



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Tema:

**INCIDENCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA MEJORAR RESULTADOS
ECONÓMICOS DE LA EMPRESA GLOBSA S.A DE LA CIUDAD DE
AMBATO EN EL AÑO 2010**

Autor:

DAVID ALEJANDRO NÚÑEZ CAMPAÑA

TUTOR: Dr. ELVIS VÁSQUEZ COLOMA

AMBATO –ECUADOR

2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del perfil del Proyecto de Investigación sobre el tema: “Incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa y financiera para mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010.” desarrollado por David Alejandro López Campaña, egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que la tesis reúne los requisitos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Tesis de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo, para que sea sometido a evaluación por el jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo de la facultad.

Ambato, Agosto del 2012

EL TUTOR

Dr. Elvis Vásquez Coloma

AUTORÍA DEL PERFIL DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Los criterios emitidos en el informe investigativo: Incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa y financiera para mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

Ambato, Agosto del 2012

AUTOR

David Alejandro Núñez Campaña

APROBACIÓN DEL PROFESOR CALIFICADOR DEL PERFIL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación, sobre el tema: Incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa y financiera para mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010. del estudiante David Alejandro Núñez Campaña, egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto 2012

Para constancia firma

.....
PROFESOR CALIFICADOR

.....
PROFESOR CALIFICADOR

.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El esfuerzo del desarrollo de mi carrera profesional, se lo dedico de manera especial a Dios, a mis padres por su apoyo incondicional, y a mi esposa e hijo por ser la fuente de superación en mi vida profesional y personal.

DAVID

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, por darme la oportunidad de formarme como un profesional altamente competitivo en sus aulas.

El agradecimiento especial al Dr. Elvis Vásquez Coloma por el apoyo fundamental en el desarrollo del presente trabajo investigativo con el aporte de sus valiosos conocimientos.

A la empresa GLOBALSA S.A por la información proporcionada a la culminación del presente trabajo.

DAVID

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| A. PÁGINAS PRELIMINARES | Pág. |
|--|-------------|
| Página de título o portada | i |
| Página de aprobación por el tutor | ii |
| Página de autoría de la tesis | iii |
| Página de aprobación del tribunal de grado | iv |
| Página de dedicatoria | v |
| Página de agradecimiento | vi |
| Índice general de contenidos | vii |
| Índice de figuras y tablas | xii |
| Resumen ejecutivo | xv |

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

| | |
|---------------------------------|---|
| 1.1 Tema | 2 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 2 |
| 1.2.1 Contextualización | 2 |
| 1.2.2 Análisis crítico | 4 |
| 1.2.3 Prognosis | 5 |
| 1.2.4 Formulación del problema | 5 |
| 1.2.5 Preguntas directrices | 5 |
| 1.2.6 Delimitación del problema | 6 |
| 1.2.6.1 Delimitación Espacial | 6 |
| 1.2.6.2 Delimitación Temporal | 6 |
| 1.3 Justificación | 6 |
| 1.4 Objetivos | 7 |
| 1.4.1 Objetivo General | 7 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 7 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 2.1 Antecedentes investigativos | 8 |
| 2.2 Fundamentación Filosófica | 9 |
| 2.3 Fundamentación legal | 10 |
| 2.4 Categorías fundamentales | 16 |
| Administración estratégica | 16 |
| Ventaja Competitiva | 16 |
| El cuadro de mando integral | 16 |
| Perspectiva Financiera | 17 |
| Vinculación de los objetivos financieros de la unidad de negocio | 18 |
| Temas estratégicos para la perspectiva financiera | 18 |
| El crecimiento y diversificación de los ingresos | 19 |
| Reducción de costos/mejora de la productividad | 20 |
| El aumento de la productividad de los ingresos | 20 |
| Utilización de los activos/estrategia de inversión | 20 |
| Ciclo de caja | |
| Perspectivas del cliente | 21 |
| La segmentación del mercado | 22 |
| Grupo de indicadores centrales del cliente | 23 |
| Cuota de mercado y de cuentas | 24 |
| La retención de los clientes | 24 |
| El incremento de clientes | 24 |
| La satisfacción del cliente | 25 |
| La rentabilidad del cliente | 25 |
| El indicador de las propuestas de valor a los clientes | 26 |
| Atributos de los productos y servicios | 26 |
| La relación con los clientes | 27 |
| Imagen y prestigio | 27 |
| Perspectivas del proceso interno | 28 |

| | |
|---|----|
| Cadena de valor del proceso interno | 28 |
| El proceso de innovación | 29 |
| El proceso operativo | 29 |
| Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 29 |
| Indicadores clave sobre los empleados | 30 |
| La medición de la satisfacción del empleado | 31 |
| La medición de la retención de los empleados | 31 |
| La medición de la productividad de los empleados | 32 |
| Las capacidades de los sistemas de información | 32 |
| Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos | 33 |
| Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral | 33 |
| Indicadores sobre la coherencia de los objetivos de la organización | 33 |
| Planificación financiera | 35 |
| Rentabilidad Financiera | 35 |
| La rentabilidad y su determinación | 35 |
| Determinantes de la rentabilidad | 35 |
| El Análisis de la rentabilidad y la autofinanciación | 36 |
| Relaciones de la rentabilidad | 37 |
| Ratios de la rentabilidad | 38 |
| Incrementos de la rentabilidad | 38 |
| Descomposición de la rentabilidad financiera | 39 |
| Descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores | 39 |
| Descomposición primera | 39 |
| Descomposición segunda | 40 |
| Descomposición tercera | 41 |
| Descomposición lineal de la rentabilidad financiera | 42 |
| Factores de rentabilidad | 42 |
| Rentabilidad de las inversiones | 43 |
| Objetivos de las inversiones | 43 |
| La rentabilidad en el mercado | 44 |
| Rentabilidad del producto | 46 |
| La rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución | 46 |

| | |
|--|----|
| Cuenta de pérdidas y ganancias analítica | 47 |
| Diagrama dinámico de magnitudes y ratios de la empresa | 47 |
| Factores de rentabilidad | 48 |
| La rentabilidad en el mercado | 48 |
| 2.5 Hipótesis | 50 |
| 2.6 Variables | 50 |
| 2.6.1 Variable Independiente: Cuadro de mando integral | 50 |
| 2.6.2 Variable Dependiente: Rentabilidad Financiera | 50 |

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

| | |
|---|----|
| 3.1 Enfoque | 51 |
| 3.2 Modalidad de la investigación | 51 |
| 3.2.1 Investigación de campo | 51 |
| 3.2.2 Investigación bibliográfica | 51 |
| 3.3 Nivel o tipo de Investigación | 52 |
| 3.3.1 Investigación exploratoria | 52 |
| 3.3.2 Investigación Descriptiva | 53 |
| 3.3.3 Investigación Correlacional | 53 |
| 3.4 Población y muestra | 53 |
| 3.4.1 Población | 53 |
| 3.4.2 Muestra | 54 |
| 3.4 Operacionalización de las variables | 55 |
| 3.4.1. Variable Independiente: Cuadro de mando integral | 55 |
| 3.4.2. Variable Dependiente: Rentabilidad Financiera | 56 |
| 3.6 Recolección de la información | 57 |
| 3.7. Procesamiento y análisis de la información | 57 |

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | |
|------------------------------|----|
| 4.1 Análisis | 58 |
| 4.2 Interpretación | 58 |
| Verificación de la hipótesis | 69 |
| Conclusión | 73 |

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---------------------|----|
| 5.1 Conclusiones | 75 |
| 5.2 Recomendaciones | 75 |

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

| | |
|--|-----|
| 6.1 Datos informativos | 76 |
| 6.2 Antecedentes de la propuesta | 78 |
| 6.3 Justificación | 78 |
| 6.4 Objetivos | 79 |
| 6.5 Análisis de factibilidad | 79 |
| 6.6 Fundamentación | 80 |
| 6.7 Modelo operativo | 81 |
| 6.8 Administración de la propuesta | 100 |
| 6.9 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta | 100 |
| Bibliografía | 102 |
| Anexos | 104 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Grafico N° 01 Árbol de problemas | 4 |
| Grafico N° 02 Categorías fundamentales | 13 |
| Grafico N° 03 Variable independiente | 14 |
| Grafico N° 04 Variable dependiente | 15 |
| Grafico N° 05 Ciclo de caja | 21 |
| Grafico N° 06 Segmentación de mercado | 23 |
| Grafico N° 07 Valor añadido al cliente | 27 |
| Grafico N° 08 Proceso interno | 28 |
| Grafico N° 09 Indicadores claves | 31 |
| Grafico N° 10 Indicadores y objetivos | 34 |
| Grafico N° 11 Relaciones de la rentabilidad | 36 |
| Grafico N° 12 Desempeño empresarial | 59 |
| Grafico N° 13 Coordinación en la información | 60 |
| Grafico N° 14 Participación de la empresa | 61 |
| Grafico N° 15 Procesos de la empresa | 62 |
| Grafico N° 16 Cambio de manejo financiero y administrativo | 63 |
| Grafico N° 17 Rendimiento financiero | 64 |
| Grafico N° 18 Inversión de la empresa | 65 |
| Grafico N° 19 Inversión efectuada | 66 |
| Grafico N° 20 Crecimiento organizacional | 67 |
| Grafico N° 21 Rentabilidad mejorada | 68 |
| Grafico N° 22 Verificación de la hipótesis | 73 |
| Grafico N° 23 Esquema de actividades | 94 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 01 Población | 54 |
| Tabla N° 02 Desempeño empresarial | 59 |
| Tabla N° 03 Coordinación en la información | 60 |
| Tabla N° 04 Participación de la empresa | 61 |

| | |
|--|----|
| Tabla N° 05 Procesos de la empresa | 62 |
| Tabla N° 06 Cambio de manejo financiero y administrativo | 63 |
| Tabla N° 07 Rendimiento financiero | 64 |
| Tabla N° 08 Inversión de la empresa | 65 |
| Tabla N° 09 Inversión efectuada | 66 |
| Tabla N° 10 Crecimiento organizacional | 67 |
| Tabla N° 11 Rentabilidad mejorada | 68 |
| Tabla N° 12 Combinación de la frecuencia | 69 |
| Tabla N° 13 Combinación de la frecuencia II | 69 |
| Tabla N° 14 Frecuencias observadas | 70 |
| Tabla N° 15 Frecuencias observadas | 72 |
| Tabla N° 16 Tabla de verificación | 74 |
| Tabla N° 17 Costos | 77 |
| Tabla N° 18 Perspectiva financiera | 90 |
| Tabla N° 19 Balance general | 91 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro N° 01 Crecimiento y diversificación de los ingresos | 19 |
| Cuadro N° 02 Descomposición 1 de la rentabilidad financiera | 40 |
| Cuadro N° 03 Descomposición 2 de la rentabilidad financiera | 40 |
| Cuadro N° 04 Descomposición 3 de la rentabilidad financiera | 41 |
| Cuadro N° 05 Objetivos de la inversión | 43 |
| Cuadro N° 06 Muestra | 54 |
| Cuadro N° 07 Variable independiente Cuadro de mando integral | 55 |
| Cuadro N° 08 Variable dependiente Rentabilidad financiera | 56 |
| Cuadro N° 09 Modelo operativo | 82 |
| Cuadro N° 10 Matriz del mapa estratégico | 85 |
| Cuadro N° 11 Formula estratégica I | 86 |
| Cuadro N° 12 Formula estratégica II | 87 |
| Cuadro N° 13 Formula estratégica III | 88 |
| Cuadro N° 14 Formula estratégica IV | 89 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro N° 15 Técnica de entretenimiento por tiempo | 96 |
| Cuadro N° 16 Desarrollo de entretenimiento | 97 |
| Cuadro N° 17 Programa de entrega | 97 |
| Cuadro N° 18 Temario y contenido | 98 |
| Cuadro N° 19 Evaluación de la propuesta | 100 |

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

| | |
|------------------------------------|----|
| Flujograma N° 01 Procesos internos | 99 |
|------------------------------------|----|

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación gira en torno a la Incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa y financiera para mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010.- GLOABSA S.A se ha convertido en un referente de calidad en el mercado, para lo cual se ha visto la necesidad de mejorar sus procesos e intégralos a un manejo administrativo integral el cual genere resultados altamente rentables con la finalidad de generar sostenibilidad en el mercado. De tal manera que el cuadro de mando integral se convierte en la herramienta fundamental para el cambio y la mejora.

La metodología utilizada en la investigación permitió conocer las falencias en el área comercial, y administrativa, el cual a través de la aplicación de instrumentos de recolección de la información como lo es las encuestas permitió conocer las falencias, las mismas que permitan recopilar datos acerca de la necesidad de diseñar un modelo de cuadro de mando integral, en el cual cada una de sus perspectivas se conviertan en los pilares para mejorar la rentabilidad. Se pretende entonces establecer modelos de gestión administrativa ya financiera y así obtener un mejor nivel de ventas y de rentabilidad.

Los resultados obtenidos en la investigación determinan la necesidad de generar un cambio organizacional el cual potencialice los recursos empresariales para poder satisfacer los requerimientos financieros y comerciales conllevando esto a mejorar rentabilidad y posicionamiento.

Se concluye entonces con una propuesta que promueva el establecimiento de las perspectivas de tal manera que se conviertan en el eje transversal del desarrollo organizacional de la empresa en el mercado, para así proyectar una imagen de eficiencia calidad y servicio altamente competitivo, el cual se verá reflejado en los resultados financieros y empresariales.

INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados y el alto manejo administrativo han promovido la necesidad de generar la aplicación del cuadro de mando integral el cual conlleva no solo al manejo eficiente de cada uno de sus recursos, sino también al incremento de la rentabilidad pasa así poder obtener una mayor sostenibilidad en este medio altamente competitivo, la estructura del trabajo investigativo está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra conformado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capítulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo para solucionar el problema.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

Incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa y financiera para mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Macro

En el Ecuador el control interno a las actividades productivas y comerciales inició en talleres artesanales ubicados en Nulti, Miraflores, Sinincay y Sigcho, desde donde se incautó gran cantidad de cohetes, voladores, tumbacasas, camaretas, además cartones de pólvora, clorato de potasio, titanio y otros materiales utilizados para la elaboración de artefactos explosivos.

Rómulo Montalvo, comandante de Policía, recordó que está prohibida la venta de todo tipo de fuegos artificiales, por lo que anunció que durante el presente mes se intensificarán los operativos en las fábricas y lugares de expendio, con el fin de evitar incendios y accidentes que atenten contra la vida de las personas, por la irresponsable manipulación del material explosivo.

De esta manera se determina que en el país las empresas artesanales que fabrican este tipo de productos ha ocasionado el mejoramiento de la gestión a los importadores de este tipo de productos, de tal manera que el cambio gubernamental obliga a que deban adoptar políticas adecuadas para mejorar el rendimiento en

cada una de sus áreas, siendo una de las más importantes la relacionada con los clientes, finanzas, procesos, lo cual implica mucho más que sólo minimizar la pérdidas con la finalidad de potencializar la rentabilidad final.

Meso

La provincia de Tungurahua siendo una de las zonas de mayor comercialización de este tipo de productos en la región ha generado un sin número de empresas comerciales, productivas, por lo que estas empresas deben estar acorde a los constantes cambios y exigencias del mercado, pero se ha evidenciado debilidades en el proceso integral de información que se maneja que no permite generar competitividad, de esta manera se genera demoras en el despacho, escasez de material, desperdicios, debido a que no existe control de procesos y así las existencias y los recursos no son monitoreados, lo cual eleva considerablemente los costos de mantenimiento, cambiando la posición financiera convirtiéndola en inestable.

Micro

GLOABSA S. A se ha dedicado a la importación de juegos pirotécnicos con una amplia gama de líneas en pirotecnia, pero en la actualidad, los procesos involucrados en la comercialización dentro de la empresa en estudio, presentan deficiencias, ya que sus respectivos módulos de trabajo no cuentan con estrategias ni políticas que guíen a conseguir una adecuada satisfacción de los clientes, de no darse solución a este inconveniente la empresa no estará en capacidad de cubrir adecuadamente la demanda del producto y las expectativas de sus clientes, por tanto al no mantener un control el desarrollo económico, comercial, humano de la empresa y la rentabilidad no permitirá generar las utilidades esperadas, para lo cual es necesario promover cambios en las operaciones y en general en la administración que permita que la gestión económica de la empresa incremente su disponibilidad e inversión.

1.2.2 Análisis crítico

La problemática de la deficiente gestión administrativa y financiera ha sido ocasionada por que existe una incorrecta aplicación del cuadro de mando integral, el cual no coordina cada una de sus áreas, generando una deficiente gestión administrativa y bajos resultados económicos afectando esto a la inversión.

También al no contar con una administración estratégica que promueva y oriente las actividades limita el desarrollo de una gestión altamente competitiva, dando lugar al incumplimiento de los objetivos y por ende al estancamiento organizacional.

Entonces el no delinear acciones administrativas y financieras competitivas determina desperdicio de los recursos empresariales, lo cual se refleja en la insatisfacción de las necesidades de los clientes y por ende a un bajo posicionamiento en el mercado.

Árbol de problemas
Gráfico N° 01



Causa

Efecto

Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: David Núñez

1.2.3 Prognosis

Debido a la globalización de los mercados de no solucionar la problemática no solo que se generará una baja situación económica reflejada en la limitada rentabilidad, sino que se evidenciará que no se delinea una gestión orientada a la productividad y competitividad generando un pésimo desarrollo organizacional y por ende limitando la demanda de los productos, ya que no se satisfacen los requerimientos del cliente, también la empresa no contribuirá al desarrollo social ya que no se crearan fuentes de empleo y por ende no existirá compromiso social proyectando una imagen de ineficiencia comercial. De tal manera que la empresa no desarrollara altos estándares de calidad en los productos y servicios dando paso al ingreso de nuevos competidores lo cual podrá conllevar al cierre de la empresa en el entorno comercial.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera la incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa y financiera para mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010.?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿El diseño de un modelo de cuadro de mando integral para aprovechar todos los recursos empresariales?
- ¿De que manera se ve afectada la rentabilidad de la empresa y su participación en el mercado?
- ¿Necesita la empresa estructurar un cuadro de mando integral para mejorar el volumen de la rentabilidad.

