Se puede incluir a la gestión de finanzas o administración financiera como un motor de gran importancia para la operatividad empresarial puesto que esta disciplina se encarga de estudiar y supervisar de qué manera las empresas y organizaciones generan y utilizan el dinero. El concepto de administración financiera refiere a las tareas de un gerente financiero en la administración de asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: públicas y privadas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Las actividades financieras dentro de una organización son diversas, a fin de controlar las gestiones, se tienen algunas de ellas: Desarrollo de planes financieros y de presupuestos, evaluación de gastos mayores., creación de programas o sistemas de control de finanzas. Se puede señalar tomando en cuenta el sentido de control de gestión financiera que la medición es fundamental para que podamos conocer la situación real de las empresas y así poder planificar, organizar, ejecutar y controlar acciones desde el punto de vista gerencial que ayuden a orientar y optimizar los recursos hacia todos los niveles de las organizaciones con el objeto de gestionar la habilidad hacia la misión y visión empresarial.

Al mismo tiempo para evaluar la situación financiera de una empresa a través de un programa o sistema de control de gestión financiera se deben establecer indicadores de gestión que vayan desde la correcta comprensión de los hechos hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar los procesos de maximización de finanzas, gerencia de clientes, gerencia interna, gerencia de mejora continua, entre otros. El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de calidad total, creada en los Estados Unidos y aplicada

acertadamente en Japón. Gómez (2.001), define un sistema de medición de gestión o 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(p. 1)

En relación a lo anterior se puede entender que un sistema de gestión hace énfasis en la Planificación Estratégica de la Organización, puesto que de allí se deriva el conjunto de elementos necesarios para alimentar el sistema: estrategias, objetivos y acciones para así tener un visión general del funcionamiento empresarial. En el mismo orden de ideas se define el Índice como: Expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio y que al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas (Idem). Un control de gestión o sistema de medición bien concebido, permite a una organización monitorear y evaluar su desempeño de manera integral en relación a los objetivos estratégicos y medir la alineación entre la estrategia y el desempeño de la organización, la medición no puede entenderse sólo como un proceso de recoger datos, sino debe insertarse adecuadamente en el proceso de toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de control de gestión financiera involucra tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización y derivarse de acuerdo al desempeño basados en la visión y los objetivos estratégicos.

Se puede señalar que el sistema de control de gestión financiera permitirá a los gerentes : (a) vincular las estrategias con la visión a través de los procesos de planificación; (b) coordinar las actividades de las distintas unidades funcionales con la finalidad de que exista una sincronización de los objetivos de cada nivel con los estratégicos de la organización; (c) disponer

de información exacta, íntegra y oportuna como base para la toma de decisiones; (d) comunicar de manera rápida la información en los distintos niveles de la organización, tanto en sentido vertical como horizontal; (e) evaluar la información para poder tomar decisiones sobre las acciones a seguir, de manera que se puedan alcanzar los objetivos estratégicos y, por último, implantar de forma adecuada y sistemática el conjunto de acciones. Así pues una de las herramientas que apoyan al control de la gestión favoreciendo incluso al proceso de planificación es el Balanced Scorecard que según Kaplan y Norton (2009):

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio (p. 9)

En otras palabras el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas.

Aunque en otro sentido, con todos los acontecimientos ocurridos en los últimos años en Venezuela, el entorno actual se ha caracterizado por una gran incertidumbre debido a la inestabilidad económica que ha tenido lugar en la historia de nuestra sociedad. Es en esta etapa que se reconoce cada vez más la influencia del entorno de la gestión empresarial y la urgente necesidad de hacer organizaciones eficientes, la responsabilidad de ahorrar recursos y energías. La necesidad de utilizar racionalmente sus bienes y la

de reducir sus costos totales, esto en busca de mejorar los servicios a la clientela, para dar así mayor satisfacción a los mismos. En este sentido las empresas ubicadas en el territorio nacional y en especial el Gimnasio de Pesas León Gym Center ubicado en el Estado Apure no escapa de esta situación, por lo que se ven obligadas a aplicar una serie de estrategias con la finalidad de mantener las puertas abiertas a sus clientes. Una de las técnicas para medir la eficiencia con que se desarrollan las actividades normales en esta empresa y su fortalecimiento en el mercado con respecto a otras, lo constituyen los indicadores financieros como sistemas de control.

Se puede decir que mediante el desarrollo de una entrevista como herramienta de diagnóstico para plantear el problema se visualizaron aspectos claves que dan origen a una problemática. La entrevista se desarrolló de la manera siguiente: Entrevistado 1: ¿Qué sistema de control financiero se emplea para medir el resultado de gestión? 2. ¿De qué manera se presenta la información financiera para el control interno de la empresa?

R 1: un sistema de control para finanzas como tal no hay, solo tenemos un programa de control administrativo llamado posandtouch que nos ayuda a verificar la cantidad de clientes activos que tenemos y cuando les corresponden pagar sus mensualidades. R 2: manejamos recibos de puntos ventas y hasta el propio efectivo para los cierres de caja diario, para llevar registros de pagos y los ingresos

Entrevistado 2: 1. ¿Cuáles estrategias emplean para alcanzar los objetivos en cuanto a captación de clientes e incremento de ingresos? 2. ¿Cuáles indicadores financieros le permiten monitorear de forma eficiente los ingresos y egresos que a su vez le permitan hacer uso eficiente de sus recursos económicos?

R 1: en la actualidad no tenemos estrategias para captar clientela, simplemente los usuarios han sido fieles en la asistencia al gimnasio porque es uno de los más antiguos en San Fernando y siempre ha sido así. R 2: no manejamos ningún tipo de indicadores, solo manejamos montos de ingreso

por las mensualidades de los usuarios, y velamos por cumplir con el pago semanal de los trabajadores.

Lo anterior expresa que la empresa León Gym Center debe tener un sistema que analice su situación desde un punto de vista global para su desarrollo empresarial, luego de hacer la entrevista se diagnosticó que el problema central de dicha empresa es la carencia de un sistema de control de gestión financiera que permita medir los resultados de la gerencia. Aunado a esto se verificó que no existen indicadores asociados a los objetivos estratégicos de la empresa que permitan medir sus logros, no posee información integral y en tiempo real, que facilite la toma de decisiones gerenciales; además se verificó la ausencia de alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con la visión, a través del proceso de planificación, puesto que no existe misión ni visión estructurada; lo que no permite aumentar la efectividad y la eficiencia de los procesos internos. Todos los aspectos antes mencionados son síntomas del problema central

En otro orden de ideas se puede señalar que las principales causas del problema derivan de que los propietarios o fundadores muestran actitudes poco favorables cuando se les trata de orientar, es decir, no aceptan sugerencias porque simplemente les da temor el cambio y prefieren seguir administrando sus Finanzas de la manera en que la han administrado siempre, sin ningún tipo de asesoría y mediante la contratación eventual de servicios de contadores para el pago de impuestos, (Impuesto al valor agregado IVA, Impuesto sobre la renta ISLR, impuestos municipales, entre otros. La falta de interés de la gerencia para tomar acciones correctivas necesarias para solventar el problema es causal de un gran conflicto a nivel gerencial lo que afecta al sistema empresarial de manera global, desde el enfoque de la calidad de servicio en cuanto a la estructura física y la calidad en la atención al cliente hasta los beneficios laborales a los trabajadores y los factores de motivación para con los mismos.

Asimismo la administración como enfoque gerencial es un elemento vital para las empresas y organizaciones, puesto que es una disciplina que beneficia la actividad estratégica y operativa que mediante la Planificación, Organización, Ejecución y control se establecen metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo en diferentes aspectos financieros, económicos y sociales. Cuando no se establecen aspectos para medir o cuantificar resultados de una gestión no se puede controlar los factores internos que operan dentro de las organizaciones. Si las empresas no disponen de un mínimo sistema de control interno, la posibilidad de fraudes, malversaciones, robos y estafas aumenta.

Por lo antes mencionado, son mayores los requerimientos de la empresa, de disponer de un sistema de control de gestión financiera que evalúe su desempeño para la toma de decisiones, que convertidas en acción, contribuyan a incrementar los niveles de eficiencia y efectividad. No obstante, la toma de decisiones va a depender, mayormente, de la calidad de la información proveniente del desempeño organizacional. El sistema de Control de Gestión Financiera permitirá movilizar y guiar el proceso de cambio organizacional para responder a las constantes exigencias de su entorno. Es por ello que nace la necesidad de estudiar la planificación financiera y la incidencia que la misma tiene en el proceso de toma de decisiones y desarrollo empresarial del Gimnasio de Pesas León Gym Center, dando origen a las siguientes inquietudes científicas:

1. ¿Cuál es la situación actual de Control de Gestión Financiera del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Edo Apure?
2. ¿Cómo planificar las acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Edo Apure?

3. ¿Cómo ejecutar las acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Edo Apure?
4. ¿Cómo evaluar las acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Edo Apure.

Propósitos de la investigación

Propósito General

Desarrollar acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Estado Apure.

Propósitos específicos

Diagnosticar el proceso actual de Control de Gestión Financiera del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Edo Apure.

Planificar las acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Edo Apure.

Ejecutar las acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Edo Apure.

Evaluar las acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el

fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Edo Apure.

Importancia de la investigación

El estudio tiene como base un modelo de gestión denominado Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro Integral de Mando que busca principalmente desarrollar cuatro focos principales dentro de una organización: gerencia financiera , gerencia de clientes , gerencia interna o procesos de negocios y la gerencia de innovación y mejora continua. Cabe destacar que dicho modelo de gestión buscar traducir la Planificación Estratégica (estrategias) de la organización en Objetivos medidos a través de indicadores que a su vez van ligados a un plan de acción. Todo esto conlleva a la creación de la Misión, Visión y Filosofía de la empresa si no los hubiere. El presente estudio se enmarca en el área de conocimiento de Ciencias Económicas y Sociales y en la Línea de Investigación de Gerencia Empresarial.