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Administrativo

Área: Financiero

Aspecto: Rentabilidad

1.2.6.1 Delimitación Espacial

El desarrollo del presente trabajo investigativo se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato.

1.2.6.2 Delimitación Temporal

El problema de estudio corresponde al periodo 2010.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es importante por cuanto el cuadro de mando integral será una herramienta de gran valor para el control de gestión de la empresa, sobre todo en un contexto como el actual en el que la mejora continua de los niveles de calidad y, en definitiva, de los resultados, es una exigencia comercial dando así una solución que promueva dinamismo empresarial.

Se establece la necesidad de implantar un sistema de control a cada uno de los procesos comerciales que permitirá lograr la competitividad interna y externa, promoviendo el aprovechamiento de los productos, lo cual evidenciará un crecimiento organizacional permanente.

El interés que tiene el presente trabajo de investigación es fomentar proceso comercial altamente eficiente y estandarizado a las necesidades del mercado a partir de la coordinación e integración de la información para así dar una mejor atención a las necesidades del cliente para así obtener una rentabilidad financiera que permita la dinamización de la inversión.

De esta manera la presente investigación pretende ser el instrumento que guie al empresario para resolver el problema y se motive al trabajo integral, por tanto se diseñaran actividades orientadas a mejorar el comportamiento organizacional formando así un eje transversal en la administración de la empresa.

El trabajo investigativo es factible de realización ya que se cuenta con el apoyo del propietario de la empresa así como de sus integrantes, lo cual permitirá que el talento individual pase a ser talento organizativo eficientemente comprometete

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Estudiar la incidencia del cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa y financiera para mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010

1.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer las perspectivas de implementación del cuadro de mando integral.
- Determinar la evaluación financiera que permita orientar eficazmente los resultados administrativos y financieros en GLOABSA S.A en el año 2010.
- Diseñar el modelo de un cuadro de mando integral como instrumento de gestión administrativa para mejorar los resultados económicos y organizacionales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la ejecución de la investigación se tomó en consideración el siguiente trabajo:

De la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato (2011), de la autora: María Augusta Guerrero, con el tema: Cuadro de mando integral y su incidencia en el servicio al cliente de la empresa SPEEDY de la ciudad de Ambato, quién llego a las siguientes conclusiones:

- Se determina que en la empresa no se establece cada uno de los factores internos y externos que se requiere para generar una administración integral.
- No se proporciona un servicio integral a las necesidades de los clientes lo cual limita la demanda del cliente.
- La empresa no cuenta con una organización administrativa y financiera, que permita satisfacer las necesidades específicas de los clientes.
- No se proporciona un valor agregado al cliente para así generar una alta demanda de los servicios en el mercado.

De la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Auditoría (2009) el tema: la gestión empresarial y su incidencia en la productividad del área de maquila de la empresa Walmer de la Parroquia Ambatillo de la ciudad de Ambato, quien llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa no cuenta con modelos debidamente formalizados de control en la gestión empresarial lo cual incide negativamente en los procesos de producción.

- Existe falencias estructurales en los procesos de venta lo cual afecta el ciclo productivo y por ende la imagen de la empresa en el entorno.
- No se cuenta con una gestión integradora que permita orientar las actividades contables y administrativas en la empresa.

2.2 Fundamentación Filosófica

De acuerdo con **Dobles, Zúñiga y García (2004)** la teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método. En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento.

Otra de las características relevantes del positivismo tiene que ver con su posición epistemológica central. En efecto, el positivismo supone que la realidad está dada y que puede ser conocida de manera absoluta por el sujeto cognoscente, y que por tanto, de lo único que había que preocuparse, indican Dobles, Zúñiga y García (2004), era de encontrar el método adecuado y válido para “descubrir” esa realidad. En particular, asume la existencia de un método específico para conocer esa realidad y propone el uso de dicho método como garantía de verdad y legitimidad para el conocimiento. Por tanto, la ciencia positivista se cimienta sobre el supuesto de que el sujeto tiene una posibilidad absoluta de conocer la realidad mediante un método específico.

Este paradigma pudiéramos llamarlo newtoniano-cartesiano, porque son Newton y Descartes los que le dan las bases, física y filosófica, respectivamente, aunque su origen se remonta a los griegos, los cuales creían que sus teoremas matemáticos eran expresiones de verdades eternas y exactas del mundo real. Alfred Korzybski plantea, en su *Semántica General* (1937), que el pensamiento aristotélico ha confundido el mapa con el territorio, es decir, las palabras o conceptos con la realidad; así, manipulando el mapa pensaban manipular la

realidad. El lenguaje existente no es en su estructura similar a los hechos; por eso, los describe mal.

De tal manera que en la presente investigación se determina que en la empresa una vez analizada la problemática del deficiente manejo organizacional de las herramientas empresariales y conocidas sus causas se establece un cambio social, el cual a través de la propuesta permitirá solucionarlo y generar una mejor gestión administrativa para que los resultados económicos conlleven a la competitividad.

2.3 Fundamentación legal

Para el desarrollo de la presente investigación se han considerado las siguientes bases legales:

Ministerio de Industrias y Productividad

11 446: Delégase facultades al o la Subsecretaria de la calidad
No. 11 446

LA MINISTRA DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

Considerando:

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 17, letra f) de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la, promulgada en el Suplemento al Registro Oficial No. 26 de 22 de febrero del 2007 y reformada por el Código Orgánico de la, Comercio e Inversiones, publicado en el Suplemento al Registro Oficial No. 351 de 29 de diciembre del 2010, es atribución del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), aprobar las propuestas de normas o reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, en el ámbito de su competencia; y, por otra parte, de acuerdo con el artículo 26 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la, es también atribución de esta Cartera de Estado, designar a los organismos de evaluación de la conformidad;

Que, según lo establecido en los artículos 25 y 38 del Reglamento General a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la , expedido en el Suplemento al Registro Oficial No. 450 de 17 de mayo del 2011, la competencia para la aprobación de normas y reglamentos técnicos, estudios y otros documentos que considere apropiados, en función de los planes y programas aprobados, previo a la oficialización de la normativa pertinente, y para conceder o negar la designación al organismo de evaluación de la conformidad solicitante, radica en la Ministra o el Ministro de Industrias y Productividad;

Que, el artículo 35 de la Ley de Modernización del Estado institucionaliza la delegación de atribuciones teniendo como referencia la complejidad de funciones y la importancia de estas y el artículo 55 del Estatuto del Régimen Jurídico y

Administrativo de la Función Ejecutiva establece que las atribuciones propias de las diversas entidades y autoridades de la Administración Pública

Central e Institucional serán delegables en las autoridades u órganos de inferior jerarquía, excepto las que se encuentren prohibidas por ley o por decreto y que dicha delegación será publicada en el Registro Oficial;

Que, es necesario dotar de agilidad a los procesos mencionados en el primer considerando, acorde con los principios de celeridad, eficiencia y eficacia que rigen a la Administración Pública; y, En ejercicio de las facultades previstas en los Arts. 154 (número 1) de la Constitución de la

República y 17 y 55 (inciso primero) del Estatuto Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

Acuerda:

Artículo 1.- Delegar al o la Subsecretaria de la, en el ámbito de su competencia, las siguientes facultades establecidas en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la y en su reglamento general:

1. Aprobar y oficializar las propuestas de normas o reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad propuestos por el, así como estudios y otros documentos que considere apropiados, en función de los planes y programas aprobados, previo a la oficialización de la normativa pertinente.
2. Conceder o negar la designación al organismo de evaluación de la conformidad solicitante.

Artículo 2.- En el ejercicio de las facultades delegadas, el o la Subsecretaria de la procederá en armonía con las políticas e instrucciones impartidas por la máxima autoridad, a quien informará mensualmente de los actos o resoluciones adoptadas.

Artículo 3.- En forma previa a la suscripción de cualquier documento de carácter jurídico o técnico en ejercicio de las facultades delegadas, el o la Subsecretaria de la requerirá los informes correspondientes.

Artículo 4.- La presente delegación no impide que la máxima autoridad se reserve la posibilidad de avocar para sí, cuando lo estime pertinente, las competencias que delega y que le están asignadas por la Ley del Sistema Ecuatoriano de la **Calidad** y su reglamento general.

Artículo 5.- El o la Subsecretaria de la no podrá delegar las facultades que a su vez ejerza por delegación.

Artículo 6.- En las resoluciones administrativas que se adopten por delegación, se hará constar expresamente esta circunstancia y se considerarán dictadas por la autoridad máxima. El o la Subsecretaria de la será personalmente responsable de las decisiones u omisiones con relación al cumplimiento de la delegación.

Artículo 7.- Aprobar, convalidar y ratificar las resoluciones de aprobación y oficialización de normas y reglamentos técnicos propuestos por el y las que conceden o niegan la designación de organismos de evaluación de la conformidad, expedidos por el Subsecretario de Industrias, Productividad e Innovación Tecnológica y por la Subsecretaria de la del Ministerio de Industrias y Productividad, dentro del marco de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la **ad** y su reglamento general, desde el 22 de julio del 2011 hasta la presente fecha.

Artículo 8.- Derogar el Acuerdo No. 10 551, publicado en el Registro Oficial No. 363 de 14 de enero del 2011 y todos los que se opongan al presente acuerdo.

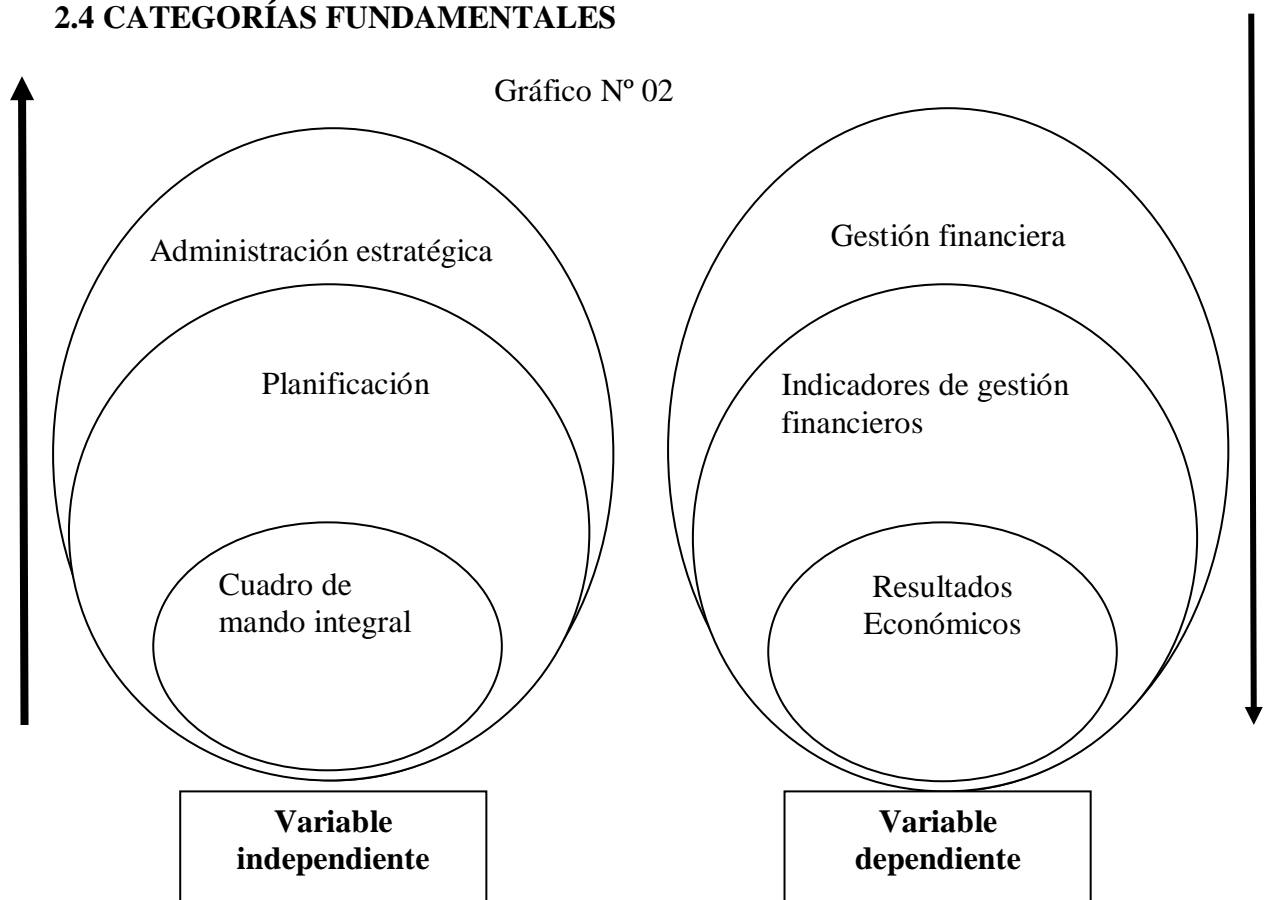
Artículo 9.- El presente acuerdo entrará en vigencia a partir de su expedición, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Comuníquese y publíquese en el Registro Oficial.- Quito D. M., a 25 de noviembre del 2011.

f.) Verónica Sión de Josse, Ministra de Industrias y Productividad.

MIPRO, MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD.- Certifico, es fiel copia del original.- Archivo Central.- Firma: Ilegible.- Fecha: 28 de noviembre del 2011.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

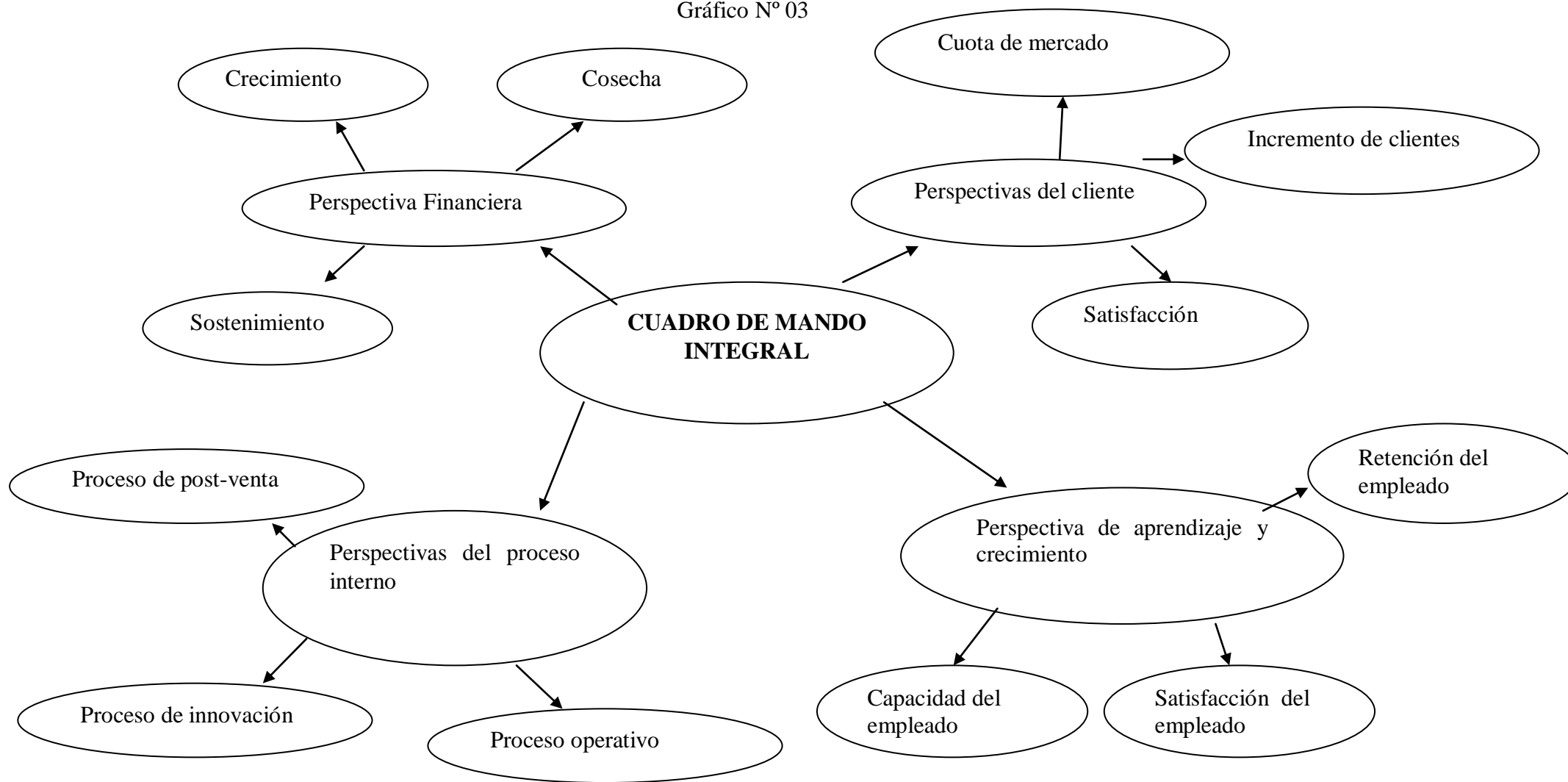


Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: David Núñez

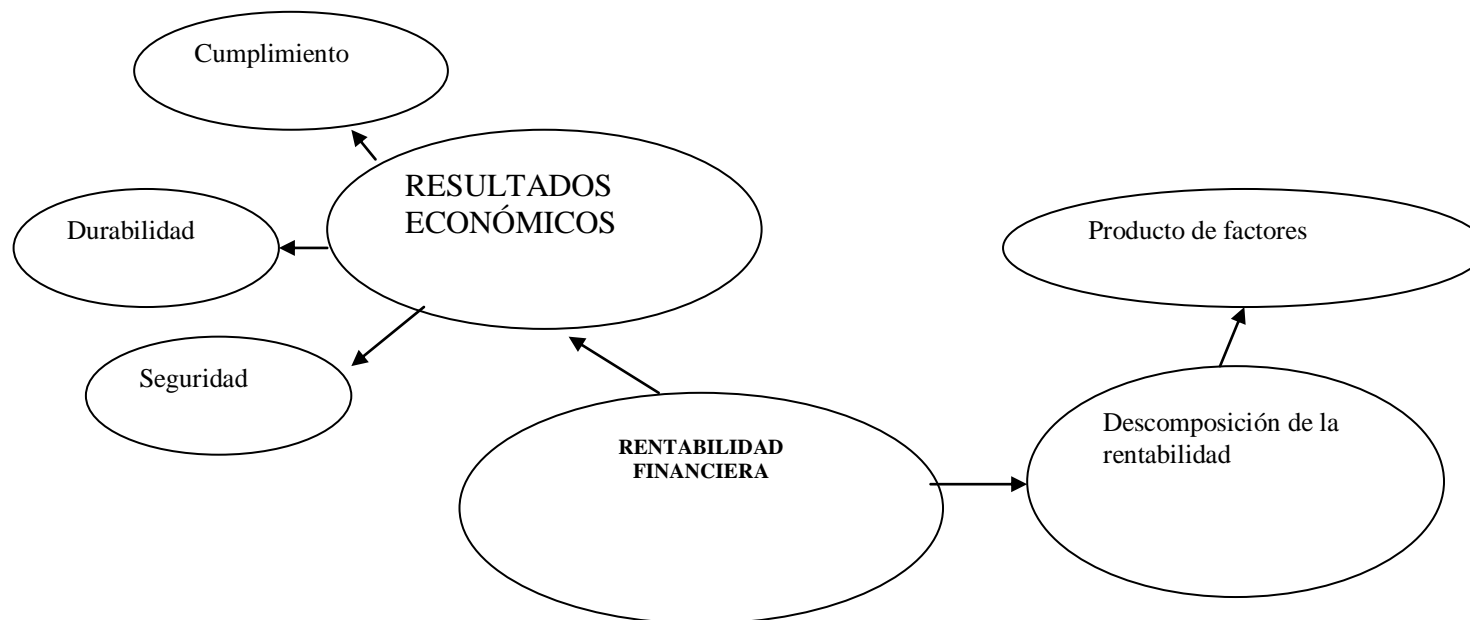
Variable independiente: Cuadro de mando integral

Gráfico N° 03



Variable dependiente: Rentabilidad Financiera

Gráfico N° 04



Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: David Núñez

Categorías fundamentales

Administración estratégica

Conciernen al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el “qué” y el “cómo” de la administración. Entiende por el “que” de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema. El “como” es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines.” Marshal. D (2000, p. 4).

Planificación

Según SERNA H (1994, Pág.9).”La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo”.

El cuadro de mando integral

Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Robert Kaplan (2000,p. 7).

Perspectiva Financiera

La construcción del cuadro de mando integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas, también pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa en base a:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE (rendimiento sobre la inversión), los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguros e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado. Robert Kaplan (2000,p. 12).

Vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, solo se identifican tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha. Robert Kaplan (2000,p. 70).

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Se ha descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos/mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión. Robert Kaplan (2000,p. 74).

El crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados. Robert Kaplan (2000,p. 74).

Crecimiento y diversificación de los ingresos

Cuadro N° 01

El indicador de los temas financieros estratégicos

| | | TEMAS ESTRATÉGICOS | | |
|------------------------------------|---------------|--|---|---|
| | | CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS | REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD | UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS |
| Estrategia de la unidad de negocio | CRECIMIENTO | Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes | Ingresos/empleados | Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas) |
| | SOSTENIMIENTO | Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes | Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas) | Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos |
| | RECOLECCIÓN | Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables | Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción) | Período de recuperación (<i>Pay-back</i>) <i>Throughput</i> |

Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: David Núñez

Reducción de costos/mejora de la productividad

Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costos y productividad. Robert Kaplan (2000,p. 79).

El aumento de la productividad de los ingresos

Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costos. Los esfuerzos para reducirlos a través de una automatización especializada y procesos normalizados pueden entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria para personalizar los nuevos productos y servicios para los nuevos mercados.

Por lo tanto, el objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos digamos ingresos por empleado, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización. Robert Kaplan (2000,p. 79).

Utilización de los activos/estrategia de inversión

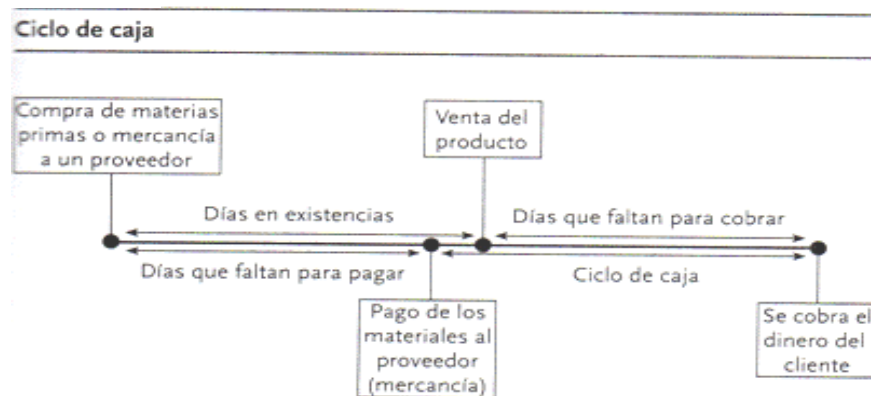
Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleados, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos. Puede que las empresas deseen además identificar los inductores específicos que utilizarán para aumentar la intensidad de los activos. Robert Kaplan (2000,p. 82).

Ciclo de caja

El capital circulante, especialmente las cuentas por cobrar, las existencias y las cuentas por pagar, es un elemento importante para muchas empresas de fabricación, venta al detall, mayoristas y distribuidoras. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago. Robert Kaplan (2000,p. 82).

Ciclo de caja

Gráfico N° 05



Fuente: Robert Kaplan El cuadro de mando integral

Perspectivas del cliente

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las

propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados. . Robert Kaplan (2000,p. 18).

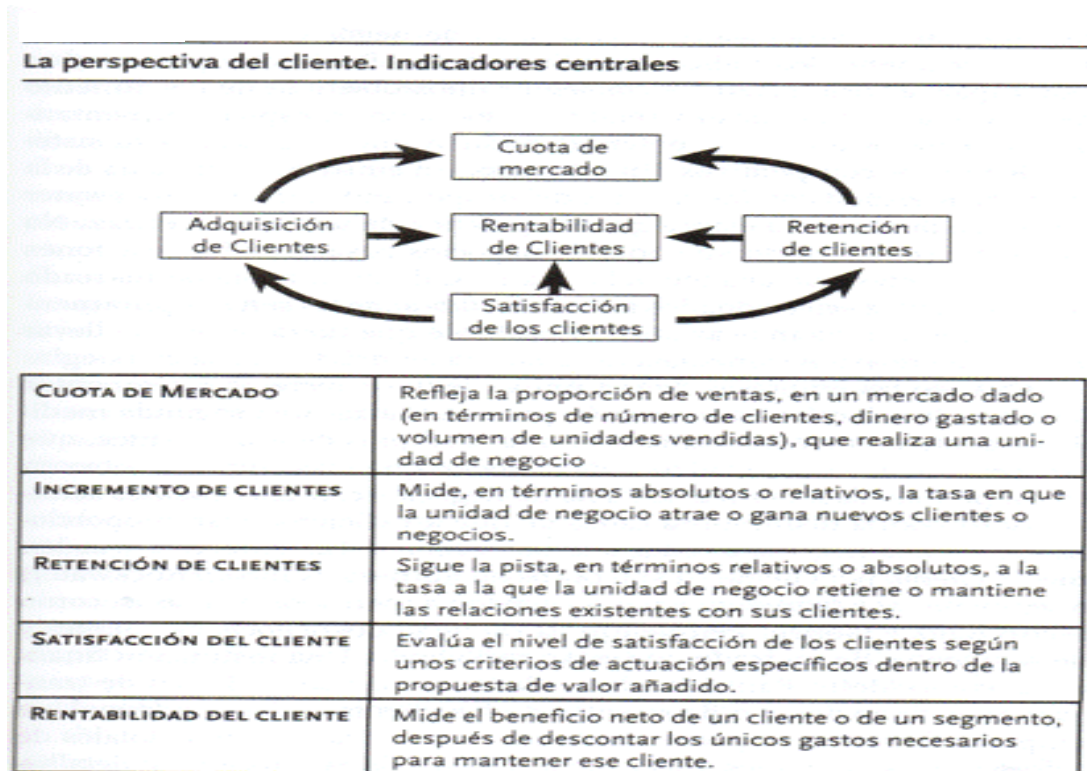
Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

La segmentación del mercado

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. Robert Kaplan (2000,p. 90).

Segmentación del mercado

Gráfico N° 06



Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: David Núñez

Grupo de indicadores centrales del cliente

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes. Robert Kaplan (2000,p. 94).

Cuota de mercado y de cuentas

Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado. Esta clase de medida ilustra la forma en que debe utilizarse el Cuadro de Mando Integral para motivar y monitorizar la estrategia de una unidad de negocio.

La retención de los clientes

Está claro que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las revelaciones dimanantes de la investigación de la cadena de beneficios han demostrado la importancia de la retención de clientes. Las empresas que pueden identificar fácilmente a todos sus clientes como son las empresas industriales, distribuidores y mayoristas, editores de revistas y periódicos, y proveedores de llamadas telefónicas a larga distancia pueden medir fácilmente la retención del cliente de período a período. Además de limitarse a mantener los clientes muchas empresas quieren medir su fidelidad, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

El incremento de clientes

En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El indicador de incremento de clientes sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos. Las empresas del tipo de las del negocio de tarjetas de crédito o de cuenta, suscripciones a revistas, servicio de teléfono móvil, televisión por cable y banca y otros servicios financie-

ros captan nuevos clientes a través de amplios esfuerzos de marketing, que con frecuencia son muy caros. Estas empresas podrían examinar el número de respuestas de clientes a sus solicitudes y la tasa de conversión, que es el número de clientes nuevos dividido por el número de peticiones prospectivas. Podrían medir el coste de cada nuevo cliente adquirido, y el ratio de ingresos de nuevos clientes por cada visita de ventas o por el importe de los gastos de captación.

La satisfacción del cliente

Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan *feedback* sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada. Una investigación reciente ha indicado que acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Solo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.

La rentabilidad del cliente

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente cuota, retención, incremento y satisfacción, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Obviamente, una forma de tener clientes extremadamente satisfechos (y competidores enfadados) es vender servicios y productos a unos precios muy bajos. Los clientes rentables en segmentos no seleccionados (la casilla inferior izquierda) pueden ser retenidos, pero necesitan ser analizados para evaluar su viabilidad y comprobar si las nuevas demandas de servicios o características, o cambios en el volumen y variedad de productos y servicios que adquieren, hacen que se conviertan en no rentables. Al utilizar tanto el segmento de mercado como la rentabilidad para contemplar a los clientes, los directivos

obtienen un valioso *feedback* sobre la eficacia de sus estrategias de segmentación de mercado

El indicador de las propuestas de valor a los clientes

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se ha observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que se ha construido cuadros de mando. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías.

- Los atributos de productos y/o servicios
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio. Robert Kaplan (2000,p. 101).

Atributos de los productos y servicios

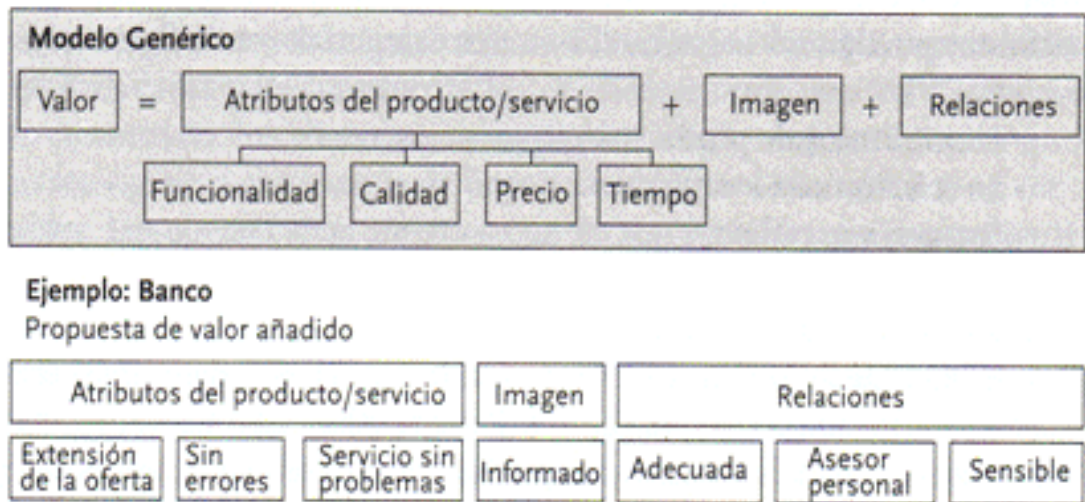
Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad. Por ejemplo, se puede ver los dos segmentos de clientes identificados por Rockwater, como ilustrativos de la elección clásica entre clientes que quieren un producto fiable y de bajo costo, frente a esos clientes que quieren un proveedor diferenciado, capaz de ofrecer productos, características y servicios únicos. Robert Kaplan (2000,p. 101).

La relación con los clientes

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. Por ejemplo, Metro Bank identificó para su objetivo de relaciones con los clientes que debía crear y mantener fuertes expectativas sobre la forma en que el banco trataba a sus clientes. Robert Kaplan (2000,p. 102).

Valor añadido al cliente

Gráfico N° 07



Fuente: Robert Kaplan El cuadro de mando integral
Elaborado por: David Núñez

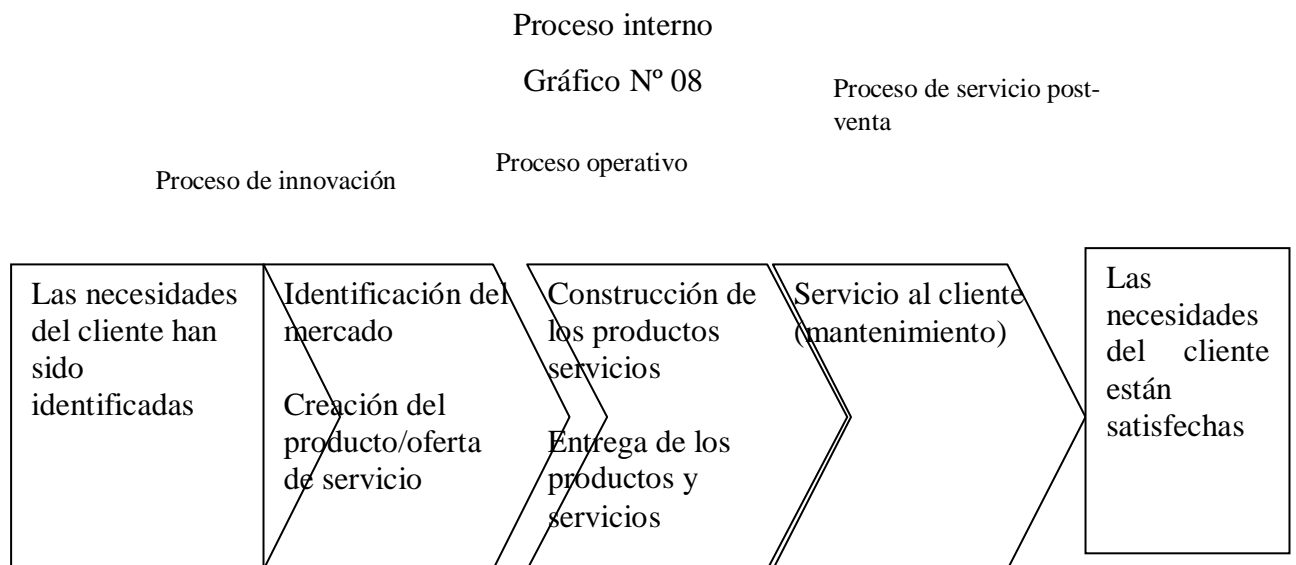
Imagen y prestigio

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio. Robert Kaplan (2000,p. 103).

Perspectivas del proceso interno

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las organizaciones desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales. Robert Kaplan (2000,p. 123).

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa



Fuente: Robert Kaplan
Elaborado por: David Núñez

Cadena de valor del proceso interno

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor a los clientes y producir resultados financieros, existe un modelo genérico de cadena de valor que proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, y abarca lo siguiente:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio post-venta. Robert Kaplan (2000,p. 128).

El proceso de innovación

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 129) señalan que algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocio tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo, y no como un elemento primordial en el proceso de creación de valor. De hecho, el Cuadro de Mando Integral también separa el proceso de innovación de la perspectiva del proceso interno. Sin embargo, a medida que se va trabajando con empresas, la innovación era un proceso *interno* crítico.

El proceso operativo

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 137) manifiestan que el proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización a de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Robert Kaplan (2000,p. 27).

Categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.

Indicadores clave sobre los empleados

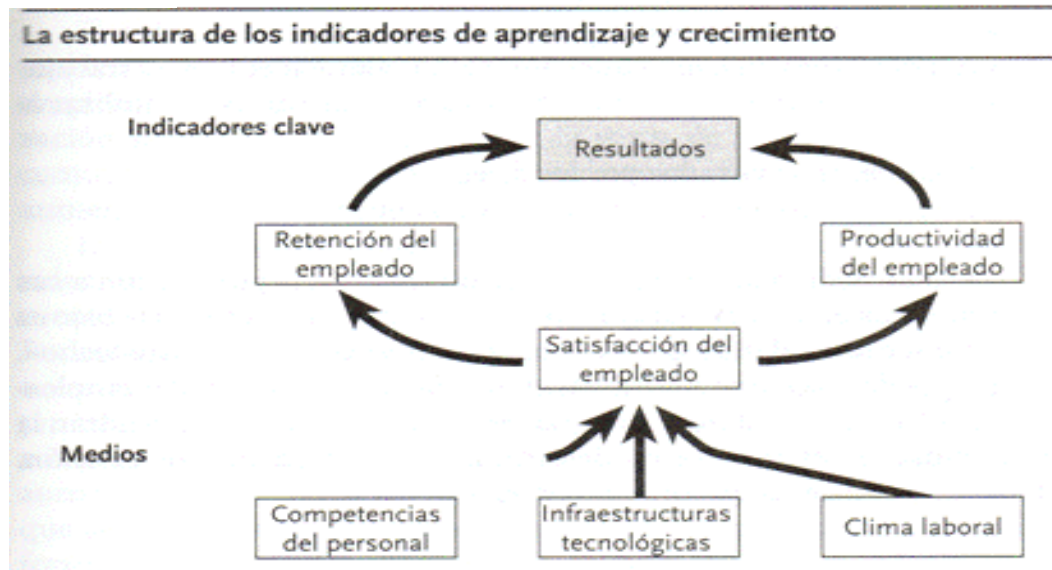
Se ha descubierto que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado. Robert Kaplan (2000,p. 165).

Indicadores claves

Gráfico N° 09



Fuente: Robert Kaplan
Elaborado por: David Núñez

La medición de la satisfacción del empleado

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Robert Kaplan (2000,p. 165).

La medición de la retención de los empleados

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales

a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y confiamos la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave. Robert Kaplan (2000,p. 166).

La medición de la productividad de los empleados

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los colaboradores, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado. Robert Kaplan (2000,p. 166).

Las capacidades de los sistemas de información

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sea suficiente. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Robert Kaplan (2000,p. 172).

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y (recimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Robert Kaplan (2000,p. 173).

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

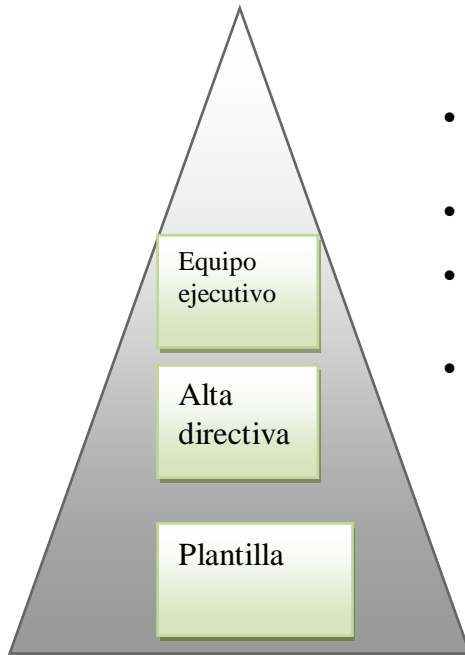
Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear inversiones, iniciativas y acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Robert Kaplan (2000,p. 45).

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral. Una organización describió un proceso de evolución por medio del cual la alta dirección puso en práctica un proceso para introducir el cuadro de mando en los niveles más bajos de la organización. El proceso de transferencia tiene dos objetivos principales:

1. Las metas y los sistemas de reconocimiento y de recompensas de las subunidades individuales y de la organización, equiparados con la consecución de los objetivos de negocio.
2. Indicadores de la actuación basados en los equipos. Robert Kaplan (2000,p. 176).

Indicadores y objetivos
Gráfico N° 10



TRANFERENCIA VERTICAL DE LA GESTIÓN

- Establecer el contexto para el CMI como un medio para comunicar los objetivos compartidos.
- Construir la comprensión y la aceptación del CMI.
- Hacer que los directores se comprometan a adaptar las medidas para que encajen en sus áreas de responsabilidad.
- Hacer que los directores se comprometan a seguir la pista de la actuación a fin de idear una línea de actuación para el establecimiento de metas.

PLAN DE BENEFICIOS/ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- Poner en práctica un proceso vertical para definir los objetivos financieros.
- Poner en práctica un proceso vertical ascendente para el establecimiento de objetivos.

TRANFERENCIA A LOS EMPLEADOS

- Comunicar el contexto de estrategias de la organización y las iniciativas.
- Presentar el CMI, como se utiliza, cual es el plan e implementación.

ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS PERSONALES

- Cada empleado establece un objetivo alineando con una estrategia por medio de la identificación de una actividad que realiza

Fuente: Robert Kaplan
Elaborado por: David Núñez

Planificación financiera

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar; tomando en consideración los medios disponibles y los que se requieran para lograrlo. Moreno J (2003,p.8).

Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera o de los fondos propios es una medida, referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en el interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa. Martínez F (1996,p. 164).

La rentabilidad y su determinación

Se refiere a la relación entre el beneficio obtenido en un periodo de tiempo y el capital invertido en la actividad económica que ha dado lugar a tal beneficio, el cual por lo general se lo expresa en porcentajes. Cuatrecasas L (2000,p. 47).

Determinantes de la rentabilidad

- **Cumplimiento de las especificaciones.** El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este

punto se han desarrollado muchas fórmulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc.

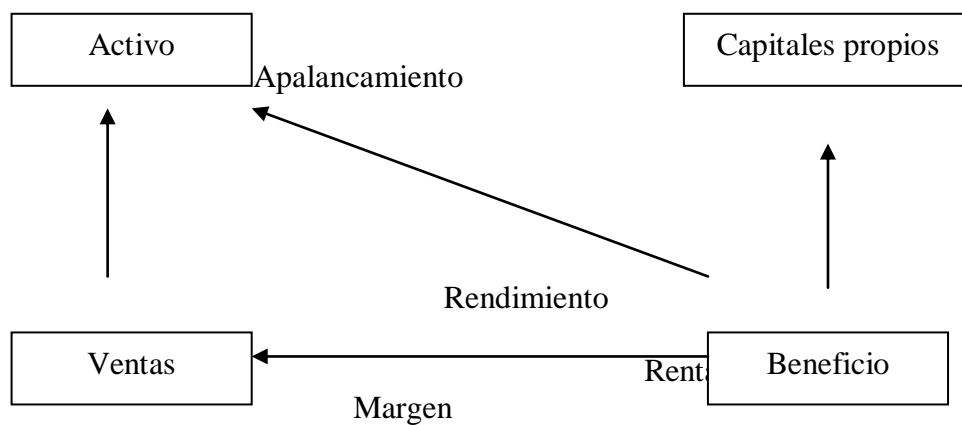
- **Durabilidad.** Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.
- **Seguridad de Uso.** La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Borisov (2004,p. 12).

La rentabilidad presenta determinantes en el control de las acciones realizadas, las mismas que deben cumplir especificaciones de participación interna y externa.

El Análisis de la rentabilidad y la autofinanciación

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activo capitales propios. Los principales ratios que se analizarán dependen de cuatro variables: activo, capitales propios, ventas y beneficio. A través de estas cuatro variables, se pueden obtener los ratios de rendimiento, rentabilidad, margen, apalancamiento y rotación.

RELACIONES DE LA RENTABILIDAD
Gráfico N° 11



Fuente: Amat O
Elaborado por: El autor

La rentabilidad es la relación entre beneficio y capitales propios. El apalancamiento compara el activo con los capitales propios. El rendimiento es el beneficio dividido por el activo. Amat Oriol (2000,p. 149-150).

Relaciones de la rentabilidad

La rentabilidad financiera o rentabilidad propiamente dicha, es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$$

Este ratio también se denomina (del inglés return on equity, rentabilidad del capital propio). La rentabilidad financiera es, para las empresas lucrativas, el ratio, más importante, ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa sin duda alguna, salvo raras excepciones, los propietarios de una empresa invierten en ella para obtener una rentabilidad suficiente. Por tanto, este ratio permite medir la evolución del principal objetivo del inversor.

A medida que el valor del ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será ésta. En cualquier caso, como mínimo a de ser positiva y superior a las expectativas de los accionistas. Estas expectativas suelen estar representadas por el denominado coste de oportunidad, que indican la rentabilidad que dejan de percibir los accionistas por no invertir en otras alternativas financieras de riesgo similar. También es útil comparar la rentabilidad financiera que obtiene una empresa con la rentabilidad de las inversiones con riesgo casi nulo. Amat Oriol (2000,p. 150).

Ratios de la rentabilidad

La rentabilidad financiera también puede explicarse a partir de varios ratios. Por ejemplo, se puede descomponer la rentabilidad financiera en tres ratios, si multiplicamos y dividimos por las ventas y por el activo:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{capitales propios}}$$

En esta descomposición, el primer ratio es de margen, el segundo de rotación y el tercero de apalancamiento. Amat Oriol (2000,p. 151).

Incrementos de la rentabilidad

Si se quiere aumentar la rentabilidad financiera se puede:

- a) Aumentar el margen: Elevando precios, potenciando la venta de aquellos productos que tengan más margen, reduciendo los gastos o una combinación de las medidas anteriores.
- b) Aumentar la rotación: Vendiendo más, reduciendo el activo o ambos.
- c) Aumentar el apalancamiento: Esto significa, aunque parezca un contrasentido, que se a de aumentar la deuda para que la división entre el activo y los capitales propios sea mayor. De todas formas, analizar simultáneamente la evolución de este ratio y el ratio de margen, ya que al variar la deuda también variarán los gastos financieros y se ha de buscar una combinación que optimice el conjunto de los dos ratios. Amat Oriol (2000,p. 152).

Descomposición de la rentabilidad financiera

La relación que liga a la rentabilidad económica con la rentabilidad financiera se fundamenta en las siguientes descomposiciones financieras:

1. La descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores;
2. y una segunda, la conocida como ecuación lineal o fundamental del apalancamiento financiero. Bernstein, L. (1995,p. 37).

Por tanto el análisis contable, hace referencia a la influencia que sobre la rentabilidad financiera tiene la utilización de deuda en la estructura financiera.

Descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores

De la misma forma que la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera se puede descomponer como producto de diversos factores, con la particularidad de que entre los mismos podemos incluir a la rentabilidad económica. No obstante, si se quiere introducir como factor la rentabilidad económica, la descomposición de la rentabilidad financiera no sólo dependerá de cómo se ha definido el propio indicador que se descompone (y nos referimos con ello básicamente al concepto de resultado utilizado como numerador en la rentabilidad financiera), sino también de cómo se haya definido la propia rentabilidad económica. Urías V (1995, p. 98)

La rentabilidad financiera establece factores basados en indicadores que permitirán medir la gestión financiera.

Descomposición primera

Una primera descomposición se la obtiene multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera tanto por las ventas netas como por el activo total, de tal forma que la rentabilidad financiera se exprese como producto

de margen, rotación y un indicador del endeudamiento. En esta primera descomposición, el producto de margen de beneficio neto sobre ventas y de rotación del activo no constituye propiamente un indicador de rentabilidad económica, pues el resultado no prescinde de la influencia de la estructura financiera. Urías V (1995, p. 102).

Cuadro N° 02

**CUADRO 1
DESCOMPOSICIÓN 1ª DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA**

$$RF = \frac{RN}{V} \times \frac{V}{ATm} \times \frac{ATm}{FPm}$$

RN: designamos genéricamente por resultado neto a los distintos conceptos de resultado que se pueden considerar como numerador de la rentabilidad financiera
V: ventas netas.
ATm: activo total a su estado medio.
FPm: fondos propios o neto a su estado medio.

Fuente: Urías V
 Elaborado por: El autor

Descomposición segunda

Una segunda descomposición, multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera, además por las ventas netas y el activo total, por un concepto de resultado más estrechamente asociado a la rentabilidad económica, como puede ser el resultado antes de intereses e impuestos. En definitiva, de lo que se trata es de emplear un concepto de resultado independiente de la estructura financiera que permita aislar la rentabilidad económica e introducir en el apalancamiento el efecto del coste de la deuda. Urías V (1995,p. 108).

Cuadro N° 03

**CUADRO 2
DESCOMPOSICIÓN 2ª DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA**

$$RF = \frac{RAIT}{V} \times \frac{V}{ATm} \times \frac{RN}{RAIT} \times \frac{ATm}{FPm}$$

RAIT: resultado antes de intereses e impuestos, o, en su caso, resultado ordinario más gastos financieros.

Fuente: Urías V
 Elaborado por: El autor

Descomposición tercera

Una tercera y última descomposición, para cuando la rentabilidad económica sea antes de impuestos y la rentabilidad financiera después de éstos, se puede plantearla así: multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera, además de los mismos factores que en la segunda descomposición, por el resultado antes de impuestos, lo que nos permite aislar el efecto impositivo. A través de esta pirámide de ratios se obtiene más exhaustivamente la contribución de los distintos indicadores de la empresa a la formación de la rentabilidad financiera.

A partir de aquí se podrá agrupar los distintos factores explicativos de la rentabilidad financiera para enriquecer el análisis de la misma, en los siguientes:

- Rentabilidad económica, expresada a su vez como producto de margen y rotación, donde el margen queda aislado de la estructura financiera, tal y como se había logrado a partir de la segunda expresión.
- Apalancamiento financiero, que, consecuencia de la estrategia financiera de la empresa, recoge el riesgo financiero y se expresa como producto de un indicador de endeudamiento y de un indicador del coste del endeudamiento.
- Efecto impositivo, como cociente entre el resultado neto y el resultado antes de impuestos. Martínez, F. (1996, p. 172).

Cuadro N° 04

CUADRO 3
DESCOMPOSICIÓN 3ª DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA

$$RF = \frac{RAIT}{V} \times \frac{V}{ATm} \times \frac{RAT}{RAIT} \times \frac{ATm}{FPm} \times \frac{RN}{RAT}$$

RAT: resultado antes de impuestos.

Fuente: Urías V
Elaborado por: El autor

Descomposición lineal de la rentabilidad financiera

La descomposición lineal de la rentabilidad financiera en función de la rentabilidad económica, el endeudamiento y el coste de los recursos ajenos, supone analizar la rentabilidad financiera no mediante una estructura piramidal de ratios sino a partir de sus componentes más directos.

Las dos últimas expresiones muestran más explícitamente la relación entre la rentabilidad económica definida a partir del RAIT y el AT con la rentabilidad financiera, definida esta última en el primer caso a partir del resultado antes de impuestos, y en el segundo caso a partir del resultado del ejercicio. Martínez, F. (1996,p. 176).

Factores de rentabilidad

Los factores de la rentabilidad son:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto/servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

Los factores de rentabilidad en la empresa están generados por la inversión, la participación en el mercado, los costos, evidenciando así el manejo de recursos.

Rentabilidad de las inversiones

Toda inversión trata de lograr una mejora en el margen bruto del proceso productivo. Ésta produce una corriente de ingresos, derivada de la enajenación del producto (o aumento en ella) y unos gastos que, como ya vimos, se componen del coste de adquisición y puesta en marcha, los de funcionamiento, los de mantenimiento y reparaciones, y los generales vinculados a la inversión, en el más completo de los casos en equipos industriales. La apropiada comparación de las corrientes de ingresos y gastos (aumentos o reducciones) ésto será lo que nos permitirá conocer la rentabilidad de la inversión. Cuatrecasas L (2000, p. 109).

Objetivos de las inversiones

La clasificación de las inversiones se da de la siguiente manera:

Cuadro N° 05

| a) Objetivos | | |
|---|--|---|
| Creación de nuevas plantas | Nuevos productos | Complementarios a los actuales Indistintos De integración vertical |
| | Cambios de dimensión | |
| Ampliación de plantas o servicios | Aumento de producción Diversificación Exigencias tecnológicas del producto o proceso | |
| Mejoras de la productividad seguridad y productivo fiabilidad | Reducción de costes tiempo y capital circulante | Mejoras de diseño y rendimiento Mejoras en materiales y % desperdicios Mejoras en medios y proceso Aumento de la calidad de los productos Aumento en la fiabilidad y seguridad Otras mejoras (contaminación, etc.) |
| Renovación (con o sin los anteriores casos): | Desgaste (duración física). | Equipo Producto |

| | | |
|--|--|------------|
| | Obsolescencia (duración técnica) | Materiales |
| - Innovación | - Investigación - Organización - Formación - Imagen de empresa | |
| b) Política empresarial (línea de actuación): | | |
| Expansión | - Desarrollo natural (aumento de demanda) - Aumento de la cuota de mercado - Exportación | |
| Rentabilidad | - Aumento del rendimiento de los recursos disponibles - Aprovechamiento de ventajas de escala - Reducción de gastos y necesidades financieras | |
| Expansión que comporte nueva rentabilidad | - Nuevos productos - Estrategias nuevas de producto - Renovación y modernización - Independencia tecnológica, de mercados, financiación, etc. | |
| Aspectos complementarios | - Organización - Imagen de empresa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía ▪ Aspectos sociales | |

Fuente: Cuatrecasas L
Elaborado por: David Núñez

La rentabilidad en el mercado

Lo primero que debe cuestionar en una empresa es: si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de mercado de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volúmenes de ventas y suelen subestimar o evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos el crecimiento del segmento es por lo regular una característica deseable ya que las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten, pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento en consecuencia disminuirá la rentabilidad de estos, para lo cual es necesario considerar lo siguiente:

- **Competencia industrial:** un segmento es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es peor si el segmento es estable o esta en decadencia (dentro del ciclo del producto).