La relevancia de dicho estudio radica principalmente en el fortalecimiento del conocimiento en temas referentes a la Gerencia General y en los aspectos metodológicos (académico), de igual manera contribuye a nivel Institucional (Desarrollo Empresarial) y social (clientes, trabajadores). Desarrollando esto se tiene:

En lo gerencial, producción y generación de conocimientos en los temas que engloba el mundo de la Gerencia, como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que la organización logre sus objetivos. La formulación de dichas acciones incluye la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades de ésta, el establecimiento de la misión, la fijación de objetivos y el desarrollo de estrategias alternativas. De igual manera se afianzaran los conocimientos ya existen en campo de la Gerencia General.

En lo institucional, desarrollo empresarial de manera global del Gimnasio de Pesas León Gym Center en cuanto a la Administración Financiera, gestión de RRHH, gestión de calidad de servicios, gestión de clientes, gestión de innovación y mejora continua. La implementación de un Sistema de Control de Gestión Financiera permitirá a la gerencia del gimnasio contar con un soporte confiable para tomar decisiones con respecto a las gestiones mencionadas anteriormente. Los beneficios de dicho estudio desde el punto de vista empresarial son los siguientes: (a) eficiencia y eficacia mediante el Sistema de control de Finanzas permitiendo optimizar el desempeño de la Administración Financiera en la empresa.; (b) manipulación de datos e información de forma rápida y oportuna de los resultados del desempeño organizacional de manera confiable; (c) toma de decisiones acertadas por parte de los líderes o propietarios del Gimnasio de Pesas León Gym Center mediante la definición de indicadores financieros que permitan el monitoreo eficiente de los Ingresos y Egresos contribuyendo así al uso racional y transparente de los recursos económicos; (d) seguimiento, evaluación y control en tiempo real al conjunto de objetivos fijados mediante indicadores financieros.

En lo social, desarrollo de aspectos motivacionales mediante acciones gerenciales que permitan un mejor desempeño laboral por parte del personal que hace vida activa en el Gimnasio de Pesas León Gym Center. Se pretende generar un aporte para la búsqueda de satisfacción de las necesidades profesionales (autorrealización), necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad. De igual manera las acciones gerenciales basadas en el BSC como Sistema de control de Gestión Financiera busca maximizar el desempeño de la empresa en su totalidad partiendo de objetivos y estrategias alineados con su misión y visión que generen mayor interacción Empresa-Comunidad mediante el logro de servicios de calidad.

En lo metodológico, búsqueda del crecimiento institucional mediante la investigación vinculado al Plan General de Investigación de la UNELLEZ, y

vincula aspectos del desarrollo empresarial y la generación de conocimiento en el campo de la Gerencia General, la investigación puede servir de fundamento teórico a otras investigaciones relacionadas con el tema..

FASE II

MARCO TEÓRICO

Investigaciones Afines

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo investigativo se ha estimado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

Blanco (2011), desarrolló un estudio titulado: Modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la efectividad de los programas sociales de las fundaciones para el bienestar social (fundacontigo) del estado Cojedes, para optar al título de: Magister Scientiarum en Administración, mención: Gerencia General en la Unellez-Cojedes. Su objetivo general fue: Diseñar un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la efectividad de los programas sociales de las fundaciones para el bienestar social (fundacontigo) del estado Cojedes

La metodología que se utilizó para el desarrollo de dicho trabajo fue una investigación bajo la modalidad de estudio de campo, de nivel descriptivo, de diseño no experimental. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados obtenidos mostraron que: la institución ameritaba una revisión, un cambio de paradigmas de la actividad administrativa y operacional, teniendo

en cuenta la cultura de la calidad, misión, visión, valores, y estrategias, postulados que deben regir la nueva gerencia, la cual se debe fortalecer con el Cuadro de Mando Integral, y así adecuar la estructura organizacional en pro de prestar un servicio óptimo.

El presente estudio se relaciona con la investigación en curso, puesto que con dicho trabajo se busca fortalecer el desarrollo de la empresa Leon Gym Center, mediante acciones gerenciales basadas en el BSC, que a su vez sirvan como modelo de gestión que coadyuven a la administración financiera de dicha empresa del Estado Apure.

De igual manera, Moreno (2012), desarrolló el estudio denominado: Sistema de control de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Universidad Politécnica Territorial del alto Apure "Pedro Camejo", en el periodo 2012, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, mención: Gerencia y Planificación Institucional en la Unellez – Barinas. Su objetivo general fue: Diseñar un sistema de control de gestión bajo el cuadro de mando integral para la universidad politécnica territorial Del Alto Apure "Pedro Camejo", en el periodo 2012.

Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo y documental, enmarcado dentro del paradigma cuali- cuantitativo, Se revisaron investigaciones previas relacionadas con el control de la gestión en las instituciones públicas, se hicieron revisiones documentales, de textos institucionales que sirvieron para obtener información relevante , se aplicó un instrumento de para la recolección de información a una población finita constante de (30)miembros. La información generó el siguiente resultado: Necesidad de diseñar un plan estratégico institucional, mediante un sistema de control de gestión, tomando en cuenta el modelo de cuadro de mando integral propuesto por el autor Zambrano (2000) para instituciones públicas.

La relación de este trabajo con la investigación en curso, es la implementación de un sistema de control para gestión de finanzas del gimnasio de pesas León Gym Center, que permita un desarrollo global de organización, en cuanto a la administración de finanzas, gestión de calidad de servicios, entre otros.

Por último, Reyes (2012), desarrolló el trabajo titulado: Modelo de control interno como estrategia operativa para optimizar la gestión administrativa de la empresa Desarrollos Hidráulicos del estado Cojedes, para optar al título de: Magister Scientiarum en Administración, mención: Gerencia General en la Unellez- Cojedes. Su objetivo general fue: Diseñar un modelo de control interno como estrategia operativa para optimizar la gestión administrativa de la empresa Desarrollos Hidráulicos del estado Cojedes.

La metodología que se utilizó para el desarrollo de dicho trabajo fue una investigación bajo la modalidad de estudio de campo, de nivel descriptivo, de diseño no experimental. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados obtenidos concluyeron que: la empresa ameritaba un cambio operativo, para mejorar la administración a través del control interno como herramienta gerencial que ayudara a identificar puntos críticos, aplicando políticas, normas y procedimientos para optimizar los procesos administrativos.

Se relaciona entonces dicho estudio con la investigación en curso, puesto que se busca establecer una herramienta que permita controlar la gestión financiera de la empresa León Gym Center y así medir resultados a través de indicadores.

Teorías Sustantivas

Teoría de los Sistemas de Von Bertalanffy (1978)

Chiavenato (2000), entiende por sistema al "conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados" (p. 771). La teoría de sistemas es una teoría interdisciplinaria y totalizante, dado que los sistemas para poder comprenderse requieren del análisis integrado de sus partes por lo que el enfoque se "basa en la comprensión de la dependencia reciproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas" (Ibídem p.697).

Según Bertalanffy, L.V. (1978), sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo. Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste en el sistema. Hay una relación de causa/efecto de estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis. Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la geneantropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema. Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas poseen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno. Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un súper sistema, dependiendo del enfoque.

La relación de esta teoría con el trabajo en curso radica en que dicho enfoque toma una visión amplia tomando en cuenta los aspectos que se

concentran en las interacciones entre las diferentes partes del problema, es decir, el enfoque tiende hacia la aplicación de una perspectiva global de los sistemas, en el sentido que no aborda detalladamente un subsistema o aspecto específico del sistema, sino que cuenta previamente con un panorama del ambiente externo del mismo, sus objetivos, recursos y principales características. Se ha tomado como referencia dicho enfoque de sistemas puesto que asegura la interpretación realista y la evaluación de los efectos y repercusiones de un problema dentro del contexto del sistema al que pertenece la organización, lo cual representa una garantía en cuanto a la permanencia y efectividad de las soluciones recomendadas por el análisis de sistemas.

Teoría de la Calidad Total de Deming (1950)

La Calidad Total es un concepto de suma importancia para toda empresa, ya que en ésta se basa el valor, efectividad y por lo tanto, el éxito de sus productos. Hoy en día se cuenta con mucha información al respecto, de modo que se mencionarán algunos puntos importantes, como el poder definir de manera sencilla y adaptable a una empresa, filosofías que ofrecerán ventajas competitivas dentro del mercado, desarrollando y aplicando esto para los clientes, tanto internos como externos. Esta se relaciona con la capacitación de la gente, su organización, así como con la tecnología y el capital. El término de calidad total se debe a los principales pioneros, que tenían como objetivo satisfacer las necesidades del cliente. Todos estos autores han tenido una influencia notoria en el desarrollo del concepto actual de la calidad total y en la puesta a punto de estrategias y herramientas para implantarlas en las empresas. En conclusión, para que una empresa obtenga éxito se debe tener responsabilidad ética tanto en la empresa como sus directivos y empleados en cuanto a la obligación de generar productos y servicios de calidad.

Asimismo , una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia de Calidad Total consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es decir, los directivos de una organización que se proponen implantar la Calidad Total como estrategia para competir tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o de mejorar la calidad del producto o servicio, tienen que saber cómo dividir la calidad global de proyectos de mejora manejables y como medir la calidad del producto. Lyonnet (1989), define: "Es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciada por el cliente o el usuario."(p.6).

De modo accesorio ,Deming (1950) dice "...la calidad no es otra cosa más que... "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua". (pág. 25). Deming (1950): da un enfoque sobre la calidad y está basado en el trabajo diario, que controla la variabilidad y la fiabilidad a bajos costos, y orienta hacia la satisfacción de los clientes. Considera que la calidad debe ser mejorada constantemente debido a las siempre cambiantes necesidades del mercado. Su visión de la calidad es muy dinámica. (pág.40).