Si los aumentos de capacidad se hacen aún grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento.

- **Participantes potenciales.**- Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado varía en función de la dificultad que implica las barreras contra la entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas, cuando tanto las barreras de entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es por permanecer dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar y salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos.
- **Sustitutos.**-un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento, la empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos, si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.
- **Compradores y proveedores.**- Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros, todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor.

La rentabilidad en el mercado se establece por factores internos y externos que permiten el logro de los objetivos, estos factores encaminan a la empresa a que la gestión realice cambios e innovaciones. Cuatrecasas L (2000, p. 110).

Rentabilidad del producto

Para que las empresas mejoraren el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado y un alto rendimiento se debe conservar la calidad del producto. La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) de las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

- **Cumplimiento de las especificaciones.** El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre éste punto se han desarrollado muchas fórmulas de control.
- **Durabilidad.** Es la medida de la vida operativa del producto.
- **Seguridad de Uso.** La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Baca G (2001,p123).

El producto como bien tangible presenta factores de manejo como uso, durabilidad, los que garantizan rentabilidad.

La rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución

Para estimar estos activos administrados generalmente se emplean cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en depósitos.

El análisis de ventas y de los costos identifica los resultados logrados y los costos que significa obtener estos resultados. Sin embargo, también es importante considerar los activos necesarios para alcanzar dichos resultados. Al comparar los resultados de rentabilidad y los niveles de logro de los objetivos del programa en diferentes territorios, los gerentes pueden obtener varios indicios sobre el desempeño del territorio. Y el uso combinado de desempeño y rentabilidad con el

logro de los objetivos del programa permitirá evaluar con mayor facilidad los territorios de ventas y diagnosticar los problemas y oportunidades de cada territorio. Ocampo J (2002,p. 120).

Cuenta de pérdidas y ganancias analítica

Este documento permitirá conocer los componentes del resultado de la empresa, sus porcentajes respecto al total de ingresos de explotación y los porcentajes en relación al total de ingresos de explotación, y los porcentajes de desviación para los ingresos y costes presupuestados, todo ello para el ejercicio actual y anterior. Pero además, permitirá saber cómo y por qué se ha generado el resultado que se ha obtenido en la empresa, agrupando ingresos y gastos por partidas homogéneas. Cuatrecasas L (2000, p. 156).

Diagrama dinámico de magnitudes y ratios de la estructura económico-financiera de la empresa

Este diagrama es un complemento del anterior. Analiza, en conjunto, magnitudes y ratios de mayor relevancia para las conclusiones globales del análisis económico y financiero y, sobre todo, las relaciones que existen entre ellas.

Los resultados que corresponden al análisis de magnitudes están dibujados en recuadros de trazo doble y se refieren a:

- Ventas.
- Beneficios.
- Fondos de financiación.
- Costes financieros.
- Activo fijo y total.
- Fondo de maniobra.

Los recuadros simples se refieren a las ratios generadas por las magnitudes, de acuerdo con las líneas direccionadas que las unen y parten de ellas (en trazo continuo para adiciones y discontinuo o punto y raya para los cocientes).

Dichas ratios se refieren fundamentalmente a:

- Rentabilidad económica.
- Rentabilidad financiera de: fondos propios, fondos ajenos, total de fondos e inversión financiera. Factor de apalancamiento de la estructura financiera.
- Rotación de la inversión total y del fondo de maniobra. Cuatrecasas L (2000, p. 159).

Factores de rentabilidad

Los factores de la rentabilidad son:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto/servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

La rentabilidad en el mercado

Lo primero que debe cuestionar en una empresa es: si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de mercado de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volúmenes de

ventas y suelen subestimar o evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos el crecimiento del segmento es por lo regular una característica deseable ya que las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten, pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento en consecuencia disminuirá la rentabilidad de estos, para lo cual es necesario considerar lo siguiente:

- **Competencia industrial:** un segmento es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es peor si el segmento es estable o esta en decadencia (dentro del ciclo del producto). Si los aumentos de capacidad se hacen aún grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento.
- **Participantes potenciales.-** Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado varía en función de la dificultad que implica las barreras contra la entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas, cuando tanto las barreras de entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es por permanecer dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar y salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos.
- **Sustitutos.-** un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento, la empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos, si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que lo precios y utilidades disminuyan en el mercado.

- **Compradores y proveedores.-** Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros, todo esta a expensas de la rentabilidad del vendedor. Cuatrecasas L (2000, p. 110).

2.5 HIPÓTESIS

La implementación parcial del cuadro de mando integral en la gestión administrativa y financiera permitirá mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010

2.6 VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Cuadro de mando integral

2.6.2 Variable Dependiente

Rentabilidad Financiera

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El enfoque investigativo es el cuali-cuantitativo, ya que se caracteriza por la delimitación del problema como realmente es, se establecen los objetivos y se diseña la hipótesis que servirá de guía para la solución a la problemática, además se diseña y estructura técnicas e instrumentos para la recopilación de la información para su posterior solución a través de una propuesta e cambio.

3.2 Modalidad de la investigación

3.2.1 Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información idónea.

En la investigación el acudir a la empresa GLOABSA para constatar la ausencia de un Cuadro de Mando integral y su incidencia en la rentabilidad financiera de la empresa través de la encuesta.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Esta modalidad tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos.

Por lo tanto en el presente trabajo se utilizará la documentación acorde a las variables teóricas.

Para la realización del presente trabajo se empleará una modalidad que abarque tanto la investigación bibliográfica como la de campo o un sistema que involucre a estas dos u a otra. Lo que se le ha denominado como proyecto factible o de intervención social, ya que cumple con los requisitos que necesitamos para la propuesta.

"Es una modalidad particular de investigación que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar los problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades. En la estructura del proyecto factible deben constar las siguientes etapas: Diagnóstico de necesidades, y Fundamentación teórica de la propuesta, procedimientos metodológicos, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre su viabilidad y realización del proyecto, y en caso de su desarrollo la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de los resultados.(Pág.137).

3.3 Nivel o tipo de Investigación

3.3.1 Investigación exploratoria

Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado.

Se determina entonces que se explora en la investigación el tema del cuadro de mando integral y la rentabilidad financiera la misma que permitirá fomentar un mejor nivel de productividad en el mercado en la empresa GLOABSA mediante el análisis de la perspectiva financiera.

3.3.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Miden o evalúan con la precisión posible diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. Roberto Hernández Sampieri (1998, p. 60).

Es decir que se describirá la naturaleza del problema, las situaciones que lo generan y como se manifiesta en al empresa GLOABSA, es decir se especifica la ausencia de integración de áreas que no promueven una mejor rentabilidad.

3.3.3 Investigación Correlacional

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o mas conceptos o variables. Aguilar R (1996:78).

En la investigación la asociación de variables se representa en la variable Independiente: Cuadro de mando integral y en la Variable Dependiente: Rentabilidad Financiera.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. Guillermo Romero y otros (1994:108). Para la presente investigación la población está representada por 11 personas, distribuidas entre personal administrativo y operativo, debido a son quienes manejan el área administrativa y financiera.

La población motivo de estudio para el presente estudio es de 11 personas distribuido de la siguiente manera:

Población

Tabla N° 01

| | |
|-------------------------|----|
| Gerente | 1 |
| Personal administrativo | 3 |
| Operativos | 7 |
| Total | 11 |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: David Núñez

3.4.2 Muestra

La muestra en la investigación está constituida por personas por todos los elementos de la población ya que es un muestreo regulado en donde forman parte de la muestra todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema de investigación, es decir que son 11 personas que serán consultadas.

Cuadro N° 06

| N° DE EMPLEADOS | NOMBRES Y APELLIDOS | CARGO |
|------------------------|----------------------------|-----------------------|
| 1 | CRISTHIAN GONSALEZ | GERENTE |
| 2 | IRINA TORRES | CONTADORA |
| 3 | GUILLERMO GONSALEZ | JEFE DE VENTAS |
| 4 | ALVARO GONSALEZ | JEFE OPERATIVO |
| 5 | ROCIO PEREZ | INSTALADOR |
| 6 | ROBERTO GARCIA | INSTALADOR |
| 7 | PATRICIO LOPEZ | INSTALADOR |
| 8 | MARCO LASCANO | INSTALADOR |
| 9 | BYRON SANTANA | INSTALADOR |
| 10 | BYRON MEZA | INSTALADOR |
| 11 | MILTON MARTINEZ | INSTALADOR |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: David Núñez

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.4.1. Variable Independiente: Cuadro de mando integral

Cuadro N° 07

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems Básicos | Técnicas e Instrumentos |
|---|---|---|---|--|
| Es un instrumento para medir el desempeño corporativo y la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño | Desempeño empresarial Visión Misión Estrategia | Cobertura Participación Compromiso Objetivos | ¿El actual desempeño empresarial permite? ¿La visión empresarial promueve una mejor participación? ¿La misión de la empresa fortalece? ¿La estrategia empresarial genera en el mercado? ¿El manejo administrativo y financiero? | Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de la empresa |

Fuente Luis herrera

Elaborado por: David Núñez

3.4.2. Variable Dependiente: Rentabilidad Financiera

Cuadro N° 08

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems Básicos | Técnicas e Instrumentos |
|---|--|---|--|--|
| La rentabilidad financiera o de los fondos propios es una medida referida a un determinado periodo de tiempo obtenidos por los capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado | Rendimiento Capitales propios Resultados | Económico Comercial Inversión Administrativo financiero | ¿En la empresa se evalúa el rendimiento financiero? ¿Cuáles de los siguientes recursos han sido potencializados en el mercado? ¿La inversión efectuada y los resultados obtenidos permiten? ¿Para mejorar la rentabilidad es necesario? ¿La actual rentabilidad necesita ser mejorada en base? | Ficha de observación para la recopilación de la información financiera |

Fuente Luis herrera
Elaborado por: David Núñez

3.6 Recolección de la información

En la presente investigación se acudirá a textos bibliográficos, encuestas, entrevistas y demás instrumentos que ayuden a la elaboración del mismo en base al siguiente plan:

- Información primaria.-Es el establecimiento de contacto directo con el objeto de estudio, es decir con el personal de la empresa para conocer los inadecuados procesos de comerciales que se utiliza en la empresa y sus efectos en la rentabilidad.
- Información secundaria.- Se recurrió a fuentes de información como libros e informes.

Para el procesamiento de la información es necesario prever planificadamente el procesamiento de la información a recogerse de la siguiente manera:

- Realizar una revisión crítica de la información.
- Limpieza de información defectuosa.
- Realizar tabulación o cuadros según variables e hipótesis.
- Realizar el análisis de los resultados estadísticos.
- Interpretación de resultados con apoyo del marco teórico.
- Comprobación de la hipótesis
- Establecimiento de las conclusiones y recomendaciones

3.7. Procesamiento y análisis de la información

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis, para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis

4.1.1 Análisis de resultados de la información

El análisis de la información se lo efectuó de forma cualitativa, es decir se procedió a establecer un estudio estadístico de los datos arrojados en el programa estadístico utilizado en su procesamiento SPSS.

4.2 Interpretación de los datos estadísticos

En tanto que la interpretación se efectúa de forma cualitativa, es decir un análisis con la ayuda del marco teórico, el mismo que permitió generar una base interpretativa de los datos recolectados.

Pregunta N° 01

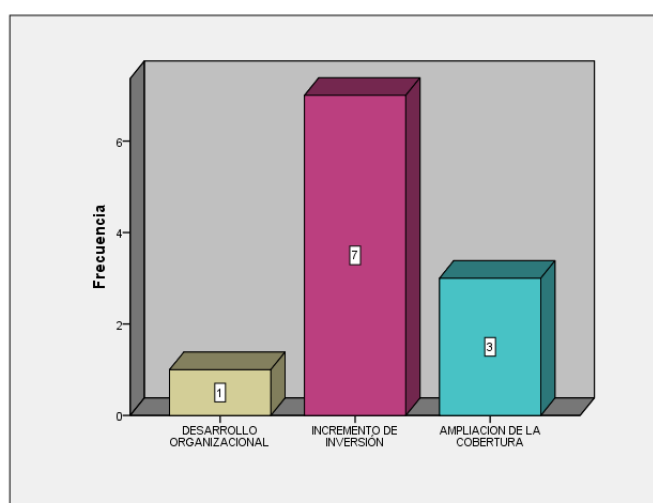
¿El actual desempeño empresarial permite?

Desempeño empresarial
Tabla N° 02

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 1 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| INCREMENTO DE INVERSIÓN | 7 | 63,6 | 63,6 | 72,7 |
| AMPLIACION DE LA COBERTURA | 3 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta
Elaborado por: David Núñez

Desempeño empresarial
Gráfico N° 12



Análisis e interpretación

Dele total de la información, el 9.1% manifiesta que desarrollo organizacional, para el 63.6% mantener la inversión, en tanto que el 27.3% indica que posicionamiento en el mercado.

Entonces para un alto número de encuestados permite mantener la inversión, pero no es correctamente dirigida a las actividades comerciales de la empresa, lo cual evidencia estancamiento organizacional.

Pregunta N° 02

Coordinación en la información

Tabla N° 03

¿La visión empresarial promueve una mejor participación?

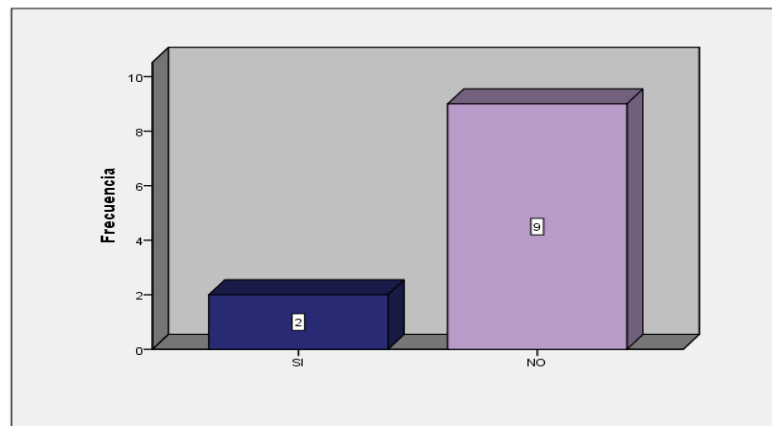
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 2 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| | NO | 9 | 81,8 | 81,8 | 100,0 |
| | Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

Coordinación en la información

Gráficos N° 13



Análisis e interpretación

El 18,2% cree que SI existe mejor participación con la visión y el 81,2% creen que NO existe participación.

Para un grupo considerable de los encuestados la visión no permite una mejor participación, lo cual afecta al cumplimiento de las metas y por ende a la imagen empresarial.

Pregunta N° 03

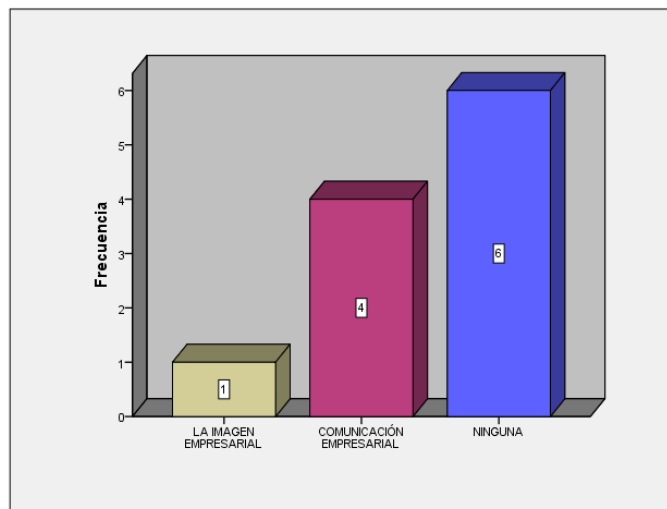
¿La misión de la empresa fortalece?

Misión de la empresa
Tabla N° 04

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos LA IMAGEN EMPRESARIAL | 1 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| COMUNICACIÓN EMPRESARIAL | 4 | 36,4 | 36,4 | 45,5 |
| NINGUNA | 6 | 54,5 | 54,5 | 100,0 |
| Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta
Elaborado por: David Núñez

Participación de la empresa
Gráfico N° 14



Análisis e interpretación

Del total de encuestados un 9,1% creen que la imagen empresarial en el mercado , para el 36.4% creen que es comunicación empresarial y para el 54.5% creen que ninguna.

Un alto número de encuestados indican que la misión de la empresa no fortalece ningún factor empresarial, debido a que no existe cumplimiento de la misma y falta compromiso.

Pregunta N° 04

¿La estrategia empresarial genera en el mercado?