Se toma como referencia dicho enfoque puesto que el mismo se acentúa en la prevención y no en la inspección. Se relaciona con el trabajo en curso porque la meta es el éxito del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos a tiempo, desde la primera vez y todo el tiempo. El líder de un negocio que acepta ésta premisa, está en posición de competir en el nuevo mercado global, en donde las viejas reglas ya no operan y donde la competencia es feroz y frecuentemente letal.

Constructos Teóricos

Modelo “Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard” (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC)-(CMI, Cuadro de Mando Integral), difundido por sus creadores R.S. Kaplan y D. Norton desde enero-febrero de 1992 y que, en EE.UU., ya ha sido aplicado en más del 50 % de las grandes multinacionales. Tal y como indican Kaplan y Norton (1997), la consultora Renaissance Solutions, Inc –dirigida por el propio Norton- centraba uno de sus objetivos fundamentales en la asesoría de estrategias empresariales, empleando el BSC de forma que colaborase con la empresa en la “traducción y puesta en práctica de la estrategia”. Esta herramienta-metodología –filosofía se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Kaplan y Norton muestran con su modelo cómo es posible trasladar la visión a la acción a partir de las cuatro perspectivas:

Financiera: Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas; centrándola particularmente en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento. Los objetivos financieros permiten enfocar los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas, adaptándolas de acuerdo a las unidades del negocio, pues estos pueden diferir en cada una de las fases del ciclo de vida empresarial. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son: Crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos / Mejora de la productividad, utilización de los activos / estrategia de inversión.

Clientes: Se responde a las expectativas de los clientes, ya que de éstas dependerá en gran medida la generación de ingresos; dicho en otras

palabras orienta a la empresa hacia la verdadera satisfacción al cliente, identificando de forma explícitas las propuestas más viables para generar valor añadido. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son: Participación de mercado. Retención de clientes., adquisición de clientes, satisfacción de clientes, rentabilidad de clientes.

Procesos Internos: En esta perspectiva el objetivo central es lograr el control sobre los procesos, identificando los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización de una empresa. Del éxito de este factor dependen las expectativas de clientes y accionistas. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son : Innovación. operatoria., servicio post venta.

Aprendizaje Organizacional: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del cuadro de mando refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. Sin Recursos Humanos motivados, capacitados y entrenados no hay posibilidad de lograr éxito. Se necesitan indicadores que informen acerca del nivel de motivación, capacitación y entrenamiento requerido para lograr el nivel de proceso interno que requiere este modelo de negocio. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son: La satisfacción del empleado, la retención del empleado, la productividad del empleado

Indicadores de Gestión

Actualmente, la gerencia afronta un escenario variante, donde se conjuga un sinfín de aspectos, unos más complejos que otros, pero que al cabo influyen en el curso de sus acciones, de este modo, el ejercicio del

proceso administrativo se fortalece como premisa base de todas las decisiones a tomar, haciéndose especial énfasis en la actividad de control.

El control de gestión provee a los gerentes de ese conjunto de datos que requiere, bien sea para mantener los procedimientos y los resultados apegados a la competitividad o, para corregir con prontitud ciertas debilidades que comience a vislumbrarse. De esta manera, se aprecia, tal y como lo advierten Pacheco y otros (2002) que, la gestión va más allá de la planificación y coordinación, pues también se gestiona cuando se orientan a las acciones hacia la estrategia, adaptando sistemáticamente a los elementos que integran a la empresa al entorno cambiante. El control de gestión se materializa a través de la medición y seguimiento, pudiendo llevar una objetiva secuencia de las acciones, descansando su tarea en el uso de indicadores, los cuales a su vez, toman forma, al estimar el desempeño real y compararlo con un objetivo meta, desencadenándose de ser necesario una acción correctiva.

Ahora bien, para garantizar la efectividad de los indicadores, se ha venido diseñándose y poniéndose en marcha un sistema de medición de gestión integral, el cual, siguiendo los argumento de Serna (2001), permitirá de analizar a la organización como un todo, identificando de manera objetiva las relaciones causa/ efecto, creándose de esta forma la base para la toma de decisiones propias cubriéndose el origen del problema.

De manera formal, Serna (2001) explica:

Un sistema integrado de medición, es 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 (p .1).

Sobre esta manifestación se puede decir que el sistema integrado de gestión parte de una planificación estratégica, recayendo sobre los

resultados de los indicadores, los cuales a su vez se apoyan en índices, diferenciándose uno del otro por medio de la siguiente explicación.

Señala Serna "El índice es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio, y que, al ser comparado con una regencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas" (p. 1). La aplicación de los índices proporciona a los gerentes la información que le permite ajustar o complementar la dirección competitiva de la organización información que le permite ajustar o complementar la dirección competitiva de la organización.

Asimismo, Serna (2001) expresa: "Por indicador se entiende el conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se va a medir o monitorear" (p. 7), los indicadores deben estar conectados a las metas empresariales y permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y los de corto plazo; por tanto, son un instrumento básico del control de gestión y de la posterior planificación, contribuyendo en el establecimiento de las grandes propuestas.

Tipos de Indicadores

Los indicadores dependen de la naturaleza de la empresa, actualmente existen diversos tipos, señala Serna (2001) que: Los indicadores orientados a un modelo integral de gestión se clasifican en:

Los Indicadores Simples: Miden resultados de objetivos de corto plazo sobre cuyo resultados pueden modificarse muy poco, describen de manera neutral y a través de un número absoluto, un estado, situación o proceso.

Indicadores Impulsores: impulsan o lideresa acciones para generar resultados a largo plazo.

Indicadores de Cumplimiento: Estos estudian el grado de consecución de tareas y /o trabajos.

Indicadores de Evaluación: Están relacionados con los métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejorar.

Indicadores de Eficiencia: Tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o proceso, con el mismo gasto de tiempo en la consecución de tarea.

Indicadores de Eficacia: Están relacionados con la capacidad de acierto de la consecución de tarea y/o trabajo.

Indicadores de Gestión: Son aquellos que permiten administrar realmente el proceso y estos se clasifican en: puntuales, acumulados, de alarma, de planeación, temporales, permanente, estratégicos, tácticos, operativos, etc.

Indicador de Desempeño: Establece una relación ó implica un punto de referencia con el cual está comparando el dato ó resultado obtenido, tratándose así de indicadores relativos y no absoluto; generalmente se definen a través de fórmulas.

Indicadores Gerenciales: Son aquellos que aluden a datos externos al proyecto, son difícil de observar obtenido de apreciaciones sobre resultados de encuesta ó estadística generales.

Indicadores Directos: Traducen el logro de un objetivo o resultado en una relación de implicación lógica.

Indicadores Indirectos: Es una relación que implica probabilidad.

Indicadores Cualitativos: Son aquellos que se basan en dimensiones subjetivas e intangibles difícil de medir (signos, símbolos, verbales o no).

Indicadores Cuantitativos: Son mensurables y se expresan a través de porcentajes, tasas e índices. Sirven como parámetros para mejorar las expectativas del cliente (generan valor agregado).

Referentes Legales

Las leyes son aquellas que van a regular y reglamentar las conductas sociales, están dictadas por el poder legislativo y son de obligatorio cumplimiento. En tal sentido es válido acotar a nivel general, las leyes que guardan relación con la investigación

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 299 señala:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

El presente artículo brinda respaldo a la iniciativa de la propuesta de cambio gerencial que garantice elevar la calidad de servicio brindado por la Empresa, y el control interno que juega un papel vital para que la gestión administrativa sea eficiente y eficaz buscando la satisfacción de necesidades en cuanto a calidad de servicios a una clientela y un óptimo desarrollo laboral a trabajadores de la Empresa.

De igual manera la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2003), artículo 134 refiere:

Corresponde a la máxima autoridad de cada organismo o entidad la responsabilidad de establecer y mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización. Dicho sistema incluirá los elementos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en las normas y manuales de procedimientos de cada ente u órgano, así como la auditoría interna

Lo anterior brinda soporte legal a la investigación respaldando y garantizando el excelente funcionamiento por las modificaciones realizadas al sistema de gestión de finanzas en el escenario de estudio con el propósito de incorporar de forma sistemática un modelo de gestión tomando como base el sistema de indicadores y así evaluar el comportamiento financiero de la Empresa.

Por último la Ley del Plan de la Patria Septiembre (2013) en su objetivo histórico, nacional, estratégico y general 1.5.1.3 señala: " Fortalecer y orientar la actividad científica, tecnológica y de Innovación hacia el aprovechamiento efectivo de las potencialidades y capacidades nacionales para el desarrollo sustentable y la satisfacción de las necesidades sociales..."Lo anterior se puede relacionar al carácter científico y de investigación que por parte de la universidad se busca afianzar los principios gerenciales y contribuir el bienestar social para la solución de problemáticas comunes y así fortalecer el proceso de Investigación y generación de conocimientos

FASE III

CAMINO METODOLÓGICO

La investigación corresponde al paradigma cualitativo ya que se considera el más apropiado para el abordaje de dicho estudio el cual se realizará mediante el enfoque socio-crítico. Como es a bien saber, en el procedimiento metodológico cualitativo los resultados de la investigación no dependen de programas estadísticos para el análisis de la información colectada ya que se trata de fenómenos no medibles; tal como lo destaca Hernández, Fernández y Baptista (2010), de manera concreta “El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados” (p. 9). Para tales finalidades el modelo cualitativo aborda una visión pertinente con el objeto de estudio ya que intenta dar aportes efectivos a un contexto real dentro de las ciencias sociales. Asimismo Flores (2014), expone que:

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento, emergente), que resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado (p.25)

Tomando como base el planteamiento anterior se puede decir, que este tipo de investigación el Sujeto Investigador tiene que sumergirse en el mundo o plano de investigación, de tal manera que tome en cuenta los aspectos más relevantes de las opiniones e ideas de los individuos que intervienen en el escenario de investigación como sus experiencias y apreciación en cuanto al objeto de estudio

Método de Investigación

La investigación se llevará a cabo mediante el método investigación acción por su carácter de inclusión participativa donde los sujetos estudiados actúan como coinvestigadores en la búsqueda de una transformación de la

realidad. Su procedimiento teórico-práctico intentará alcanzar fines emancipatorios; asimismo permitirá estimular el rol que debe ejercer la universidad en la sociedad postmoderna. Por su parte Colmenares (2012), señala que “La IAP constituye una opción metodológica de mucha riqueza, ya que, por una parte, permite la expansión del conocimiento, y por la otra, genera respuestas concretas” (p.103).