Procesos en la empresa

Tabla N° 05

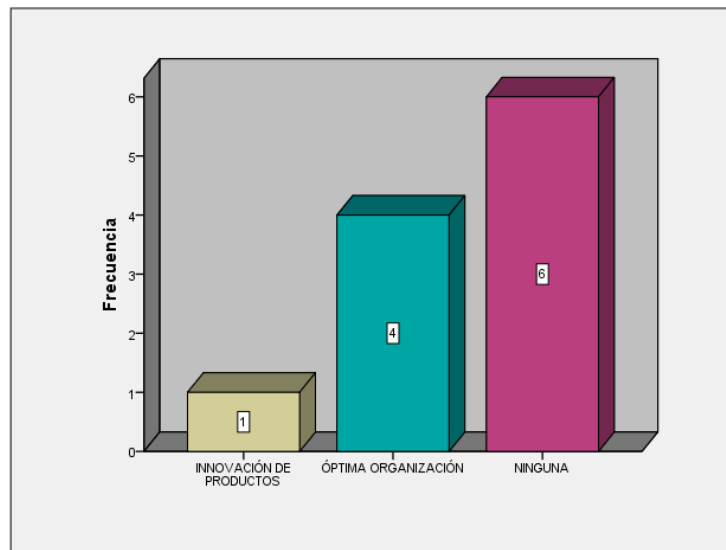
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MEJOR INNOVACION DE LOS PRODUCTOS | 1 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| | ÓPTIMA ORGANIZACIÓN | 4 | 36,4 | 36,4 | 45,5 |
| | NINGUNA | 6 | 54,5 | 54,5 | 100,0 |
| | Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

Procesos en la empresa

Gráfico N° 15



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 9,1% creen que mejor innovación, un 36,4% creen que óptima organización, y el 54,5% creen que ninguna.

Para la mayoría del personal la estrategia no genera ninguna actividad, lo cual refleja poco coordinación de las áreas empresariales y por ende baja participación en el medio.

Pregunta N° 05

¿El manejo financiero y administrativo permite?

Cambio de manejo financiero y administrativo

Tabla N° 06

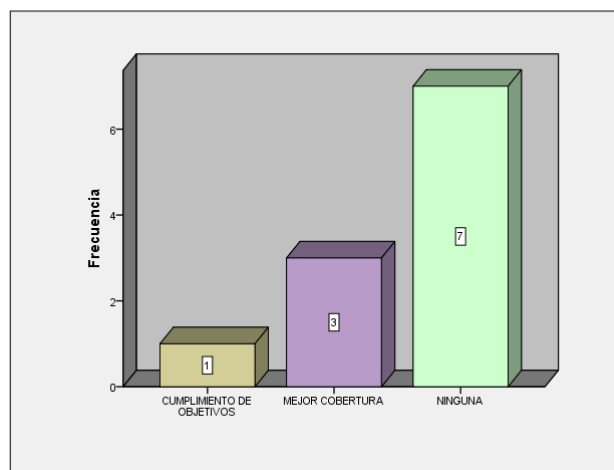
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS | 1 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| | MEJOR COBERTURA | 3 | 27,3 | 27,3 | 36,4 |
| | NINGUNA | 7 | 63,6 | 63,6 | 100,0 |
| | Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

Cambio de manejo financiero y administrativo

Gráfico N° 16



Análisis e interpretación

El 9.1% manifiesta que permite cumplimiento de los objetivos, para el 27.3% mejor cobertura y el 63.6% ninguna.

Entonces la mayoría de los encuestados determina que ninguna debido a que no existe una adecuada integración de la información y procedimientos afectando el servicio que se proporciona al cliente.

Pregunta N° 06

¿En la empresa se evalúa el rendimiento financiero?

Rendimiento financiero

Tabla N° 06

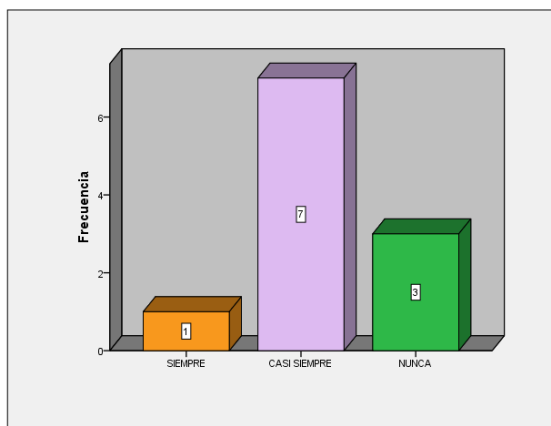
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SIEMPRE | 1 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| | CASI SIEMPRE | 7 | 63,6 | 63,6 | 72,7 |
| | NUNCA | 3 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| | Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

Rendimiento financiero

Gráfico N° 16



Análisis e interpretación

Según la encuestas el 9,1% creen que la empresa Siempre evalúa el rendimiento financiero un 63,6% creen que Casi siempre se evalúa y el 27,3% creen que Nunca se evalúa el rendimiento financiero.

La información permite observar que la empresa casi siempre evalúa el rendimiento financiero lo cual no permite efectuar una gestión integral limitando esto el desarrollo empresarial y su participación en el mercado.

Pregunta N° 07

¿Cuáles de los siguientes recursos han sido potencializados en el mercado?

Recursos de la empresa

Tabla N° 08

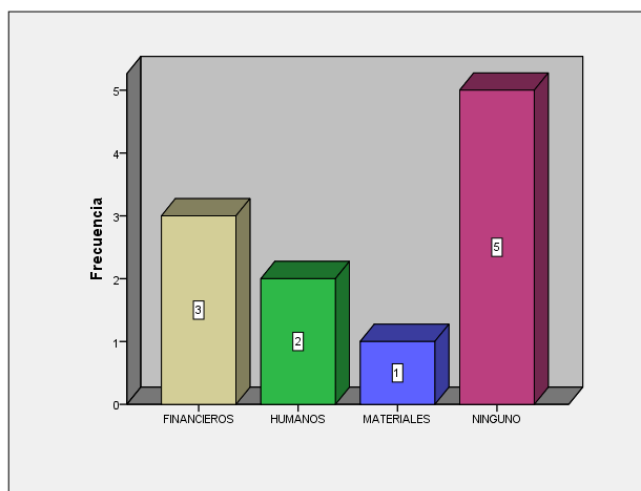
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | FINANCIEROS | 3 | 27,3 | 27,3 | 27,3 |
| | HUMANOS | 2 | 18,2 | 18,2 | 45,5 |
| | MATERIALES | 1 | 9,1 | 9,1 | 54,5 |
| | NINGUNO | 5 | 45,5 | 45,5 | 100,0 |
| | Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

Recursos de la empresa

Gráfico N° 18



Análisis e interpretación

Para el 27,3% los recursos financieros, en tanto que el 18,2% humanos, el 9,1% indica que materiales y el 45,5% declara que ninguno.

De esta manera un alto numero de los encuestados no se potencializan adecuadamente los recursos empresariales, lo cual no permite mejorar la cobertura en el mercado y mejorar tanto financieramente como comercialmente.

Pregunta N° 08

¿La inversión efectuada y los resultados obtenidos permiten?

Inversión efectuada

Tabla N° 09

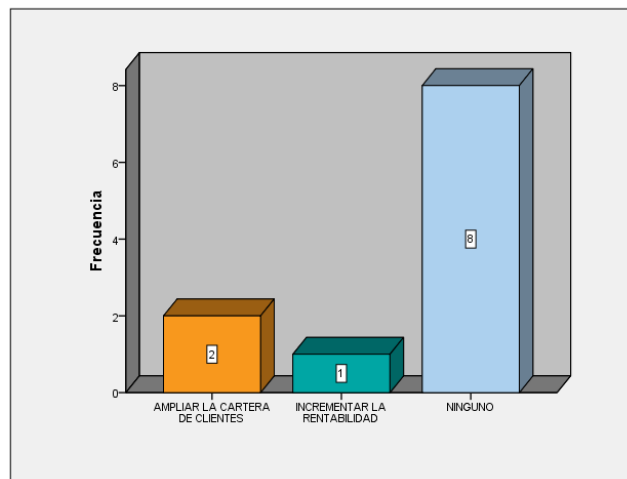
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | AMPLIAR LA CARTERA DE CLIENTES | 2 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| | INCREMENTAR LA RENTABILIDAD | 1 | 9,1 | 9,1 | 27,3 |
| | NINGUNO | 8 | 72,7 | 72,7 | 100,0 |
| | Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

Inversión efectuada

Gráfico N° 19



Análisis e interpretación

En la información recolectada, el 18,2% determina que ampliar la cartera de clientes, para el 9,1% incrementar la rentabilidad, y el 72.7% dice que ninguno.

De esta manera para un grupo mayoritario de los encuestados la inversión y los resultados no permite mejoramiento empresarial, se ha podido mantener en el mercado con la actual gestión.

Pregunta N° 09

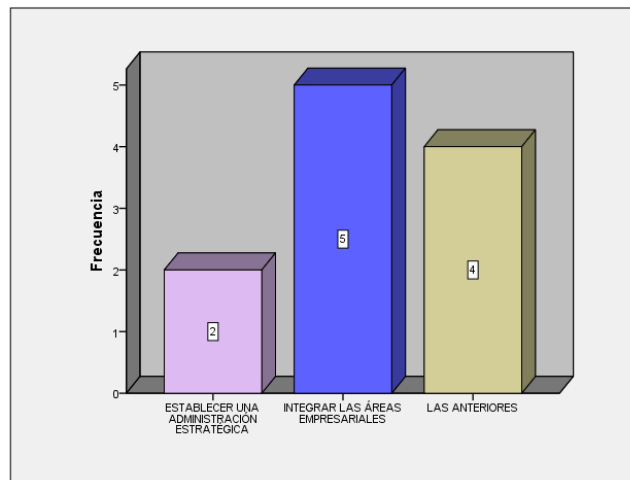
¿Para mejorar la rentabilidad es necesario?

Rendimiento organizacional
Tabla N° 10

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | ESTABLECER UNA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA | 2 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| | INTEGRAR LAS ÁREAS EMPRESARIALES | 5 | 45,5 | 45,5 | 63,6 |
| | LAS ANTERIORES | 4 | 36,4 | 36,4 | 100,0 |
| | Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta
Elaborado por: David Núñez

Crecimiento organizacional
Gráfico N° 20



Análisis e interpretación

La información devela que el 18.2% indica que una administración estratégica, el 45,5% integral las áreas empresariales y para el 36,4% las anteriores.

De tal manera que para la mayoría para que se mejore la rentabilidad, se debe integral las áreas de la empresa, es decir generar información para poder establecer mayor organización y así satisfacer los requerimientos del cliente.

Pregunta N° 10

¿La actual rentabilidad necesita ser mejorada en base?

Rentabilidad mejorada

Tabla N° 11

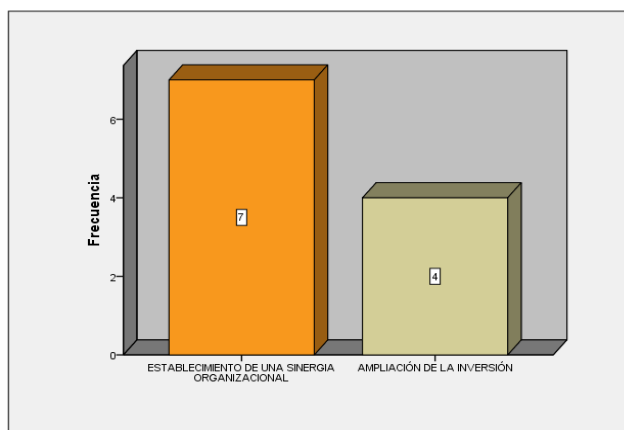
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | ESTABLECIMIENTO DE UNA SINERGIA ORGANIZACIONAL | 7 | 63,6 | 63,6 | 63,6 |
| | AMPLIACIÓN DE LA INVERSIÓN | 4 | 36,4 | 36,4 | 100,0 |
| | Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

Rentabilidad mejorada

Gráfico N° 21



Análisis e interpretación

Para el 63.6% es necesario establecer una sinergia organizacional, el 36,4% ampliación de la inversión.

Se observa entonces que para el la mayor porcentaje de los encuestados, la rentabilidad debe ser mejorada en base a una sinergia organizacional es decir generar una correlación informativa para así poder acceder a un alto desarrollo empresarial.

Verificación de la hipótesis

Se trata de ver la asociación de dos variables cualitativas nominales, ambas con dos categorías. Tendríamos que calcular el coeficiente de Contingencia, para ver exactamente el grado de asociación de las variables.

Combinación de frecuencias

Pregunta N° 02

2.-¿La visión empresarial promueve una mejor participación?

Combinación de la frecuencia
Tabla N° 12

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 2 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| NO | 9 | 81,8 | 81,8 | 100,0 |
| Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

¿La actual rentabilidad necesita ser mejorada en base?

Pregunta N° 10

Combinación de la frecuencia
Tabla N° 13

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos ESTABLECIMIENTO DE UNA SINERGIA ORGANIZACIONAL | 7 | 63,6 | 63,6 | 63,6 |
| AMPLIACIÓN DE LA INVERSIÓN | 4 | 36,4 | 36,4 | 100,0 |
| Total | 11 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

Frecuencias Observadas

Tabla N° 14

| PREGUNTAS | SI | NO | TOTAL |
|---|-----------|-----------|--------------|
| Pregunta 02 | | | |
| 2.-¿La visión empresarial promueve una mejor participación? | 2 | 9 | 11 |
| Pregunta 10 | | | |
| ¿La actual rentabilidad necesita ser mejorada en base? | 7 | 4 | 11 |
| PREGUNTAS | | | |
| | SI | NO | TOTAL |
| Pregunta 02 | | | |
| 2.-¿La visión empresarial promueve una mejor participación? | 2 | 9 | 11 |
| Pregunta 10 | | | |
| ¿La actual rentabilidad necesita ser mejorada en base? | 7 | 4 | 11 |
| | 9 | 13 | 22 |
| PREGUNTAS | | | |
| | SI | NO | TOTAL |
| Pregunta 02 | | | |
| 2.-¿La visión empresarial promueve una mejor participación? | 4,5 | 6,5 | 11 |
| Pregunta 10 | | | |
| ¿La actual rentabilidad necesita ser mejorada en base? | 4,5 | 6,5 | 11 |
| | 9 | 13 | 22 |

Fuente: La encuesta
 Elaborado por: David Núñez

Modelo Lógico

Ho = La Incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa y financiera NO permitirá mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010

H1= La Incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa y financiera permitirá SI mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$G1 = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

Grado de significación

$$\infty = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada - frecuencias esperadas

O-E² = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

O-E²/E = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

Frecuencias Esperadas

Tabla N° 15

| O | E | O-E | (O-E) ² | (O-E) ² /E |
|-------|-------|---------|--------------------|-----------------------|
| 4,5 | 26,00 | (21,50) | 462,25 | 17,78 |
| 4,5 | 26,00 | (21,50) | 462,25 | 17,78 |
| 6,5 | 20,00 | (13,50) | 182,25 | 9,11 |
| 6,5 | 20,00 | (13,50) | 182,25 | 9,11 |
| TOTAL | | | | 53,78 |

Fuente: La encuesta

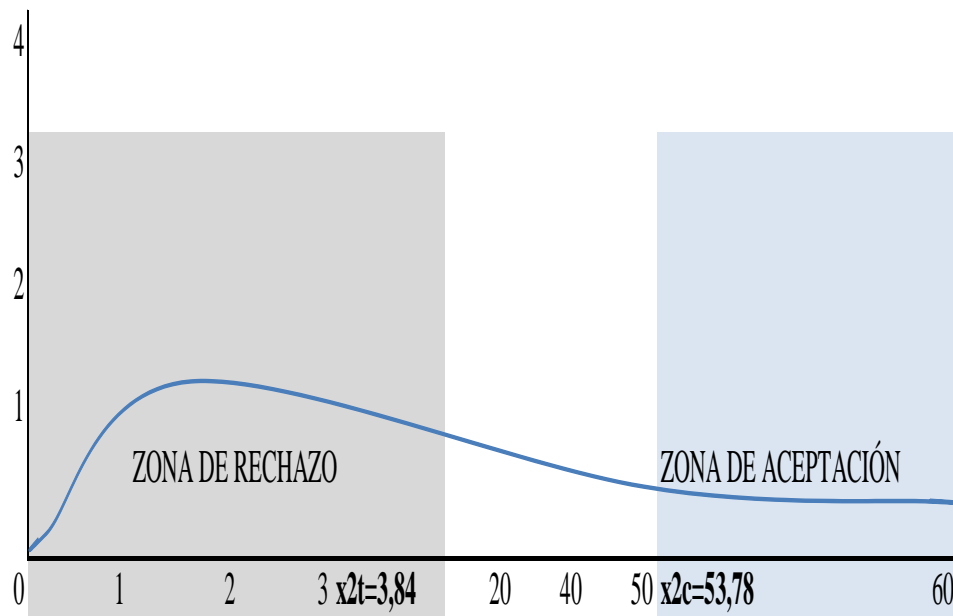
Elaborado por: David Núñez

Conclusión

El valor de $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 53.78$ se acepta la hipótesis alterna que manifiesta es decir que la incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa y financiera SI permitirá mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010

Gráfico Verificación de la Hipótesis

Gráfico N° 22



Fuente: La encuesta
Elaborado por: David Núñez

TABLA DE VERIFICACIÓN

Tabla N° 16

| g.l | NIVELES | | | | | |
|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 0.01 | 0.02 | 0.05 | 0.1 | 0.2 | 0.5 |
| g.l | 0.995 | 0.99 | 0.97 | 0.95 | 0.90 | 0.75 |
| 1 | 7.88 | 6.63 | 5.02 | 3.84 | 2.71 | 1.32 |
| 2 | 10.60 | 9.21 | 7.38 | 5.99 | 4.61 | 2.77 |
| 3 | 12.80 | 11.30 | 9.35 | 7.81 | 6.25 | 4.11 |
| 4 | 14.90 | 13.30 | 11.10 | 9.49 | 7.78 | 5.39 |
| 5 | 16.70 | 15.10 | 12.80 | 11.10 | 9.24 | 6.63 |
| 6 | 18.50 | 16.80 | 14.40 | 12.60 | 10.60 | 7.84 |
| 7 | 20.30 | 18.50 | 16.00 | 14.10 | 12.00 | 9.04 |
| 8 | 22.00 | 20.10 | 17.50 | 15.50 | 13.40 | 10.20 |

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se determina que en la empresa no existe un manejo coordinado de cada una de las perspectivas administrativas que le promueva una mejor participación y un alto nivel competitivo de la empresa en el mercado.
- En la empresa no existe un análisis de la evaluación financiera, por lo cual no se conoce la realidad económica afectando así a la toma de decisiones.
- La empresa no cuenta con un cuadro de mando integral lo cual limita el manejo organizacional afectando al cliente y a la obtención de mejores resultados administrativos y económicos.