Se admite entonces una concentración social; debido al contacto directo con el objeto de estudio para extender el proceso de cambio entre los sujetos en una perspectiva crítica y transformadora donde sus desenvolvimientos marchan acordes con los propósitos universitarios ya que el conocimiento no se queda estancado en la aulas de clase sino que actúa en una dimensión transdisciplinaria.

Escenario de estudio

La presente investigación se desarrolló en el gimnasio de pesas León Gym Center, ubicado en la Avenida Carabobo de San Fernando de Apure. El gimnasio tiene como Misión proporcionar los medios para un adecuado desarrollo físico y mental que permitirá el desempeño sano y eficiente de la clientela en el área deportiva, médica y recreativa. Mientras que su Visión es obtener en el mercado un gran posicionamiento a nivel estatal, para ofrecer a sus clientes amplia gama de sus productos y servicios. Persigue como Objetivo alcanzar un gran posicionamiento en la preferencia de clientes potenciales y afianzar la credibilidad de aquellos que los han preferido reflejándolo en el mejoramiento constante de su servicio, calidad, eficiencia, y con los mejores precios del estado Apure.

Informantes Clave

Para el desarrollo de este estudio conviene resaltar el rol que juegan los informantes clave dentro de la realidad existente ya que de ellos se

generalizaran los resultados definitivos en el proceso científico que según Martínez citado por Gamboa (2014), "se compone de todos los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrá ser generalizados los resultados de la investigación, una vez concluida la misma"(p.145) por lo tanto, se seleccionaron a (1) gerente , (1) administrador, (1) entrenador y a (1) cliente del gimnasio de pesas León Gym Center.

En esta secuencia cuando se trata de informantes clave Hernández, Fernández y Baptista (obcit), exponen que "En el proceso cualitativo es un grupo de personas, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia" (p. 394). Dadas las condiciones que anteceden los informantes han de ser seleccionados en la dirección del propósito de estudio; los cuales aportaran la información requerida para lograr la solución de la problemática surgida. A continuación se presentan los criterios que el investigador consideró idóneos para la selección de los informantes clave.

Cuadro nro 1 Criterios de selección

	Informantes clave	Criterios
I	Gerente General	Con más de (05) años ejerciendo la labor gerencial en la Empresa; con conocimientos Teóricos y Prácticos sobre la Planificación, Organización, Dirección y Control de los procesos administrativos y operativos, así como el uso y administración de los recursos materiales y financieros asignados, a fin de garantizar la rentabilidad de la unidad de negocio con una operación eficiente, bajo las normas y procedimientos establecidos por la Empresa.
II	Administrador	Con más de (03) años ejerciendo la labor de dirección y control de la gestión de la Empresa a nivel administrativo (manejo de efectivo, cierre de cajas, reportes, realización de nómina, control de gastos, requerimientos legales).

III Entrenador	Con más de (03) años ejerciendo la labor de atención al cliente y administración del deporte en la Empresa.
IV Cliente	Con más de (03) años de asistencia en la Empresa.

Fuente: Martínez (2017)

Técnica e Instrumento de Recolección de la Información

Se utilizó como técnica la entrevista a profundidad la cual según Taylor y Bodgan (1984):

Son los reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus ideas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan en sus propias palabras (p.14)

En otras palabras es la técnica que permite la expresión en libertad del sujeto para señalar sus opiniones, sentimientos, acerca de una determinada actuación. Como instrumento se utilizó la guía de entrevistas que es un instrumento de registro fundamental para plasmar detalles específicos y concretos de la entrevista realizada. De igual manera se impleneto la observación participante como técnica y el guion de observación como instrumento de recolección de la información

Validez y Fiabilidad de la Información

La validez y Fiabilidad de la información cualitativa, se considera de acuerdo con el modelo postpositivista con el uso de técnicas de la investigación cualitativas que según Ramírez y Villegas (2012), “En la investigación cualitativa en ciencias sociales es esencial la calidad y cantidad de las observaciones así como la representatividad de orden teórico” (p.99). En este orden, la fiabilidad de esta investigación se logró a través de la

obtención e información aportada directamente de los sujetos y su contrastación con la teoría. Así mismo, Noreña, Alcaraz, y Rebolledo (2012), afirman que “la fiabilidad y validez son cualidades esenciales que deben tener las pruebas o los instrumentos de carácter científico para recogida de datos, debido a que garantizan que los resultados que se presentan son merecedores de crédito y confianza” (p.46) En este sentido, la validez interna se obtuvo por el uso de diversas fuentes de recolección de informaciones simultánea.

La fiabilidad de la información estuvo en función de la validez a través de la técnica de análisis que de acuerdo con Robles (2011), “algunos autores consideran que una forma de reforzar nuestro conocimiento y poder verificar la validez de los resultados es por medio de la triangulación” (p.46) por tanto se analizaron las preguntas y se utilizó el procedimiento cualitativo para determinar las características de cada una de ellas, su nivel de dificultad y su grado de correlación, tanto con el instrumento total como con otras medidas. Por otra parte, en los estudios cualitativos los conceptos de validez y confiabilidad según Ramírez y Villegas (obcit), es que “Muchos investigadores cualitativos difieren epistemológicamente de los investigadores cuantitativos. Los cualitativos afirman que la manera adecuada de comprender un fenómeno es estudiarlo en su contexto completo” (p.97), es decir tienen un significado diferente al que se le asigna en las investigaciones habituales positivistas.

Técnica de Análisis de la Información

Para los hallazgos de este estudio se utilizó respectivamente la técnica de categorización, triangulación y teorización luego de la recolección de la información tal y cual cómo fue transmitida por los informantes clave sin modificación alguna. En este orden de ideas, Latorre citado por Gamboa (ob. cit), manifiesta que la “La categorización nos permite elaborar el sistema de

categorías que constituye el esquema organizador de los conceptos presentes en la información analizada'' (p.156). La organización y categorización de la información se puede desarrollar situando la categoría más frecuente que se encuentran en las respuestas obtenidas.

En esta etapa se permite elaborar el sistema de categorías que constituye el esquema organizador de la información analizada, así mismo la triangulación expone Martínez citado por Pérez (ob. cit), que ''representa una técnica o procedimiento que permite situar una posición específica respecto de objetos y/o puntos definidos'' (p. 63). De este modo, la triangulación en este estudio será la sede, donde la información obtenida de los informantes clave, harán posible la diferencia, así lo señala Flores (ob. cit), que ''La triangulación como fuente permite ampliar las fuentes de información sujetos/objetos en estudio'' (p.29).

En esta concordancia se abrió paso a los hallazgos generales en todo el proceso del estudio debido a que se afianzan los criterios de veracidad mediante la contrastación que de acuerdo con Guanipa (2011), ''Consiste en relacionar y contrastar los resultados con aquellos estudios paralelos''(p.98) por tanto se llega a la conclusión final sin dejar de lado la teorización; que para Guanipa (ob. cit), ''se trata de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación'' (p.100). En este sentido, la tendencia lógica son los fundamentos suficientes para que exista la fiabilidad máxima del estudio.

Plan de Acción

Se considera razonable que se presente un Plan de Acción como técnica que active las iniciativas más importantes para llegar a ciertos objetivos y metas. Equivale decir, que un plan de acción se entiende como una especie de guía que ofrece un marco o una estructura al momento de llevar a cabo una investigación. En un sentido general, también incluye algún

mecanismo o método de seguimiento y control, para que los responsables puedan analizar si las acciones se dirigen por la vía correcta. El plan de acción ensambla una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad.

De acuerdo a lo planteado por Rucano y Fernández (2013). "Las acciones planteadas en el proceso de la Investigación-Acción permiten activar potencialidades personales y grupales. Es decir, nos estimulan a madurar habilidades y actitudes que probablemente antes estaban latentes pero que no habían sido conscientes ni desarrolladas" (p.93). De esta manera este plan de acción, comprendió actividades integradas que forman parte del planeamiento estratégico de acuerdo al diagnóstico inicialmente realizado, ya que por medio de ellos, es que se busca materializar, los propósitos previamente establecidos, dotándoles de un elemento verificable a lo largo de la investigación cuyos detalles manifiestan la puesta en marcha de las Acciones Gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el Fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de Pesas León Gym Center, San Fernando Estado Apure.

Plan de Acción

Objetivo General: Desarrollar acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera para el fortalecimiento del desarrollo empresarial del gimnasio de pesas León Gym center, San Fernando Edo Apure.

Cuadro nro 2, Plan de acción

Objetivo específico	Acciones	Actividades	Recursos	Tiempo
-Promover la formación en el área del BSC a los trabajadores del Gimnasio de Pesas León Gym center San Fernando de Apure y su incidencia en el Desarrollo Empresarial.	Taller teórico	-Solicitud de autorización para la realización de la actividad ante los trabajadores. -Conformación de grupos. -Explicación de la actividad y presentación de contenido. -Elaboración de conclusiones	Humanos : -Facilitador -Trabajadores Materiales: - Video Beam -Material bibliográfico.	03 Horas Académicas
-Propiciar la formación en el área de crecimiento y diversificación de ingresos y reducción de costos a los trabajadores del Gimnasio de Pesas León Gym	Mesa de Trabajo	-Conformación de mesas de trabajo. -Análisis de material bibliográfico. - Exposición de los contenidos analizados. - Reflexión	Humanos : -Facilitador -Trabajadores Materiales: -Material bibliográfico.	03 Horas Académicas

center San Fernando de Apure				
-Fortalecer la formación teórica en los trabajadores del Gimnasio de Pesas León Gym Center en el área de atención y satisfacción de clientes.	Conversatorio	<ul style="list-style-type: none"> -Explicación de la actividad y presentación de contenido. -Elaboración de conclusiones 	<p>Humanos :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Facilitador -Trabajadores <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Material bibliográfico. 	02 Horas Académicas
-Fortalecer las medidas de control sobre procesos internos: Innovación en operaciones y servicios post venta.	Taller Teórico	<ul style="list-style-type: none"> -Explicación de la actividad y presentación de contenido. -Conformación de grupos -Elaboración de conclusiones 	<p>Humanos :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Facilitador -Trabajadores <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Video Beam -Material bibliográfico. 	03 Horas Académicas
-Promover la formación en el área aprendizaje organizacional a los trabajadores del gimnasio de pesas León Gym Center.	Mesa de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de mesas de trabajo. -Análisis de material bibliográfico. - Exposición de los contenidos analizados. - Reflexión 	<p>Humanos :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Facilitador -Trabajadores <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Material bibliográfico. 	03 Horas Académicas

FASE IV

EJECUCION Y EVALUACION DEL PLAN DE ACCION

El plan de acción que se desarrolla a continuación, se establece como producto de un proceso de análisis de la Gestión Financiera del Gimnasio de Pesas León Gym Center, San Fernando Edo Apure, lo que conlleva a planificar, ejecutar y evaluar acciones gerenciales dirigidas al fortalecimiento empresarial de la organización antes mencionada en áreas específicas: Finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

Todo esto con la finalidad de que los trabajadores , administrador y gerente del Gimnasio de Pesas León Gym Center , entren en contacto con los procesos de aprendizaje a través de la coordinación de las acciones gerenciales desarrolladas mediante actividades enmarcadas para tal fin, por otro lado el facilitador(investigador) debe tener presente que la observación, la motivación y las potencialidades que posee cada trabajador deben ser tomadas en cuenta para su desarrollo inmediato las cuales deben ser las prioridades a la hora de la ejecución del plan de acción en el ambiente de aprendizaje.

DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN:

ACTIVIDAD: TALLER TEÓRICO

1. Promover la formación en el área del BSC a los trabajadores del Gimnasio de Pesas León Gym Center San Fernando de Apure y su incidencia en el Desarrollo Empresarial.

1.1. Acción: taller teórico.

1.2. Actividades:

Se dio inicio de las actividades con la Solicitud formal ante la gerente (propietaria) de la empresa para ejecutar el plan de acción en dicho establecimiento y dar inicio a la primera actividad correspondiente en las instalaciones del gimnasio de pesas Leon Gym Center San Fernando, Edo Apure.

De la misma forma se procedió a conformar tres grupos de trabajo constituidos por cuatro integrantes o trabajadores de la empresa, entre sus distintos puestos y funciones de trabajo tenemos: Gerente General, Administrador, entrenadores y personal de mantenimiento. Los grupos de trabajo se conformaron sin hacer distinción de cargos, es decir, todo el personal tuvo oportunidad de participar con cada integrante de la empresa.

De modo accesorio el facilitador hizo énfasis en describir los Propósitos de la investigación y actividades del plan de acción de manera general, llevándolo a explicar los puntos claves a desarrollar con la presentación del contenido. En el contenido presentado se tomaron en cuenta aspectos fundamentales para el desarrollo empresarial:

- Propósito general y propósitos específicos del trabajo de investigación.
- Relevancia del estudio y su incidencia en la gerencia de la empresa.
- Misión y visión empresarial que fueron establecidos por el investigador con aporte de ideas por parte de la gerencia.
- Fundamentación teórica acerca del Balanced Scorecard.

Para concluir con la actividad se dio apertura a una sesión de elaboración de conclusiones por cada grupo de trabajo, donde se discutió la importancia de la investigación y su incidencia en el desarrollo empresarial en aspectos fundamentales como los son las Finanzas, procesos internos, aprendizaje organizacional y gestión de clientes. En las conclusiones se

hicieron comentarios positivos y se enfocaron aspectos motivantes que dieron lugar a seguir con el desarrollo del plan de acción.

ACTIVIDAD: MESAS DE TRABAJO

2. Propiciar la formación en el área de crecimiento y diversificación de ingresos y reducción de costos a los trabajadores del Gimnasio de Pesas León Gym center San Fernando de Apure.

2.1. Acción: mesas de trabajo.

2.2. Actividades:

De la misma forma que en la actividad N° 1 se procedió a conformar mesas de trabajo con la diferencia que se empleó la constitución de cuatro equipos de tres integrantes o trabajadores de la empresa independientemente de sus funciones dentro de la misma.

Se puede señalar que se facilitó material bibliográfico como apoyo teórico para sustentar sus aportes acerca del tema tratado. El material fue desarrollado por el investigador mediante un proceso investigativo en relación al objetivo específico N° 2 contemplado en el plan de acción. Los aspectos que se tomaron en cuenta en la presentación puesto en el material bibliográfico fueron los siguientes:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos.
- Utilización de los activos y estrategias de inversión.

Se puede señalar que una vez culminado el proceso de análisis de la información proporcionada por el investigador, hubo aportes significativos para el grupo en general. El gerente y administrador de la empresa pudieron dar un mayor sustento teórico y práctico con respecto al tema tratado, el cual sirvió de nutrición para el resto de sus compañeros de trabajo.

Al mismo tiempo se pudo reflexionar en relación al tema correspondiente al objetivo específico N° 2 contemplado en el Plan de Acción, tenemos los siguientes puntos de reflexión:

- Administrar las operaciones financieras en la empresa es un aspecto clave para la tomar decisiones que satisfagan los objetivos planteados en la organización.
- La función principal de quien Administra las Finanzas en la empresa radica primordialmente en la maximización de las ganancias.
- Entre las funciones del Administrador Financiero (gerente) esta reducir costos (gastos de mantenimiento, gastos administrativos, gastos por mejoramientos de máquinas, gastos por servicios tecnológicos) para ampliar la brecha de rentabilidad.
- Para tomar las decisiones correctas el gerente muchas veces debe tener en cuenta elementos de evaluación y estudio en conjunto con todo el personal.

ACTIVIDAD: CONVERSATORIO

3. Fortalecer la formación teórica en los trabajadores del Gimnasio de Pesas León Gym Center en el área de atención y satisfacción de clientes.

3.1. Acción: Conversatorio

3.2. Actividades:

Luego de haber desarrollado las actividades correspondientes a los objetivos específicos 1 y 2 , es decir, el desarrollo del temario relacionado al Balanced Scorecard al personal del Gimnasio de pesas León Gym Center y el desarrollo del temario en relación a las Finanzas a las trabajadores de la misma empresa , vale la pena decir que los trabajadores específicamente los Entrenadores deben poseer formación en relación a la Atención al Cliente y Satisfacción de Clientes por lo que se procedió con el desarrollo de un

material bibliográfico, donde se resaltaron aspectos claves , entre ellos tenemos:

- Satisfacción de clientes
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Reclamos resueltos del total de reclamos

El conversatorio se llevó a cabo en la recepción del gimnasio, donde participaron algunos clientes de la empresa, cuya participación reflejó aspectos fundamentales que sirvieron de realimentación para el grupo de trabajo en general incluyendo al investigador.

Cabe destacar que la gerencia debe hacerse en muchos casos el siguiente cuestionamiento: ¿Que debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

La participación de los clientes fue vital , gracias a su intervención se pudo concluir que lo primero que se debe hacer es identificar concretamente las necesidades de sus clientes , en cuanto al servicio de entrenamiento personal , calidad de la maquinaria de ejercicios y sobre todo tener en cuenta la relación costo/ beneficio , puesto que la empresa tiene como razón de ser proporcionar medios para un adecuado desarrollo físico y mental permitiendo un desempeño sano y eficiente de la clientela en el área deportiva , médica y recreativa , y a su vez proyectarse en el mercado con un gran posicionamiento a nivel estatal ofreciendo amplia gama de productos y servicios.

ACTIVIDAD: TALLER TEÓRICO

4. Fortalecer las medidas de control sobre procesos internos: Innovación en operaciones y servicios post venta.

4.1. Acción: Taller teórico

4.2. Actividades:

Para concretar dicha actividad se planteó la estructuración de un material bibliográfico donde se resaltaron puntos de vital importancia para la Empresa León Gym Center, puesto que su actividad económica es el servicio de Entrenamiento Personal, donde el proceso interno de negocios es una perspectiva de mucho cuidado, puesto que esta depende la efectividad en muchas operaciones en la Empresa. Entre los puntos más resaltantes se situaron los siguientes:

- Identificación de nuevos clientes
- Intensidad de relación con el cliente
- Calidad de servicios
- Gestión recursos
- Imagen /marca

Luego de preparar dicho material se procedió a impartir este conocimiento al personal del gimnasio de Pesas León Gym Center mediante un taller teórico desarrollado en las instalaciones de la Empresa, donde la receptividad fue notoria puesto que la gerente dio su aporte en cuanto a los temas específicos de "identificación de clientes y relación con el cliente". Planteó que el gimnasio constantemente desarrolla estrategias para captación de clientes potenciales, como el desarrollo de promociones de paquetes para grupos familiares en cuanto a inscripciones y mensualidades, entre otros. De igual manera argumentó que con el desarrollo de dichas estrategias el cliente muchas logra sentirse más identificado y más valorado por parte de la gerencia de la empresa.

Se reflexionó acerca de la calidad de servicios en cuanto a la atención de clientes, resaltando aspectos positivos debido a la capacitación y

dinámica del personal (entrenadores) que la labora en la Empresa. Un aspecto negativo se resaltó a modo de reflexión, puesto que muchas veces la clientela manifiesta descontento por el mantenimiento de las máquinas de entrenamientos, siendo este un producto notable y de constante quejas de los clientes.

ACTIVIDAD: MESAS DE TRABAJO

5. Promover la formación en el área aprendizaje organizacional a los trabajadores del gimnasio de pesas León Gym Center.

5.1. Acción: Mesa de Trabajo

5.2. Actividades:

Para dar inicio a esta actividad se reunió a todo el personal de la Empresa, puesto que se tiene en cuenta a cada integrante como parte fundamental de la Organización. Se conformaron dos grupos solamente, puesto que en dicha sesión hubo empleados que no pudieron asistir a la actividad. Posterior a esto se aclaró de forma precisa los elementos o aspectos fundamentales del tema que concierne al aprendizaje organizacional:

- Las competencias de los trabajadores
- Satisfacción de los empleados
- Uso de la tecnología como impulsor de valor
- Disponibilidad de información estratégica

Se hizo comparación entre el contenido teórico y el contenido práctico desempeñado en la empresa , donde se destacó que la capacitación de la persona que lleva a cabo la recepción de la clientela en el Gimnasio es vital , puesto que su formación práctica debe contemplar el manejo del software para registrar la inscripción de la clientela , también el manejo del punto de

venta para realizar cobro por servicio , manejo de información digital sobre datos e información de clientes y algunas obligaciones con proveedores. Mientras más eficaz y eficiente sean estos procedimientos mejor será el respaldo de información de apoyo a la toma de decisiones. Por parte de la capacitación y formación de los Entrenadores se destaca que es un papel fundamental con respecto a un proceso de mejora tanto personal, profesional y empresarial que coadyuva a la Organización al logro de metas en la satisfacción de las necesidades de clientelas y satisfacción de necesidades de autorrealización por parte de los trabajadores.

Para concluir se expuso a los integrantes de la actividad como parte del contenido teórico que esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como Plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

FASE V

CATEGORIZACION, ESTRUCTURACION Y TRIANGULACIÓN

La categorización responde a una técnica de interpretación del realidad estudiada partiendo de las premisas expuestas por los sujetos inmersos en el escenario de estudio, para ello se aplicó una entrevista semiestructurada al gerente , administrador , entrenador y a un cliente de la empresa, para evaluar la efectividad y los hallazgos logrados con estas actividades .

Este procedimiento se dio de la forma siguiente:

Cuadro 1: Matriz de categorización de las actividades del plan de acción, Informante Clave I.

PREGUNTAS/RESPUESTAS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
<p>Entrevistador: 1. ¿Qué le pareció el desarrollo del plan de actividades para el fortalecimiento empresarial del gimnasio?</p> <p>Informante clave I: Definitivamente me pareció excelente, puesto que es primera vez que se realiza este tipo de estudio dentro de la empresa, además pude refrescar ciertos conceptos gerenciales.</p>	FORMACIÓN	Aprendizaje Satisfacción Inclusión
<p>Entrevistador: 2. ¿Qué beneficios, hábitos o valores</p>		

<p>aprendiste con el desarrollo de las actividades descritas en el plan de acción?</p> <p>Informante clave I: Los beneficios son amplios, entre ellos aprendí que la formación constante de todo el equipo trabajo influye en nuestro servicio, y bueno entre los valores uno de los más importantes en la empresa es el compañerismo y el trabajo en equipo.</p>	<p>IMPACTO</p>	<p>Formación Aprendizaje Valores Prácticas sociales</p>
<p>Entrevistador: 3. ¿Cuáles consideras que fueron las fortalezas de la ejecución del plan de acción de dicho estudio?</p> <p>Informante clave I: Entre las que te puedo mencionar en este momento: capacitación, aprendizaje, enseñanza, mejoría de la comunicación de todo el personal, mejoría de la relación con el cliente. Y muchas otras más, que quizás</p>	<p>LOGROS</p>	<p>Aprendizaje Comunicación gerencial Integración Institucional</p>

con palabras no puedan explicar.		
<p>Entrevistador 4. ¿Desde el punto de vista personal, como te sentiste con las actividades planificadas y ejecutadas?</p> <p>Informante clave I: me sentí motivada, puesto que es primera vez que realiza estas actividades gerenciales y académicas en más 20 años de fundación del gimnasio. Como gerente y propietaria creo que serví de apoyo al estudio.</p>	SATISFACCIÓN	<p>Motivación</p> <p>Receptividad</p> <p>Pertinencia</p>

Fuente: Martínez (2017)

Cuadro 2: Matriz de categorización de las actividades del Plan de acción, Informante Clave II.

PREGUNTAS/RESPUESTAS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
<p>Entrevistador: 1. ¿Qué le pareció el desarrollo del plan de actividades para el fortalecimiento empresarial del gimnasio?</p> <p>Informante clave II: me pareció muy buena la aplicación del estudio, pude comprender ciertos roles que tengo como administrador o como persona de apoyo a la gerencia, pienso que se debería seguir con estas actividades más seguidamente.</p>	FORMACIÓN	Adaptación Enseñanza Apoyo gerencial
<p>Entrevistador: 2. ¿Qué beneficios, hábitos y valores aprendiste con el desarrollo de las actividades descritas en el plan de acción?</p> <p>Informante clave II: bueno para generalizar la respuesta puedo decir que ahora ejecuto con mayor precisión muchas de mis actividades como el</p>	IMPACTO	Beneficios Cambios Aprendizaje

<p>control de caja, y realización de la nómina, puesto que pude comprender mejor ciertos aspectos teóricos</p>		
<p>Entrevistador: 3. ¿Cuáles consideras que fueron las fortalezas de la ejecución del plan de acción de dicho estudio?</p> <p>Informante clave II: entre las fortalezas más importantes es que pudimos compartir absolutamente todo el personal sin importar los cargos dentro de la empresa, y eso nos ha ayudado a ser mejores compañeros de trabajo.</p>	<p>LOGROS</p>	<p>Fortalezas Formación del personal Valoración institucional</p>
<p>Entrevistador: 4. ¿Desde el punto de vista personal, como te sentiste con las actividades planificadas y ejecutadas?</p> <p>Informante clave II: me sentí importante , puesto que tengo un poco más de 5 años trabajando en el gimnasio , creo que es primera vez que se me toma en cuenta para estas cosas</p>	<p>SATISFACCIÓN</p>	<p>Cambios Conformidad Nuevas expectativas</p>

Fuente: Martínez (2017)

Cuadro 3: Matriz de categorización de las actividades del plan de acción, Informante Clave III.

PREGUNTAS/RESPUESTAS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
<p>Entrevistador: 1. ¿Qué le pareció el desarrollo del plan de actividades para el fortalecimiento empresarial del gimnasio?</p> <p>Informante clave III: me pareció excelente, como entrenador más antiguo del gimnasio y como más de 15 años trabajando acá, es primera que veo hacer estas actividades, de verdad muy bueno todo.</p>	FORMACIÓN	<p>Funcionabilidad</p> <p>Romper la rutina</p> <p>Adecuación institucional</p>
<p>Entrevistador: 2. ¿Qué beneficios, hábitos y valores aprendiste con el desarrollo de las actividades descritas en el plan de acción?</p> <p>Informante clave III: Aprendí y comprendí mucho mejor la importancia de atender al cliente y que nuestra formación constante es vital para nuestro desempeño laboral y personal.</p>	IMPACTO	<p>Importancia</p> <p>Aprendizaje</p> <p>Desarrollo institucional</p>

<p>Entrevistador: 3. ¿Cuáles consideras que fueron las fortalezas de la ejecución del plan de acción de dicho estudio?</p> <p>Informante clave III: Bueno creo que se fortaleció la comunicación entre los compañeros de trabajo, y nuestra relación con los clientes.</p>	<p>LOGROS</p>	<p>Fortalecimiento gerencial Comunicación institucional Clima organizacional</p>
<p>Entrevistador: 4. ¿Desde el punto de vista personal, como te sentiste con las actividades planificadas y ejecutadas?</p> <p>Informante clave III: En 15 años que llevo trabajando en el gimnasio es primera vez que se realiza esta actividad, y que yo haya podido participar en un estudio como este me hizo sentir motivado y parte importante de empresa, es como si se tomase en cuenta todos mis años de experiencia.</p>	<p>SATISFACCIÓN</p>	<p>Participación Aceptación Motivación</p>

Fuente: Martínez (2017)

TRIANGULACION DE FUENTES

CATEGORIA: FORMACIÓN

INFORMANTE CLAVE I	INFORMANTE CLAVE I	INFORMANTE CLAVE I	ANALISIS INTERSUBJETIVO
Definitivamente me pareció excelente, puesto que es primera vez que se realiza este tipo de estudio dentro de la empresa, además puede refrescar ciertos conceptos gerenciales.	Me pareció muy buena la aplicación del estudio, pude comprender ciertos roles que tengo como administrador o como persona de apoyo a la gerencia, pienso que se debería seguir con estas actividades más seguidamente.	Me pareció excelente, como entrenador más antiguo del gimnasio y como más de 15 años trabajando acá, es primera que veo hacer estas actividades, de verdad muy bueno todo.	De las respuestas suministradas por los informantes clave se deja ver lo valioso que resultó la ejecución de plan de acción desde el aporte formativo que tuvo para cada uno de los actores involucrados en las mismas, favoreciendo un aprendizaje del Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera.

Fuente: Martínez (2017)

CATEGORIA: IMPACTO

INFORMANTE CLAVE I	INFORMANTE CLAVE I	INFORMANTE CLAVE I	ANALISIS INTERSUBJETIVO
<p>Los beneficios son amplios, entre ellos aprendí que la formación constante de todo el equipo trabajo influye en nuestro servicio, y bueno entre los valores uno de los más importantes en la empresa es el compañerismo y el trabajo en equipo.</p>	<p>Bueno para generalizar la respuesta puedo decir que ahora ejecuto con mayor precisión muchas de mis actividades como el control de caja, y realización de la nómina, puesto que pude comprender mejor ciertos aspectos teóricos</p>	<p>Aprendí y comprendí mucho mejor la importancia de atender al cliente y que nuestra formación constante es vital para nuestro desempeño laboral y personal.</p>	<p>Las actividades gerenciales apoyadas en el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera se convirtieron en una excelente manera para abordar la realidad diagnosticada en el escenario de estudio, generando impacto en los integrantes de esta institución.</p>

Fuente: Martínez (2017)

CATEGORIA: LOGROS

INFORMANTE CLAVE I	INFORMANTE CLAVE I	INFORMANTE CLAVE I	ANALISIS INTERSUBJETIVO
Entre las que te puedo mencionar en este momento: capacitación, aprendizaje, enseñanza, mejoría de la comunicación de todo el personal, mejoría de la relación con el cliente. Y muchas otras más, que quizás con palabras no puedan explicar.	Entre las fortalezas más importantes es que pudimos compartir absolutamente todo el personal sin importar los cargos dentro de la empresa, y eso nos ha ayudado a ser mejores compañeros de trabajo.	Bueno creo que se fortaleció la comunicación entre los compañeros de trabajo, y nuestra relación con los clientes.	Son múltiples los logros y beneficios que se suscitan después de la implementación de estrategias gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera, donde resalta la integración institucional, el logro de aprendizajes, las mejoras en la comunicación y valores institucionales y valores sociales.

Fuente: Martínez (2017).

CATEGORIA: SATISFACCIÓN

INFORMANTE CLAVE I	INFORMANTE CLAVE I	INFORMANTE CLAVE I	ANALISIS INTERSUBJETIVO
<p>Me sentí motivada, puesto que es primera vez que realiza estas actividades gerenciales y académicas en más 20 años de fundación del gimnasio. Como gerente y propietaria creo que serví de apoyo al estudio.</p>	<p>Me sentí importante, puesto que tengo un poco más de 5 años trabajando en el gimnasio , creo que es primera vez que se me toma en cuenta para estas cosas</p>	<p>En 15 años que llevo trabajando en el gimnasio es primera vez que se realiza esta actividad, y que yo haya podido participar en un estudio como este me hizo sentir motivado y parte importante de empresa, es como si se tomase en cuenta todos mis años de experiencia.</p>	<p>Desde las apreciaciones de cada uno de los informantes clave se deja ver el nivel de aceptación de quienes participaron en la realización de las actividades basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera, es decir, hubo receptividad, valoración y aceptación de las mismas.</p>

Fuente: Martínez (2017)

TRIANGULACION DE TECNICAS Y TEORICA

CATEGORIA: FORMACIÓN

ANALISIS INTERSUBJETIVO	OBSERVACION PARTICIPANTE	TEORIAS	POSTURA DEL INVESTIGADOR
Desde las apreciaciones de cada uno de los informantes clave se deja ver el nivel de aceptación de quienes participaron en la realización de las actividades basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera, es decir, hubo receptividad, valoración y aceptación de las mismas.	El investigador observo la activa participación del personal del Gimnasio de Pesas Leon Gym Center en cuanto a las actividades desarrolladas.	Álvarez y Otros (2016): Las organizaciones se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que se hace necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado, de tal manera que contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. (p. 3).	Las organizaciones requieren del desarrollo de acciones que se perfilen a su formación, por lo cual hay que estar en constante actualización con el propósito de optimizar el desarrollo de las mismas y que pueden lograr sus objetivos y metas trazadas.

Fuente: Martínez (2017)

CATEGORIA: IMPACTO

ANALISIS INTERSUBJETIVO	OBSERVACION PARTICIPANTE	TEORIAS	POSTURA DEL INVESTIGADOR
<p>Las actividades gerenciales apoyadas en el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera se convirtieron en una excelente manera para abordar la realidad diagnosticada en el escenario de estudio, generando impacto en los integrantes de esta institución.</p>	<p>El desarrollo de las actividades del plan de acción tuvieron impacto en los involucrados se les observo atentos a participar.</p>	<p>Fernández (2001): El Balanced Scorecard puede, a través de la relación coherente entre sus elementos, simplificar la gestión, priorizar lo importante y promover el aprendizaje en la organización. (p. 2).</p>	<p>Desde los ambientes gerenciales se debe propiciar el desarrollo de estrategias que favorezcan los procesos gerenciales para alcanzar su máxima potenciación, de allí, lo importante que los gerentes y empleados estén abiertos al cambio y las transformaciones.</p>

Fuente: Martínez (2017)

CATEGORIA: LOGROS

ANALISIS INTERSUBJETIVO	OBSERVACION PARTICIPANTE	TEORIAS	POSTURA DEL INVESTIGADOR
<p>Son múltiples los logros y beneficios que se suscitan después de la implementación de estrategias gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera, donde resalta la integración institucional, el logro de aprendizajes, las mejoras en la comunicación institucional y valores sociales.</p>	<p>Con las acciones gerenciales se observo cambios en el personal del gimnasio lo cual se traduce en logros gerenciales desde el punto de vista administrativo e institucional.</p>	<p>Kieling (2013): El BSC debido a su premisa básica para hacer rápido el desempeño organizacional, siempre fue motivo de precaución y análisis por investigadores interesados en sus componentes principales y desgloses, como una forma de contribuir al proceso de creación de capacidad competitiva de las organizaciones en general (p. 13)</p>	<p>La implementación de estrategias gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) se convierte en una poderosa alternativa para coadyuvar con el desarrollo de las organizaciones, presenta múltiples bondades y beneficios.</p>

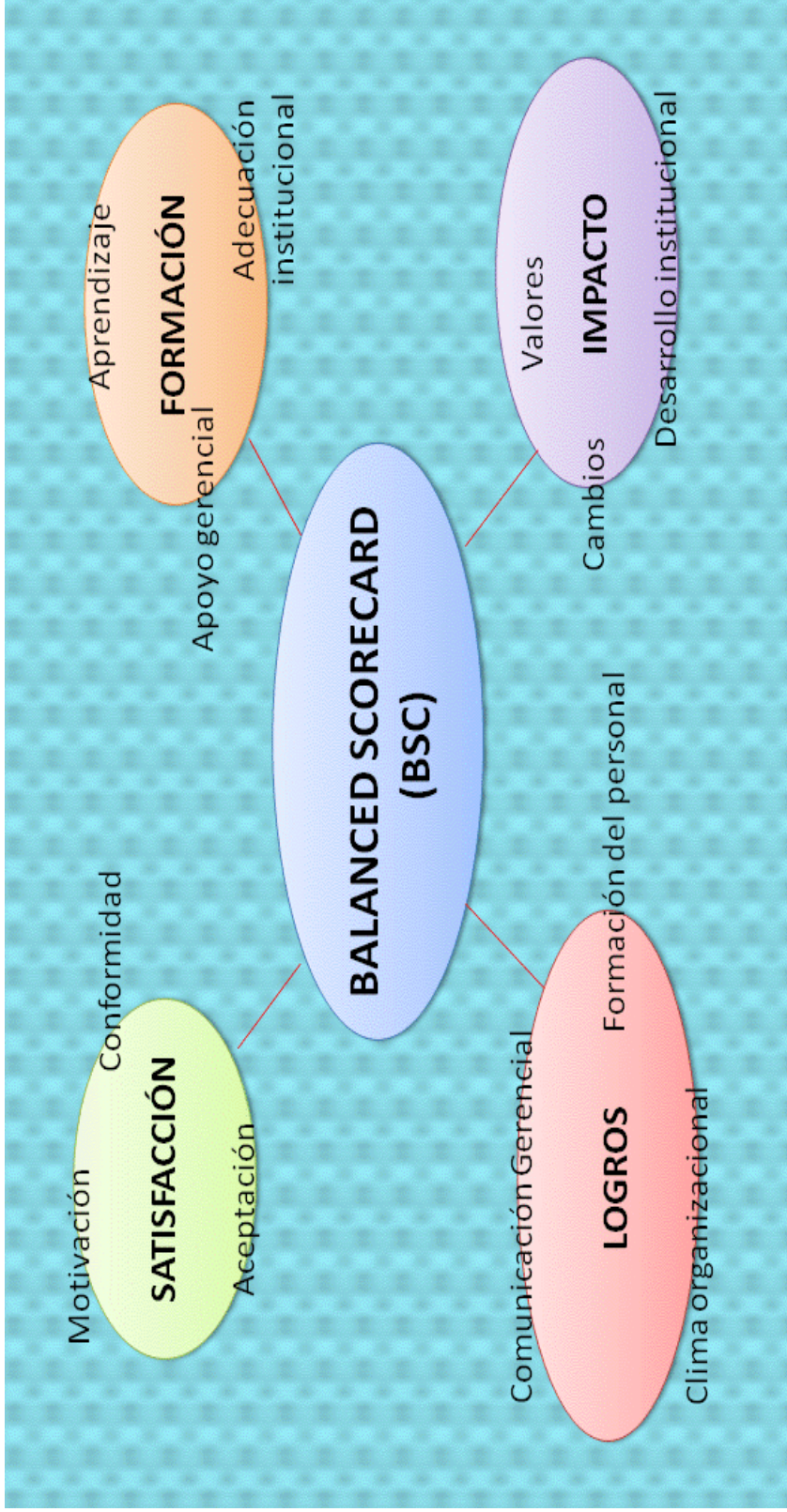
Fuente: Martínez (2017).

CATEGORIA: SATISFACCIÓN

ANALISIS INTERSUBJETIVO	OBSERVACION PARTICIPANTE	TEORIAS	POSTURA DEL INVESTIGADOR
Desde las apreciaciones de cada uno de los informantes clave se deja ver el nivel de aceptación de quienes participaron en la realización de las actividades basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera, es decir, hubo receptividad, valoración y aceptación de las mismas.	Se observo e nivel de aceptación por parte de los involucrados en el desarrollo del plan de acción con motivación e interés por participar en las actividades desarrolladas.	Álvarez y Otros (2016): El BSC, puede ser utilizado de dos formas distintas: como un sistema de control tradicional, o bien, como sistema de gestión estratégica, es decir, como una herramienta de aprendizaje organizacional. Si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el BSC puede utilizarse como un sistema de control tradicional (p. 13).	La implementación del Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera se convierte en una novedosa manera para potenciar el desarrollo de la institución con el finde que desde sus empleados y gerentes se propicie una verdadera transformación organizacional para el éxito de la misma.

Fuente: Martínez (2017)

VISION HOLOGRAMÁTICA DE LOS HALLAZGOS



Fuente: Martínez (2017).

SINTESIS INTEGRAL DE LOS HALLAZGOS

La experiencia investigativa desarrollada con la implementación de acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como Sistema de Control de Gestión Financiera para el fortalecimiento del Desarrollo Empresarial del Gimnasio de pesas León Gym Center, San Fernando Estado Apure, ejecutadas bajo los lineamientos de la investigación acción participante que generó una serie de reacciones en el escenario objeto de estudio, los cuales están marcados por la disponibilidad dejando ver que las mismas fueron de provecho para contrarrestar la situación diagnosticada en el Capítulo I, donde se dejan ver debilidades en el proceso gerencial y el control administrativo.

De allí, que el taller teórico de promoción de la formación en el área del BSC a los trabajadores del Gimnasio de Pesas León Gym center San Fernando de Apure y su incidencia en el Desarrollo Empresarial, se dio inicio a una etapa donde cada uno de los actores inmersos que formaron parte de las actividades desarrolladas se sintieron identificados vislumbrándose que hubo receptividad y se propicio un espacio para el aprendizaje, para la revisión de lo que se venía realizando desde el punto de vista administrativo y gerencial en la institución, todo ello enmarcado en la búsqueda del desarrollo y logro de objetivos institucionales.

De igual manera, en cuanto a la formación en el área de crecimiento y diversificación de ingresos y reducción de costos se genero un escenario donde se debatieron ideas opiniones para articular futuras acciones que se cristalizan en el impacto de esa actividad por parte de los actores formados con el plan de acción, así como hubo cambios y transformaciones dirigidas hacia el área de atención y satisfacción de clientes. Asimismo se obtuvo un significativo aprendizaje en materia de las medidas de control sobre procesos internos: Innovación en operaciones y servicios post venta.

Es preciso acotar que estas actividades son de relevancia para los trabajadores del Gimnasio de Pesas León Gym center San Fernando de Apure y gerentes pues favorecieron la adecuada formación que debe darse dentro de una organización que responde eficaz significativamente a los retos y exigencias del Siglo XXI y que a su vez está marcada por la generación de aprendizajes cónsonos con las necesidades y/o problemas que van emergiendo de la realidad cotidiana y que sobre la base de ello se van realizando ajustes, innovaciones y transformaciones para alcanzar ese anhelado desarrollo organizacional.

Por consiguiente, de esa interacción e integración de los actores inmersos en la organización y con el desarrollo de las actividades enmarcadas en el plan de acción se generó un impacto en el seno de la institución y que repercutió en cambios, la formación de valores organizacionales y fortalecimiento de los mismo, como el compañerismo y el trabajo en equipo que resultan de vital importancia para la organización; asimismo, se registraron logros en la organización entre los cuales se puede hacer mención de comunicación gerencial, formación personal de trabajadores y gerentes y fomento del clima organizacional. Por consiguiente, con estas actividades los actores participantes se sintieron motivados, existió receptividad y aceptación de las actividades ejecutadas.

Los escenarios gerenciales en el tiempo actual requieren de estrategias y actividades innovadoras que permitan redimensionar la labor y rol del gerente de la mano con los empleados trabajadores pensando en lograr las metas y objetivos que la organización se ha trazado es por ello que la ejecución de estas actividades fueron de provecho y significación, generándose cambios y transformaciones que apuntalan hacia el desarrollo organizacional y una adecuada comunicación en el seno de la organización.

REFLEXIONES FINALES

Las organizaciones representan entidades vivas, con misión, visión y objetivos establecidos en materia de prestación de servicios, lo cual les hace ver el nivel de importancia que representan dentro de la estructura social, esto implica autoevaluarse e ir corrigiendo aspectos y elementos que perjudiquen el desarrollo organizacional, la comunicación dentro de la estructura y la toma de decisiones favorecen un proceso que repercute en una gerencia de calidad que emana de un proceso reflexivo de quienes buscan el desarrollo de la misma en todas sus potencialidades para hacer frente a los retos vertiginosos que demanda el tiempo actual, sobre todo la empresa privada que afronta múltiples exigencias gubernamentales.

De igual manera, se hace relevante destacar que el Balanced Scorecard (BSC)-(CMI, Cuadro de Mando Integral), se convierte en una interesante alternativa gerencial que favorece la puesta en práctica de estrategia en objetivos relacionados, que pueden ser medidos mediante indicadores y que se encuentran estrechamente ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de la organización y de sus miembros para la resolución de conflictos, aprovechamiento integral de los recursos y el fortalecimiento organizacional en todos sus sentidos.

Por consiguiente el desarrollo del plan de acción que tuvo como objetivo general desarrollar acciones gerenciales basadas en el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera para el fortalecimiento del desarrollo empresarial del gimnasio de pesas León Gym center, San Fernando Edo Apure, represento una oportunidad significativa para impulsar la formación teórico practica de trabajadores y gerentes de esta institución, vislumbrando la necesidad de sumar esfuerzos entre ellos para la optimización del proceso gerencial y administrativo llevado a cabo en esta

institución en aras de lograr satisfacer las necesidades de sus usuario y fomentando valores y principios de convivencia, integración, trabajo en quipo y desarrollo organizacional.

Cada una de las actividades desarrolladas fueron pensadas en la manera de abordar la formación en materia teórica y practica que favoreciera un genuino aprendizaje del Balanced Scorecard (BSC) como sistema de control de gestión financiera y el fortalecimiento del desarrollo empresarial en aras de sumar esfuerzos conjuntos para ello, dejando las debilidades que emergieron del diagnostico inicial realizado en el escenario objeto de estudio y que vislumbro fallas en el funcionamiento del mismo.

En tal sentido, bajo las bondades que emergen de la investigación acción participante se llevo a cabo el presente estudio, enmarcadas en sus fases de: diagnostico, planificación, ejecución y evaluación de las actividades desarrolladas, por consiguiente, el investigador tuvo la maravillosa oportunidad de realizar ese diagnostico, planificar acciones como alternativas que contribuyan con la resolución de la realidad diagnosticada, las cuales con la cooperación de los actores inmersos en la investigación fueron realizadas, y por último se llevo a cabo un proceso de evaluación de este plan de actividades lo que evidencio que después del desarrollo de estas actividades se genero un cambio y transformación, tendientes a convertirse en una fortaleza para el desarrollo organizacional de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarez y Otros (2016). El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. Documento en línea. Disponible en: www.itson.mx/.../17a
el bsc una herramienta para la planeacion estrategicax.pdf.
- Bertalanffy, L.V. (1978). Historia y situación de la teoría general de sistemas. Madrid: Alianza Universidad.
- Blanco (2011). Modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la efectividad de los programas sociales de las fundaciones para el bienestar social (fundacontigo) del estado Cojedes
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial del 30 de Diciembre de 1999 N° 36.860
- Chiavenato, I. (2000) Introducción a la teoría general de la administración. (5a. ed.) México, McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Fernández (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista De Antiguos Alumnos, marzo de 2001
- Flores, R. (2014). Principios y enfoques metodológicos de la Investigación-Acción-Participativa desde el ámbito social Etnográfico-Cualitativo. Ediciones Nueve 12. Caracas, Venezuela
- Gamboa, F. (2014) Etnoética del Docente Universitario en el siglo XXI una Aproximación Teórica
- Gómez S. Humberto. (2001). Índices de gestión. (1a. ed.). Colombia. Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. Mcgraw-Hill: México.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. España. Editorial Gestión. Ley del Plan de la Patria Septiembre 2013
- Keling (2013). Balanced Scorecard: Factores de Éxito. Laxmi Group, Solapur University, Maharashtra – INDIA
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Gaceta Oficial N° 37.606 De Fecha 09 De Enero De 2003

Plan de la Patria (2013-2019). Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Número 6.118, 4 de diciembre.

Moreno (2012). Sistema de control de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Universidad Politécnica Territorial del alto Apure "Pedro Camejo", en el periodo 2012

Reyes (2012). Modelo de control interno como estrategia operativa para optimizar la gestión administrativa de la empresa Desarrollos Hidráulicos del estado Cojedes

Serna, H. (2001). Índices de Gestión: Cómo Diseñar un Sistema Integral de Medición de Gestión (1 a. ed.). Colombia: 3R Editores Ltda

ANEXOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ – APURE
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

Estimado Informante:

Por medio de la presente, se solicita su colaboración para participar como informante clave de la Investigación: **ACCIONES GERENCIALES BASADAS EN EL BALANCED SCORECARD (BSC) COMO SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL GIMNASIO DE PESAS LEÓN GYM CENTER, SAN FERNANDO EDO APURE.** Para lo cual, luego de haber participado en las actividades planificadas en el Plan de Acción, se le hará una serie de preguntas a fin de evaluar los resultados; por lo que se le agradece, además de su colaboración, responder con total sinceridad. La información por usted proporcionada será empleada exclusivamente para este estudio.

Gracias por su colaboración.

EL INVESTIGADOR

Entrevistas de las informantes clave para la evaluación del plan de acción.

1. ¿Qué le pareció el desarrollo del plan de actividades para el fortalecimiento empresarial del gimnasio?
2. ¿Qué beneficios, hábitos y valores aprendiste con el desarrollo de las actividades descritas en el plan de acción?
3. ¿Cuáles consideras que fueron las fortalezas de la ejecución del plan de acción de dicho estudio?
4. ¿Desde el punto de vista personal, como te sentiste con las actividades planificadas y ejecutadas?