5.2 Recomendaciones

- Que la empresa para acceder a una mejor cobertura debe establecer el manejo coordinado de las perspectivas financiera, clientes, aprendizaje y procesos con la finalidad de crear una imagen de acoplamiento de la información interna al servicio del cliente.
- La empresa para mejorar su manejo financiero debe establecer un análisis de los resultados económicos para poder tomar decisiones altamente competitivas y así posicionarse de mejor manera en la mente de los clientes.
- Por tanto la empresa debe diseñar un cuadro de mando integral para la optimización de los recursos a través de coordinación informativa para maximizar el manejo administrativo y económico.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Diseño de un cuadro de mando integral para mejorar la rentabilidad de la empresa GLOBALSA de la ciudad de Ambato.

Institución Ejecutora

Empresa GLOBALSA de la ciudad de Ambato.

Beneficiarios

El diseño de un cuadro de mando integral tendrá como principales beneficiarios al personal interno, ya que se coordinara la información, el mismo que se reflejará en el servicio a los clientes de la empresa, ya que esto promoverá dinamización de recursos y por ende satisfacción total de las necesidades, el cual se verá reflejado en el incremento de la rentabilidad y por ende del posicionamiento en el entorno comercial en el que se desenvuelve.

Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: Pinllo

Tiempo estimado para la ejecución

Se indica que el tiempo estimado para la ejecución de la propuesta será el segundo semestre del año 2012.

Equipo Responsable

El equipo responsable de la propuesta será el nivel administrativo, en su direccionamiento y el personal administrativo y operativo en el cumplimiento de las actividades.

Costo

El costo de la propuesta está dado por los recursos financieros utilizados en el diseño el cual es de 5500 dólares

Tabla N° 17

| GASTOS | Costo |
|----------------------------|-----------------|
| | |
| DEL PROCESO | |
| I ETAPA | |
| Análisis situacional | 652,00 |
| Informe de cambio | 523,00 |
| | 1.175,00 |
| II ETAPA | |
| Diseño del cuadro de mando | 2.500,00 |
| Diseño de Actividades | 1.200,00 |
| | 3.700,00 |
| DE LA COMUNICACIÓN | |
| Informe Final | 125,00 |
| | |
| Sub total | 5.000,00 |
| Imprevistos 10% | 500,00 |
| TOTAL | 5.500,00 |

6.2 Antecedentes de la propuesta

La dirección de la empresa determina que no existe ninguna actividad relacionada a la propuesta mediante el diseño de cuadro integral lo cual ha limitado la maximización de los recursos empresariales y financieros, siendo esto un limitante en su desarrollo organizacional y por ende a la gestión administrativa y financiera, siendo esto un referente de poca competitividad en el entorno.

6.3 Justificación

El diseño de la propuesta es vital porque a través de la optimización de las perspectivas, la empresa podrá mejorar el servicio al cliente y por ende se podrá generar una maximización de la inversión enfocándose a generar mayor cobertura en el mercado.

Entonces la propuesta se orienta a coordinar las bases informativas de cada una de las áreas de la empresa, para de esta manera integrarlas al desarrollo organizacional para poder ejercer una gestión administrativa altamente competitiva que genere resultados económicos y empresariales de calidad.

El interés de la propuesta es estructurar una gestión administrativa y financiera integral que tenga un alcance organizacional amplio enfocado al desarrollo de sus recursos y a la potencialización de rentabilidad, para de esta manera obtener una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia.

Entonces la propuesta se fundamenta en establecer los lineamientos técnicos de un cuadro de mando integral, los mismos que permitan verificar la ampliación del plan de negocio para de esta manera incrementar la cobertura y colocar la marca de la empresa, como referente de eficiencia y satisfacción.

6.4 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un cuadro de mando BSC para mejorar la gestión administrativa y económica de la empresa GLOBALSA de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Determinar el proceso de gestión administrativa y financiera para optimizar los recursos empresariales.
- Establecer el nivel de la rentabilidad financiera para acceder a un mejor posicionamiento en el mercado de la localidad.

6.5 Análisis de factibilidad

La propuesta es factible por que desde el aspecto administrativo existe la apertura para efectuar los cambios organizacionales, el cual promueva un alto crecimiento en el entorno.

La factibilidad legal de la propuesta se sustenta en el cumplimiento de las normativas de la ley del consumidor y la satisfacción de sus necesidades, de tal manera que se genere eficiencia y calidad.

En tanto que la factibilidad tecnológica está determinada por el acceso a productos innovadores, los mismos que promuevan satisfacción, fidelización del cliente y un eficiente manejo financiero en la empresa.

6.6 Fundamentación

El cuadro de mando integral

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 24) afirman que el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

La perspectiva financiera

Según Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 69) la construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

La perspectiva del cliente

Según Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 89) en la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes

que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

La perspectiva del proceso interno

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 123) afirman que para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 161) consideran que es la cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

6.7 Modelo operativo

La mayoría de las organizaciones están inquietas. Los mercados y los competidores cambian, la competitividad es cada vez mayor, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación, la empresa está en un momento de búsqueda de

soluciones. La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral será la herramienta que promoverá eficiencia y eficacia no sólo en la rentabilidad sino también en la gestión administrativa para así obtener una ventaja competitiva sostenible.

Modelo operativo

Cuadro N° 09

| | |
|--|--|
| Realizar el análisis interno y externo en la empresa | Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas |
| Definir la filosofía orientadora de la empresa | Visión Misión Valores corporativos |
| Formulación Estratégica | Objetivos Estrategias Actividades |
| Diseño de la estrategia de diferenciación | Desarrollo e innovación del servicio en el mercado |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

➤ **DEFINIR LA FILOSOFÍA ORIENTADORA DE LA EMPRESA**

| |
|---|
| <p>MISIÓN</p> <p>Posicionar en el mercado juegos pirotécnicos con alta tecnología para generar la satisfacción de las necesidades de los usuarios, proporcionando seguridad y calidad.</p> |
|---|

VISIÓN

GLOABSA S.A pretende ser en 4 años líder en el mercado en la importación de juegos pirotécnicos con garantía, seguridad y calidad para asegurar la satisfacción de los clientes.

VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos que la empresa pondrá en práctica son los siguientes:

- **Trabajadores Comprometidos.-** El carisma del empleo y de los servicios profesionales conjuntamente con sus valores brindará un servicio de calidad y calidez.
- **Trabajadores capacitados.-** La capacitación continua que se va a brindar al equipo de profesionales de la empresa permitirá obtener un mejor desempeño en las funciones a ellos encomendadas así como también un afán de superación y servicio.
- **Respeto a las personas.-** Las actividades de la empresa se inspira por el respeto por las personas, sus creencias, valores, derechos y puntualidad en el cumplimiento y exigencias de la responsabilidad adquiridas.
- **Calidad.-** La calidad de los productos y servicios es decisiva. En la empresa será una norma de conducta y comportamiento, es el reto diario y permanente, la calidad como norma será aplicada en todos los procesos, actividades y servicio, en la gestión administrativa y relaciones humanas.
- **Puntualidad.-** la más grande y valiosa consideración que puede tener la organización es la cualidad que debe contar la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes llegando al lugar y sitio convenido.

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

PERFIL INTERNO DE LA EMPRESA GLOABSA S.A.

FORTALEZAS

- Calidad de los productos en el mercado
- Personal capacitado para la atención de los servicios requeridos
- Experiencia en el mercado

DEBILIDADES

- No cuenta con una planeación definida
- Sistema administrativo informal
- No existe la información de las necesidades del cliente de una forma coordinada.

PERFIL EXTERNO DE LA EMPRESA GLOABSA S.A.

OPORTUNIDADES

- Cobertura de nuevos mercados
- Ampliar la cartera de los productos
- Establecer alianzas estratégicas

AMENAZAS

- Inestabilidad política económica y social del país
- Competencia desleal
- Nuevas tendencias en los productos

MATRIZ DEL MAPA ESTRATEGICO

Cuadro N° 10

| FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad de los productos en el mercado ➤ Personal capacitado para la atención de los servicios requeridos ➤ Experiencia en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuenta con una planeación definida ➤ Sistema administrativo informal ➤ No existe la información de las necesidades del cliente de una forma coordinada. |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS(FO) MAX/MAX | ESTRATEGIAS(DO) MIN/MAX |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobertura de nuevos mercados ➤ Ampliar la cartera de los productos ➤ Establecer alianzas estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo del mercado mediante la expansión regional de la empresa. ➤ Diversificación de servicios profesionales ➤ Definición de una gestión de marketing orientada a la comunicación de los servicios empresariales | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructurar una planificación que contengan proyectos de desarrollo organizacional a corto plazo. ➤ Fortalecer la gestión administrativa sustentada en la diferenciación de los servicios. ➤ Capacitar constantemente al equipo de trabajo para fortalecer la calidad de los servicios. |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS(FA)MAX/MIN | ESTRATEGIAS(DA) MIN/MIN |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad política económica y social del país ➤ Competencia desleal ➤ Nuevas tendencias en los productos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar actividades de especialización para la promoción de servicios de calidad ➤ Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas para la adquisición de capital humano calificado. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovar constantemente los servicios a partir de las necesidades de los clientes. ➤ Establecer un sistema de información integral para la colocación del personal. ➤ Realizar negociaciones laborales con la finalidad de aportar al desarrollo social |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: David Núñez

PORTAFOLIO ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN DE LA PRESPECTIVAS EMPRESARIALES

CARTERA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS I

Cubrir la demanda insatisfecha de los servicios en la ciudad a partir de la creación de nuevos programas de desarrollo comercial.

FORMULACIÓN ESTRATEGICA

- Desarrollo del mercado mediante la expansión regional de la empresa.
- Diversificación de servicios profesionales
- Definición de una gestión de marketing orientada a la comunicación de los servicios empresariales

Fórmula estratégica

Cuadro N° 11

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES |
|---|--|
| ➤ Desarrollo del mercado mediante la expansión regional de la empresa. | ➤ Ampliar los canales de distribución en el mercado para estratificar las necesidades de los servicios y de los clientes |
| ➤ Definición de una gestión de marketing orientada a la comunicación de los servicios empresariales | ➤ Elaboración de campañas de publicidad y promoción de los servicios en el mercado. |

Fuente: La encuesta
Elaborado por: David Núñez

CARTERA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS II

- Formalizar los procesos organizacionales que promuevan un eficiente rendimiento individual y colectivo en la empresa

FORMULACIÓN ESTRATEGICA

- Estructurar una planificación que contengan proyectos de desarrollo organizacional a corto plazo.
- Fortalecer la gestión administrativa sustentada en la diferenciación de los servicios.
- Capacitar constantemente al equipo de trabajo para fortalecer la calidad de los servicios.

Cuadro N° 12

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES |
|---|--|
| ➤ Estructurar una planificación que contengan proyectos de desarrollo organizacional a corto plazo. | ➤ Identificar y priorizar actividades de reclutamiento y selección del personal. |
| ➤ Fortalecer la gestión administrativa sustentada en la diferenciación de los servicios. | ➤ Determinar el estilo de liderazgo y direccionamiento para la ejecución de las actividades y la integración organizacional. |
| ➤ Capacitar constantemente al equipo de trabajo para fortalecer la calidad de los servicios. | ➤ Realizar la programación de planes de capacitación y actualización de conocimientos al personal de acuerdo a su profesión y área de trabajo con la finalidad de asegurar la calidad del servicio en el mercado |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

CARTERA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS III

- Consolidar el posicionamiento de la empresa mediante la creación de valor agregado en cada uno de los servicios que se brinda en el mercado.

FORMULACIÓN ESTRATEGICA

- Programar un monitoreo permanente a las empresas que adquieren los servicios para así fidelizarlos.
- Realizar actividades de especialización para la promoción de servicios de calidad.

Cuadro N° 13

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES |
|---|---|
| ➤ Programar un monitoreo permanente a las empresas que adquieren los servicios para así fidelizarlos. | ➤ Formar una sinergia que provea y apoye la generación de información para que el cliente satisfaga sus necesidades. |
| ➤ Realizar actividades de especialización para la promoción de servicios de calidad | ➤ Evaluar constantemente el desempeño laboral de los integrantes de la empresa con la finalidad de generar especialización. |
| ➤ Establecer alianzas estratégicas con empresas para la adhesión de capital humano calificado. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para liderar el mercado y dinamizar el sector la empresa establecerá competitividad a partir del desarrollo de las habilidades y destrezas de los profesionales que salen al mercado laboral. ➤ Fortalecer la imagen empresarial mediante garantías de seguridad al momento de la instalación de los juegos. |

Fuente: La encuesta
Elaborado por: David Núñez

CARTERA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS IV

- Incrementar la productividad en los servicios para proyectar una imagen de calidad y eficiencia en el sector a partir del mejoramiento del perfil profesional del recurso humano.

FORMULACIÓN ESTRATEGICA

- Innovar constantemente los servicios a partir de las necesidades de los clientes.
- Establecer un sistema de información integral para la colocación del personal.
- Realizar negociaciones laborales con la finalidad de aportar al desarrollo social.

Cuadro N° 14

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES |
|--|---|
| ➤ Innovar constantemente los servicios a partir de los requerimientos de los clientes. | ➤ Constituir un servicio integral para incrementar la demanda a través de la generación de valor agregado al cliente. |
| ➤ Establecer un sistema de información integral para la colocación del personal. | ➤ Alinear al capital humano y la información organizacional hacia la optimización de los procesos de instalación de los productos garantizando así desarrollo y competitividad. |
| ➤ Realizar negociaciones laborales con la finalidad de aportar al desarrollo social. | ➤ Crear un modelo participativo cliente-empresa como instrumento de gestión para la generación de satisfacción de las necesidades |

Fuente: La encuesta
Elaborado por: David Núñez

La diferenciación se considerará como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad a la imagen. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades como investigación, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

De tal manera que se desarrollan las perspectivas empresariales:

PRESPECTIVA FINANCIERA

Tabla N° 18

GLOABSA S.A

ESTADO DE RESULTADOS

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2011

| | |
|--|-------------------|
| GLOABSA S.A | |
| ESTADO DE RESULTADOS | |
| Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2011 | |
| En dólares | |
| Ventas | 193.365,48 |
| Descuento en ventas | 211,41 |
| Devoluciones | 2.934,15 |
| Total sobre ventas | 3.141,41 |
| VENTAS NETAS | 187.078,51 |
| COSTO DE VENTAS | 153.173,53 |
| UTILIDAD EN VENTAS | 33.904,98 |
| INGRESOS | 2.877,51 |
| Ingresos no Operacionales | 1.755,61 |
| Otros Ingresos | 1.121,90 |
| UTILIDAD BRUTA | 36.782,49 |
| GASTOS | |
| (-) GASTOS OPERACIONALES | 7.196,66 |
| Gastos de ventas | 4.283,85 |
| Gastos administrativos | 2.912,81 |
| (-) GASTOS NO OPERACIONALES | 5.114,28 |
| Servicios bancarios | 122,28 |
| Otros gastos | 4.992,00 |
| TOTAL GASTOS | 12.310,94 |
| UTILIDAD Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO | 24.471,55 |
| 15% Participación Trabajadores | 3.670,73 |
| 25% Impuesto Renta | 6.117,89 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 14.682,93 |

GLOABSA S.A**Tabla N° 19****BALANCE GENERAL**

Al 31 de Diciembre del 2010

| BALANCE GENERAL | | |
|------------------------------------|------------|-------------------|
| Al 31 de Diciembre del 2010 | | |
| En dólares | | |
| ACTIVO | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | 169.850,98 |
| Caja – Bancos | 11.841,83 | |
| Clientes | 20.988,31 | |
| Otras cuentas por cobrar | 7.539,42 | |
| Inventarios | 126.900,31 | |
| Pagos anticipados | 2.581,11 | |
| Otros activos | - | |
| ACTIVO FIJO | | 25.135,05 |
| Equipo de computo | 3.038,80 | |
| Muebles y enseres | 1.552,25 | |
| Vehículos | 17.120,00 | |
| (-) Depreciación Acumulada | 3.424,00 | |
| TOTAL ACTIVO | | 194.986,03 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | |
| | | 30.160,06 |
| PASIVO CORRIENTE | | |
| Proveedores | 26.807,41 | |
| Documentos por pagar | 1.891,35 | |
| Participación Trabajadores | 1.068,21 | |
| Impuesto a la Renta | 1.513,30 | |
| Obligaciones con el IESS | 990,99 | |
| PASIVO NO CORRIENTE | | 26.620,14 |
| Préstamo largo plazo | 7.741,45 | |
| Préstamo bancario | 18.878,69 | |
| PATRIMONIO NETO | | 138.205,83 |
| Capital | 123.522,90 | |
| Utilidad del Ejercicio | 14.682,93 | |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | 194.986,03 |

Fuente: investigación propia

Elaborado por: David Núñez

RAZONES DE RENTABILIDAD

El resultado neto de un número de políticas y decisiones, proporciona información de cómo opera la empresa, también muestran los efectos de liquidez, la administración de los activos y de deudas sobre los resultados:

- **Margen de la utilidad neta sobre ventas**

$$\text{Margen de utilidad neta sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta sobre ventas} = \frac{14682.93}{193365.48}$$

Margen de utilidad neta = 0,07 = 7%

Se determina entonces que la rentabilidad en ventas con el presente propuesta mejorara debido a la coordinación de actividades internas para la satisfacción de las necesidades.

- **Rendimiento sobre el capital contable común (ROE)**

Esta razón mide la razón del ingreso neto al capital contable común o la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas

$$ROE = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas (Utilidad neta)}}{\text{Capital contable}}$$

$$ROE = \frac{14682.93}{123522.90}$$

ROE = 11.88

El rendimiento de 11% incrementado con referencia al año anterior siendo menor al rendimiento de los activos totales.

- **Rendimiento sobre los activos totales (ROA)**

Esta razón mide el rendimiento de los activos totales después de intereses y de impuestos:

$$ROA = \frac{\text{Ingreso neto para los accionistas}}{\text{Activos totales}}$$

$$ROA = \frac{14682.93}{194986.03}$$

$$ROA = 0.075 = 7.53 \%$$

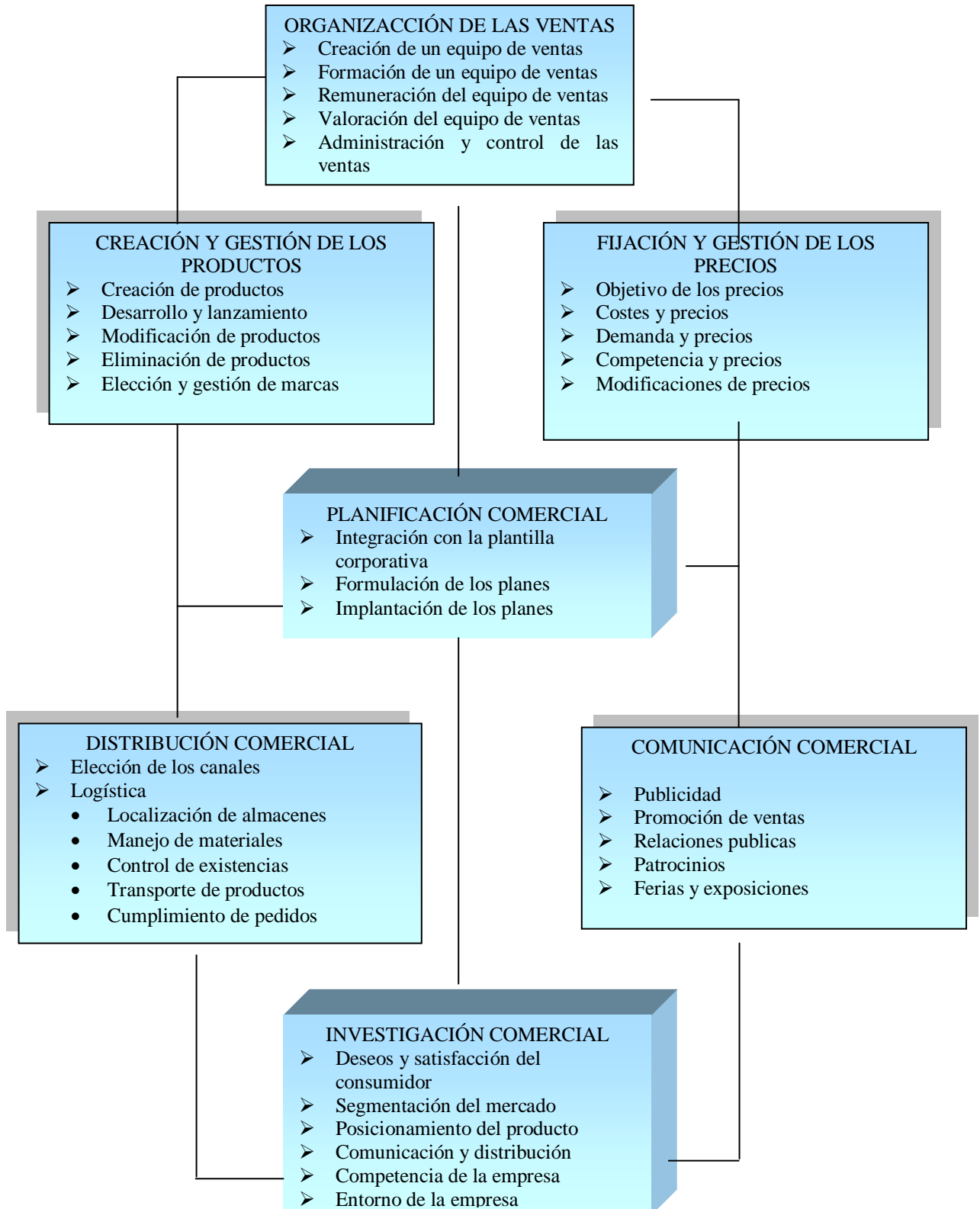
El rendimiento es de 7.53 %, se evidencia entonces que proviene de la mejor participación de la capacidad de generación básica de utilidades de la empresa.

PRESPECTIVA DEL CLIENTE

Esta perspectiva estará orientada desde la generación de una gestión comercial basada en las siguientes características:

ESQUEMA DE ACTIVIDADES QUE DIRECCIONARAN LAS FUNCIONES AL CLIENTE

Gráfico N° 23



Elaborado por: David Núñez

La gestión empresarial demanda de una toma de decisiones efectiva, por lo tanto hacerlo a través de una gestión al cliente promoverá el correcto desempeño organizacional, en donde el análisis sistemático permitirá no solo evaluar las necesidades sino también actualizar y renovar los objetivos, las estrategias que se reflejaran en una efectiva comercialización, de ahí que asumir una responsabilidad empresarial representa la estructuración de una efectiva participación en el mercado.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Para realizar una segregación de funciones y de competencias es de mucha importancia ya que permite determinar minuciosamente el perfil y las competencias de cada puesto de trabajo que forma parte de la empresa se clarifica al nivel operativo lo que deben hacer, cómo, y, qué condiciones deben cumplir.

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO (PROCESO DE APRENDIZAJE)

TECNOLOGÍA EDUCATIVA

Determinada la naturaleza de las habilidades y conocimientos es necesario establecer las técnicas que van a ser utilizadas en los programas anuales de entrenamiento, con la finalidad de optimizar el aprendizaje, para alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero, el cual se efectuará de la siguiente manera:

Técnica de entrenamiento por tiempo

Cuadro N° 15

| AL CONTENIDO | | AL PROCESO | |
|-------------------------------------|---------------------------|--|--|
| Auxiliares de Aprendizaje | Temario | Auxiliares de Aprendizaje | Ingreso |
| Audiovisuales Técnica de lectura | ➤ Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información de recursos humanos • Comunicación multidireccional | Valores corporativos Misión Visión |
| | ➤ Motivación | <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo Motivacional • Teorías motivacionales • Objetivos de la motivación | |
| | ➤ Control y supervisión | <ul style="list-style-type: none"> • Control interno • Áreas de desempeño del control | |
| | ➤ Ambiente organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Actitudes hacia los empleados ➤ Actitudes hacia la empresa ➤ Red de relaciones | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Núñez

DESARROLLO DEL ENTRENAMIENTO

Cuadro N° 16

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Historia de la empresa➤ Estructura de la empresa➤ Nombres y funciones de los ejecutivos principales.➤ Seguridad industrial |
| FUNCIONES Y DEBERES |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Funciones a cargo del empleado➤ Descripción del puesto➤ Objetivo del puesto |

Fuente: investigación propia

Elaborado por: David Núñez

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS

OBJETIVO

Establecer una gestión administrativa integral para fomentar un alto nivel de competencias en el personal.

Programa de entrenamiento

Cuadro N° 17

| |
|--|
| ÁREA ADMINISTRATIVA |
| <ul style="list-style-type: none">• Gestión de calidad total• Salud ocupacional• Productividad |

Fuente: investigación propia

Elaborado por: David Núñez

Temario y contenido

Cuadro N° 18

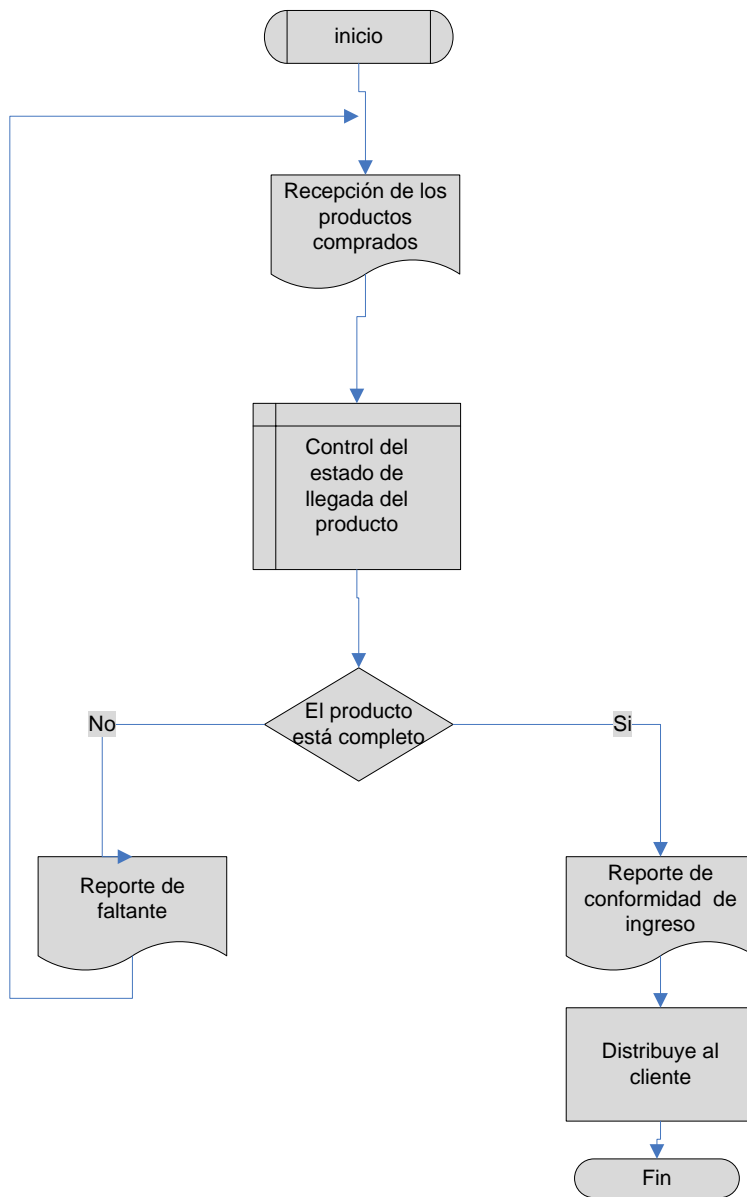
| TEMARIO | CONTENIDOS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Gestión de calidad total | <ul style="list-style-type: none">• Diseño organizacional• Gestión por procesos• Gestión de marketing |
| <ul style="list-style-type: none">• Salud ocupacional | <ul style="list-style-type: none">• Condiciones ambientales en el trabajo• Seguridad laboral |
| <ul style="list-style-type: none">• Productividad | <ul style="list-style-type: none">• Métodos y equipo• Utilización de la capacidad de los recursos• Niveles de desempeño |

Esta perspectiva permitirá mejorar las destrezas y habilidades del personal, por tanto la inversión será recuperada en el incremento de los niveles de productividad, los mismos que se reflejarán en el aumento de las ventas y por ende en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Perspectiva de procesos internos

En el manejo actual de las operaciones productivas de la empresa se han establecido procesos que no presentan una eficiente coordinación en cada una de las actividades, tampoco se presenta valor agregado que permita maximizar cada uno de los recursos organizacionales, las mismas que se han estructurado de la siguiente manera:

Procesos internos
Flujograma N° 01



Fuente: investigación propia
Elaborado por: David Núñez

De tal manera que la distribución de nuevos procesos permitirá generar un mejor servicio al usuario generando ello una mejor demanda y por ende la rentabilidad se incrementara.

6.8 Administración de la propuesta

La administración de la propuesta estará direccionada en base al desarrollo de cada una de las funciones establecidas en la estructura de la empresa, es decir se generara un control y una responsabilidad en cada puesto de trabajo de tal manera que se ejerza el cumplimiento de las actividades y por ende se cumpla los objetivos empresariales.

6.9 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta

La evaluación de la propuesta se efectuara a través de la siguiente matriz:

Evaluación de la propuesta

Cuadro N° 19

| PREGUNTAS BASICAS | EXPLICACION |
|------------------------------------|---|
| ¿Quiénes solicitan evaluar? | El gerente de la empresa |
| ¿Por qué evaluar? | Para ver cómo está marchando la propuesta, y si se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo. |
| ¿Para qué evaluar? | Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta en los procesos de producción. |
| ¿Qué evaluar? | Los contenidos y su aplicación. |
| ¿Quién evalúa? | Gerente. |
| ¿Cuándo evaluar? | Al principio de cada año comercial. |
| ¿Cómo evaluar? | Se evaluará en las instalaciones de la empresa. |
| ¿Con que evaluar? | La Encuesta, Entrevista y la Observación. |

Fuente: investigación propia
Elaborado por: David Núñez

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Con el diseño del presente cuadro de mando integral se pretende generar coordinación en el manejo administrativo y financiero con la finalidad de mejorar el comportamiento empresarial en el mercado.
- Cada una de las perspectivas diseñadas permitirá que la empresa genere un trabajo en equipo, el mismo que conlleve al compromiso interno el cual se refleje en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Al coordinar e integrar la información de la empresa se podrá tomar decisiones altamente calificadas para asegurar el desarrollo organizacional.

Recomendaciones

- El cuadro de mando integral debe ser implementado con la finalidad de generar un mejor rendimiento empresarial y financiero y por tanto ser competitiva en el medio comercial.
- La empresa debe integrar la información financiera y administrativa, de tal manera que la sinergia organizacional conlleve a la generación de compromiso del personal y así acceder a la lealtad de los clientes.
- Se debe fortalecer periódicamente la gestión administrativa mediante innovación y creatividad con la finalidad de establecer sostenibilidad en el medio frente a un mercado cada vez más globalizado.

Bibliografía

- Amat Oriol (2000) Gestión Financiera Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. Edit. Alfa Omega. México.
- Arbos L (1996) Gestión económica y empresarial. Ed. Alfaomega. México DF.
- Baca Gabriel (2001) Evaluación de proyectos. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Bernstein, L. (1995,p. 37) Decisiones Financieras Ediciones Macchi 1992 Buenos Aires.
- Betty Quinteros, De la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Auditoría el tema: la gestión empresarial y su incidencia en la productividad del área de maquila de la empresa Walmer de la Parroquia Ambatillo de la ciudad de Ambato.
- Borisov (2004,p. 12) Administración Financiera. ED Harla S.A.
- Cuatrecasas L (2000). Gestión Económica- Financiera de la Empresa. Editorial Alfaomega, México.
- Dobles, Zúñiga y García (2004) Ciencia y positivismo, Editorial Alfaomega, Barcelona España.
- Herrera L (2004) Tutoría de la investigación científica. DIMERINO Editores. Quito.

María Augusta Guerrero (2009) De la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato, con el tema: Cuadro de mando integral y su incidencia en el servicio al cliente de la empresa SPEEDY.

Marshal. D (2000). Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Martínez F (1996,p. 164) Lo que se aprende en los mejores MBA. ED Gestión. España

Moreno J (2003) Lo que se aprende en los mejores MBA. ED Gestión. España.

Ocampo E (2002) Costos y Evaluación de proyectos. Editorial CESA, México.

Serna H (1994) Planificación estratégica. Tercera Edición. ED Hispanoamericana.

Kaplan, Robert y NORTON, David (2009) “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL” Gestión 2000 Barcelona

www. MIPRO, gob.ec , MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO A LOS CLIENTES

Objetivo. Recolectar información acerca de la necesidad de un cuadro de mando integral y su incidencia en la rentabilidad de la empresa GLOABSA S.A.

Contenido:

1.-¿El actual desempeño empresarial permite?

| | |
|----------------------------|-----|
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL | () |
| INCREMENTO DE INVERSIÓN | () |
| AMPLIACION DE LA COBERTURA | () |

2.-¿La visión empresarial promueve una mejor participación?

| | |
|----|-----|
| SI | () |
| NO | () |

3.-¿La misión de la empresa fortalece?

| | |
|--------------------------|-----|
| LA IMAGEN EMPRESARIAL | () |
| COMUNICACIÓN EMPRESARIAL | () |
| NINGUNA | () |

4.-¿La estrategia empresarial genera en el mercado?

| | |
|-----------------------------------|-----|
| MEJOR INNOVACION DE LOS PRODUCTOS | () |
| ÓPTIMA ORGANIZACIÓN | () |
| NINGUNA | () |

5.-¿El manejo financiero y administrativo permite?

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ()

MEJOR COBERTURA ()

NINGUNA ()

6.-¿En la empresa se evalúa el rendimiento financiero?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

7.-¿Cuáles de los siguientes recursos han sido potencializados en el mercado?

FINANCIEROS ()

HUMANOS ()

MATERIALES ()

NINGUNO ()

8.-¿La inversión efectuada y los resultados obtenidos permiten?

AMPLIAR LA CARTERA DE CLIENTES ()

INCREMENTAR LA RENTABILIDAD ()

NINGUNO ()

9.-¿Para mejorar la rentabilidad es necesario?

ESTABLECER UNA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ()

INTEGRAR LAS ÁREAS EMPRESARIALES ()

LAS ANTERIORES ()

10.- ¿La actual rentabilidad necesita ser mejorada en base?

ESTABLECIMIENTO DE UNA SINERGIA ORGANIZACIONAL ()

AMPLIACIÓN DE LA INVERSIÓN ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN