



— Universidad —
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANZAS
CORPORATIVAS**

Tesis

**“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN LA
GESTIÓN CONTABLE - FINANCIERA EN LAS EMPRESAS DE
TRANSPORTES DE CARGA DEL DISTRITO DE HUARAZ -
ANCASH”**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

**YANETH ELIZABETH RODRIGUEZ MELQUIADES
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**LIMA - PERÚ
2016**

DEDICATORIA:

A Dios por haberme dado la oportunidad de terminar satisfactoriamente mis estudios; para mis padres quienes me encaminaron hacia la superación profesional; y a mi hijo quien es mi motor y motivo para seguir adelante, que con su amor me impulsa a seguir adelante y ser una mejor persona y una buena profesional.

El Autor.

AGRADECIMIENTO:

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas, por haberme dado la oportunidad de seguir mis estudios en la especialidad, a los señores catedráticos, por sus enseñanzas y orientación durante mi formación profesional.

El Autor.

INDICE

RESUMEN
INTRODUCCIÓN

Nº DE PÁG.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	01
1.2.	DELIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN	05
1.2.1.	DELIMITACIÓN ESPACIAL	05
1.2.2.	DELIMITACIÓN TEMPORAL	05
1.2.3.	DELIMITACIÓN SOCIAL	05
1.2.4.	DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	05
1.3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMAS	07
1.3.1.	PROBLEMA PRINCIPAL	07
1.3.2.	PROBLEMAS SECUNDARIOS	07
1.4.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	08
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL	08
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	08
1.5.	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	09
1.5.1.	JUSTIFICACIÓN	09
1.5.2.	IMPORTANCIA	09
1.6.	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	09
1.7.	VIABILIDAD DEL ESTUDIO	10

CAPITULO II

ASPECTOS TEORICOS DEL ESTUDIO

2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
	2.1.1. UNIVERSIDADES PERUANAS	11
	2.1.2. UNIVERSIDADES EXTRANJERAS	17
2.2.	MARCO HISTÓRICO	21
	2.2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
	2.2.2. GESTIÓN CONTABLE – FINANCIERA	23
2.3.	MARCO LEGAL	26
	2.3.1. GESTIÓN	26
2.4.	MARCO TEÓRICO	28
	2.4.1. ADMINISTRACION Y GESTION EMPRESARIAL	28
	2.4.2. DESARROLLO EMPRESARIAL	34
	2.4.3. SISTEMA	35
	2.4.4. GESTIÓN	37
	2.4.5. INDICADORES DE GESTIÓN	41
	2.4.6. ESTRATEGIA	41
	2.4.7. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	42
	2.4.8. CONTROL ADMINISTRATIVO	43
	2.4.9. SISTEMA DE CONTROL INTERNO	49
	2.4.10. BALANCED SCORECARD – BSC	63
	2.4.11. SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	87
	2.4.12. EMPRESA, SU GESTIÓN	95
	2.4.13. GESTIÓN CONTABLE – FINANCIERA	98
2.5.	MARCO CONCEPTUAL	98
2.6.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	104
	2.6.1. HIPÓTESIS GENERAL	104
	2.6.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS	104

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1.	DISEÑO METODOLÓGICO	106
	3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	106
	3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	106

3.1.3. MÉTODO	106
3.1.4. DISEÑO	106
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	107
3.2.1. POBLACIÓN	107
3.2.2. MUESTRA	108
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	109
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	109
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE	109
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	110
3.4.1. TÉCNICAS	110
3.4.2. INSTRUMENTOS	110
3.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	110
3.6. ASPECTOS ÉTICOS	110

CAPITULO IV INTERPRETACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS	111
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	124

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES	133
5.2. RECOMENDACIONES	135

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS:

- 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA**
- 2 ENCUESTA**
- 3 GUIA DE ENTREVISTA**
- 4 CASO PRÁCTICO**
- 5 ESTADOS FINANCIEROS**

RESUMEN

La investigación planteó como problema: ¿Cuáles son los efectos del cuadro de mando integral en la gestión contable – financiera en las empresas de transportes de carga del Distrito de Huaraz – Ancash?

El objetivo principal de la investigación fue el de determinar los efectos del cuadro de mando integral en la gestión contable - financiera en las empresas de transportes de carga del Distrito de Huaraz – Ancash. Para tal efecto se analizó y evaluó la gestión administrativa, contable y financiera de cada una de las empresas en estudio; determinándose que estas organizaciones no contaban con un Cuadro de Mando Integral para el adecuado control y monitoreo de sus operaciones.

El mismo se desarrolló en la modalidad de estudio descriptivo–explicativo, sustentado en un diseño de campo no experimental. Se planteó un cuestionario con preguntas cerradas, el cual fue validado por los expertos mediante el método Alpha de Cronbach. Los datos se procesaron a través del programa computarizado SPSS Versión 21.

Se concluye, que, si es necesario diseñar una propuesta de un Cuadro de Mando Integral, el mismo que permitirá mejorar la gestión contable-financiera de las empresas en estudio y de esta manera tomar mejores decisiones a través de los indicadores formulados, para el bienestar de los empresarios, trabajadores y los usuarios.

Palabras clave: Control, monitoreo, gestión, financiera, contable, empresas.

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas de la Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega, tengo a bien presentar la tesis titulada: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN CONTABLE - FINANCIERA EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE CARGA DEL DISTRITO DE HUARAZ– ANCASH, AÑO 2015”; la misma que tiene como objetivo: " determinar los efectos del cuadro de mando integral en la gestión contable - financiera en las empresas de transportes de carga del Distrito de Huaraz – Ancash, 2015", como una forma integrada, equilibrada y estratégica de medir el progreso actual de la organización y suministrar su dirección futura. Igualmente les permitirá traducir la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permita alinear el comportamiento de los miembros de la empresa.

El cuadro de mando integral se aplica con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos y metas empresariales; asimismo fomenta la eficiencia, eficacia, economía, productividad, mejora continua y optimización de la empresa; reducen el riesgo de pérdida de valor de los servicios y derechos; ayudan a garantizar la fiabilidad de gestión de la información presupuestaria, financiera, económica, patrimonial y de otra índole; y, el cumplimiento de las normas legales correspondientes.

Así también, servirá de apoyo para la dirección de las Empresas de manera proactiva en el corto, mediano y largo plazo.

Para realizar el estudio se ha seleccionado la complementariedad de dos Metodologías: Metodología de Planeamiento Estratégico de Humberto Serna Gómez apoyada con la Cadena de Valor y las cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter y, la Metodología de Balanced Scorecard de Kaplan & Norton

Para llegar a contrastar los objetivos y las hipótesis planteadas, se ha desarrollado el trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

- a. Capítulo I, presenta el planteamiento del problema de la investigación; descripción de la realidad problemática, delimitación, formulación del problema, objetivos, justificación, limitaciones y viabilidad.
- b. Capítulo II, presenta aspectos teóricos del estudio; antecedentes de la investigación, marco histórico, marco legal, bases teóricas, formulación de hipótesis, definiciones conceptuales.
- c. El Capítulo III, está referido a la metodología; diseño metodológico, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, técnicas de procesamiento de datos, y aspectos éticos.
- d. El Capítulo IV, presenta la interpretación y contrastación de hipótesis; interpretación de resultados descriptivos y contrastación de hipótesis.

Finalmente se presenta las Conclusiones, Recomendaciones, bibliografía y los Anexos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Uno de los recursos más importantes que tienen las empresas es la información y su adecuada administración, permitiendo lograr ventajas competitivas. Por esta razón, el motivo primordial de la presente investigación es determinar los efectos del Cuadro de Mando Integral como una forma integrada, equilibrada y estratégica de medir el progreso actual de las empresas y suministrar su dirección futura. Igualmente, les permitirá desarrollar los objetivos a través de estrategias, evaluados por medio de indicadores con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa.

Este Método de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral permitirá a las empresas: la descripción y control de su misión presente y futuro, plantear y desarrollar la cultura organización, establecer y controlar los objetivos y metas, implantar los indicadores para medir los objetivos y metas planeadas.

Así también, servirá de apoyo para la dirección de las empresas de manera proactiva en el corto, mediano y largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva y; en segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores, guía que involucra a la dirección de las empresas.

Las empresas en estudio, se dedican a brindar servicios de reparto y recojo de carga a nivel local y en las ciudades de Lima, Huarmey, Casma, Chimbote y Trujillo. Después del diagnóstico situacional preliminar de las principales empresas de transporte del distrito, se determinó los siguientes problemas:

- La información de costos, ingresos y rentabilidad se realizan en base a la información de ejercicios pasados, lo que conduce a la toma de decisiones erróneas.
- La visión del negocio es obsoleta, sin embargo, los objetivos y metas de gestión se preparan en base a lo que indica la visión de la empresa que no está de acuerdo con la realidad actual.
- Se promueve el pensamiento de corto plazo, con tal situación se ha evidenciado que no existe inversiones en investigación y desarrollo, percibiéndose también reducciones de fuerza laboral, eliminación de programas de motivación e incentivos.
- Los sistemas de control están dependientes a los requerimientos de contabilidad financiera.
- Para Víctor Gutiérrez, que es un transportador dedicado al negocio hace 15 años, indica que *“el problema más grave para el sector son los tiempos muertos que un camionero debe asumir para recoger y llevar una carga. Por ejemplo, en el caso de la ruta hacia Trujillo, se pueden demorar tres o cuatro días”*.
- Algunas empresas cuentan con vehículos de transporte antiguos, cuyo mantenimiento genera costo, originándose deficiencias en la gestión de la empresa.
- Los camioneros denuncian una “guerra de precios”, una sobreoferta del parque automotor y “la falta de control” del Gobierno para hacer cumplir las normas.
- Las necesidades constantes de los accionistas de informarse acerca del rendimiento de las empresas con fines de comparación con otras

oportunidades de inversión se limitan en medidas casi exclusivamente financieras. El hecho es que estos indicadores económico-financieros no ofrecen una visión completa y precisa de la situación real de una empresa y no permiten evaluar la sostenibilidad del negocio.

- Los encargados de la gestión de la empresa proveen información engañosa sobre la asignación de costos y control de las Inversiones.
- La mayoría de las empresas en estudio no realizan una gestión integral de sus recursos y actividades en las condiciones exigentes de la actual coyuntura.
- En la mayoría de las empresas, la falta de una planeación adecuada de sus actividades económicas y financieras dificultan efectuar la evaluación de la gestión, para la toma de decisiones correspondientes.
- Falta de estructura organizacional y funcional lo que no permite la adecuada administración de los recursos.
- Las empresas en estudio, carecen de un plan estratégico, donde se incluyen la visión, misión, objetivos y metas, dicha carencia obstaculiza la toma de decisiones en los aspectos financieros, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Por ende, es preciso implementar las estrategias y los sistemas de información para dar cabida a la información de nivel estratégico que demanda la dirección de la empresa.

Sobre la Importancia de los tableros de control o Cuadro de Mando Integral, se menciona, que: “La mayoría de las empresas no utilizan los tableros de control o Cuadro de Mando Integral (CMI) para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa.

El tablero de control o Balance Scorecard (BSC) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas.

Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua.

Lo podemos definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.

Facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas”¹.

En consecuencia, es primordial su implementación del Balance Scorecard (BSC) en las empresas de transporte de carga, por ser un instrumento de gestión muy importante para la gerencia.

A fin de determinar los efectos que causa la implementación del diseño del Cuadro de Mando Integral, en la gestión contable financiera en estas empresas, el proyecto en estudio se iniciará con un diagnóstico situacional de las principales empresas de transporte del distrito, a partir del cual, se podrá elaborar un análisis estratégico, permitiéndonos identificar las fortalezas y debilidades a nivel interno y también conocer sus amenazas y oportunidades a nivel externo. Sirviendo de esta manera, como base para la formulación de estrategias y la realización de un adecuado control y monitoreo de los lineamientos estratégicos establecidos.

1. <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-man>

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de haber descrito la problemática con fines metodológicos fue delimitado.

1.2.1 Delimitación Espacial

A pesar de que este es un problema que afecta a las empresas de transporte de carga en general, hemos optado por realizar esta investigación, en base y teniendo como objetivo, las empresas de transporte de carga del distrito de Huaraz-Ancash.

1.2.2 Delimitación Temporal

El periodo al cual corresponde el estudio comprenderá el año 2015.

1.2.3 Delimitación Social

La investigación tomó en cuenta a los directivos, funcionarios y trabajadores de las empresas de transportes de carga seleccionadas del distrito de Huaraz; asimismo se consideró a expertos académicos y experimentados profesionales para que aporten todo lo que saben y comprenden con respeto a la relevancia del cuadro de mando integral y sus efectos en la gestión contable-financiera de las empresas de transporte que se estudió.

1.2.4 Delimitación Conceptual

Los dos grandes conceptos que han sido desarrollados en toda su amplitud son los siguientes:

- Cuadro de Mando Integral
- Gestión Contable – Financiera

Cuadro de Mando Integral

“El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.

Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo”²

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual, como apuntar al desempeño futuro. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más que en gerenciar la última línea para generar utilidades de corto plazo. “Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio”.

Gestión Contable – Financiera

“Conforme con la definición de la Contaduría General de la Nación, el proceso contable se define como un conjunto ordenado de etapas que se concretan en el reconocimiento y la revelación de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales. La etapa final del proceso contable es la “revelación” que es en donde se sintetiza y representa la situación

2. Robert S. Kaplan & David P. Norton, El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) pag. 25.

financiera y los resultados de la actividad, mediante estados, informes y reportes contables”³

Atendiendo estas normas para el desarrollo del proceso contable, los informes que se presentan en forma resumida y simplificada, son el resultado de las operaciones que han surtido el paso de “registro” y por consiguiente son reflejadas acorde con el origen de las mismas.

“La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa”⁴

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Problema Principal

¿Cuáles son los efectos del cuadro de mando integral en la gestión contable – financiera en las empresas de transportes de carga del Distrito de Huaraz – Ancash?

1.3.2 Problemas Secundarios

- a) ¿De qué manera el cuadro de mando integral incide de manera efectiva en el registro de las operaciones contables?
- b) ¿En qué medida el cuadro de mando integral incide en el nivel de ventas de servicios de las empresas de transportes de carga?
- c) ¿De qué manera el cuadro de mando integral favorece el cumplimiento de la entrega de carga de manera oportuna?

3. <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-contable/Paginas/Gestion-Contable.aspx>

4. <http://mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>

- d) ¿En qué medida el cuadro de mando integral determina la rentabilidad financiera de las empresas de transportes de carga
- e) ¿De qué manera el cuadro de mando integral incide en el costo promedio operacional?
- f) ¿En qué medida el cuadro de mando integral incide en la satisfacción del empleado de las empresas de transporte de carga?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Determinar los efectos del cuadro de mando integral en la gestión contable - financiera en las empresas de transportes de carga del Distrito de Huaraz – Ancash.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a. ¿Determinar si el estudio del cuadro de mando integral incide de manera efectiva en el registro de las operaciones contables?
- b. ¿Evaluar si el cuadro de mando integral incide en el nivel de ventas de servicios de las empresas de transportes de carga?
- c. ¿Determinar si el cuadro de mando integral favorece el cumplimiento de la entrega de carga de manera oportuna?
- d. ¿Establecer si el cuadro de mando integral determina la rentabilidad financiera de las empresas de transportes de carga?
- e. ¿Analizar si el nivel del cuadro de mando integral, incide en el costo promedio operacional?
- f. ¿Estudiar si el cuadro de mando integral incide en la satisfacción del empleado de las empresas de transporte de carga?

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Justificación

El uso de este sistema de gestión permitirá incorporar una herramienta de control, que es el soporte en la implementación de las estrategias establecidas y la definición de nuevas, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos.

Los efectos del Cuadro de Mando Integral lograran atraer a más clientes, los cuales generaran mayores ingresos y utilidades, mayor reconocimiento y participación en el mercado y, por ende, mayor crecimiento y desarrollo empresarial. Además, que, los resultados obtenidos por la investigación tendrán un impacto directo en la optimización de los recursos disponibles (humanos, tecnológicos, materiales, etc.) facilitando mejores resultados (productividad) traduciéndose en reducción de costos para la organización.

1.5.2 Importancia

Este proyecto resultó ser importante para la comunicación cliente - empresa, puesto que los administradores tendrán elementos de juicio contables y financieros para mejorar la calidad de los servicios que prestan a sus clientes en función a los indicadores de gestión apropiados, posicionándola en el mercado como una empresa competitiva y de éxito.

1.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este trabajo presentó un alto costo por el difícil acceso a las empresas de transporte del distrito de Huaraz, del mismo modo se tuvo una ardua tarea para establecer un dialogo entre los directivos y los empleados por poca disponibilidad de tiempo, así mismo las autoridades competentes tenían poca información de las empresas de transporte del referido distrito.

1.7 VIABILIDAD DEL ESTUDIO

La ejecución de la investigación, permitió demostrar los efectos favorables del diseño de un cuadro de mando integral, que es viable y de utilidad, debido a que mejorará la gestión contable - financiera de las empresas de transporte de carga teniendo un mejor control y monitoreo de sus operaciones de negocio a través de indicadores claves de gestión financiera.

CAPÍTULO II

ASPECTOS TEORICOS DEL ESTUDIO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la consulta llevada a cabo a nivel de las facultades de ciencias contables y finanzas corporativas; así como también en aulas de posgrado de las universidades, se ha determinado que no existen estudios que hayan tratado sobre esta problemática; por lo cual, se consideró que el trabajo en referencia, reúne las condiciones metodológicas y temáticas suficientes para considerarla una investigación “inédita”.

Sin embargo, en las consultas realizadas, se encontraron algunos estudios que, sin ser coincidentes, pueden tomarse en cuenta como referencia:

2.1.1 Universidades Peruanas

a) Universidad de San Martín de Porres – Lima

Título: “Construcción e Implementación de un Balanced Scorecard a la empresa Inmobiliaria R&E S.A para reestructurar los alineamientos Estratégicos”.

Fecha de Publicación: 2010

Resumen:

La presente investigación trata sobre la construcción de un Balanced Scorecard integral, que se propuso cumplir con el control de las operaciones y optimización de plan de producción trazado, cumpliendo con sus metas y requerimientos y a su vez minimizando costos y tiempos.

Aporte:

Este trabajo de investigación nos ayudará a conocer todo el proceso de desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una empresa de servicios, el cual obtuvo resultados satisfactorios al término de la construcción.

b) Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo

Título: “Aplicación de Cuadro de Mando Integral para mejorar el Sistema de Gestión Estratégica de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C”.

Fecha de Publicación: 2009

Resumen:

El presente trabajo de investigación realizado en la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. emplea la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), para mejorar el sistema de gestión estratégica de la organización. Esta herramienta requiere del compromiso total de la alta gerencia, pero no basta eso, también se debe involucrar a cada uno de los miembros de la empresa, todos deben entender la nueva estrategia y la visión, e implementarla en su día a día de forma que contribuya al éxito de la misma.

Aporte:

La presente tesis, permitirá como base conocer la situación actual de la organización. Para ello es importante conocer y realizar un Diagnóstico Estratégico consistente y real de análisis interno y externo para luego proponer y difundir alternativas de solución que conlleve al logro de objetivos de la organización y porque considero que un plan estratégico es la base pilar para la realización de un Balanced ScoreCard.

c) Universidad Privada César Vallejo – Trujillo

Título: “Desarrollo de un Sistema de Información Basado en Balanced Scorecard para aumentar la Producción en la Oficina de Seguros de la Red Asistencial de La Libertad-EsSalud”.

Fecha de Publicación: 2008

Resumen:

El desarrollo de un Sistema de información basado en “Balanced Score card” ayudará a tener a la organización alineada con sus objetivos corporativos. Permitiendo el aumento de la productividad en la oficina de seguros, y de esta manera ayudando a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño, y resultados del negocio.

Aporte:

Esta tesis ofrece poder monitorear y controlar el cumplimiento de las metas en una institución basada en el desarrollo de un Balanced Score Card, que son medidas a través de indicadores que demuestran que la institución está llevando en forma correcta la gestión competitiva.

d) Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Perú - Lima

Título: “Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero”.

Autora: Castro Angulo, María Verónica

Fecha de Publicación: 2003

Resumen:

El informe de tesis nos muestra la implementación de un sistema de gestión “Balanced Scorecard” en una pyme que manufactura artículos complementarios de cuero. Cabe resaltar que al decir “implementación” se hace referencia a la aplicación de la información teórica del Balanced Scorecard a la realidad de la empresa. Con esta metodología de implementación la empresa tiene toda la información necesaria para iniciar la puesta en marcha del Balanced Scorecard.

Aporte:

Realizar un estudio de mercado periódicamente ya que constituye la base para conocer las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades que puede brindar el mercado. Antes de poner en práctica el BSC elaborar un presupuesto para asignar los recursos necesarios y así facilitar el buen desarrollo de los objetivos e iniciativas.

e) Universidad Peruana la Unión - Lima

Título: “Desarrollo de estrategia y sistema de gestión para consultora en comercio internacional (GCI) basado en el Balanced Scorecard”.

Fecha de Publicación: 2001

Resumen:

La estrategia permitirá desarrollo de importaciones y exportaciones que se está fomentando gracias a los múltiples tratados internacionales que Chile ha suscrito en los últimos años, lo cual requiere de empresas que refuercen, ayuden y apoyen la gestión del comercio exterior en todos sus ámbitos, es por esta razón que la firma bajo estudio posee el potencial básico si logra

mejorar su estructura interna, económica y comercial de llegar a abarcar una cuota de mercado suficiente que le permita proyectar un crecimiento a lo largo del tiempo.

Aporte:

Se desarrolla una estrategia y un sistema de gestión para una consultora en comercio internacional (GCI Ltda.) basado en el “Balanced Score Card” (BSC), con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa, generando así mayores ventas e ingresos que le permitan mantenerse y crecer en el tiempo.

f) Universidad Nacional Federico Villarreal

Título: “El Cuadro de Mando en la integración estratégica y la optimización del desempeño de una empresa pesquera extractiva”

Fecha de publicación: 2005

Autor: Chirhuana Onton, María Isabel

Resumen:

Según la autora, el análisis de la gestión empresarial, tradicionalmente se ha centrado en las cifras. El valor de este enfoque radicaba en que se podían utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa. Hoy, en el mundo global esto resulta insuficiente.

Aporte:

Se deben considerar también las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el largo plazo.

Actualmente lo que interesa es la estrategia, porque además de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, se precisa conocer el impacto de los factores del entorno para diferenciar sus oportunidades de negocios como las amenazas que podrían afectarla. El aspecto financiero ha sido uno de los indicadores más importantes que se tomaba en cuenta para evaluar la gestión de una empresa. De esta forma, se seguía un método de control de las actividades del gerente de la empresa. Actualmente, las necesidades de información para crear eficiencia, eficacia y economía son otras.

g) Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”

Título: “El Balanced Scorecard una Estrategia para Generar Información Contable en las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura”

Fecha de publicación: 2013

Autor: MELENDREZ CARHUAZ, Jilda Cecilia

JUAN DE DIOS LEON, Juan Pablo

Llegan a las siguientes conclusiones: (1) Si aplicáramos el BSC como herramienta estratégica entonces esta influirá en la generación de la información contable integral en las empresas; (2) Si aplicáramos el BSC como sistema de medición entonces este influirá en la generación de la información contable integral;(3) Si motiváramos a los responsables de las empresas a implementar el BSC como herramienta estratégica entonces este influirá en la generación de la información contable integral para la toma de decisiones acertadas en las empresas comerciales de la provincia de Huaura”; (4) Si involucráramos la participación del Contador Público en la aplicación del BSC como herramienta estratégica este influirá en la generación de la información contable integral.

2.1.2 Universidades Extranjeras

a) Universidad Rey Juan Carlos - Madrid)

Título: “El Cuadro de Mando Integral: Una aplicación en las empresas municipales de transporte”.

Fecha de Publicación: 2012

Resumen:

La creciente sensibilidad existente en el sector del transporte urbano colectivo, tanto en relación a la consecución de niveles de progresiva mejora, en la rigurosidad y profesionalidad de la gestión económica-técnica del servicio de transporte de viajeros, como con respecto al logro de un sistema para su financiación pública transparente y eficiente, ha propiciado el interés y la necesidad de mejorar el conocimiento de su estructura y evolución. Esta circunstancia ha favorecido la creación del Observatorio de Costes y Financiación del Transporte Urbano Colectivo (Observatorio TUC) del que formamos parte como miembro investigador.

Aporte:

Los planteamientos del Cuadro de Mando Integral resultan útiles para una gestión eficiente del servicio de las empresas municipales de transporte, pues su acción debe orientarse a conseguir satisfacer las necesidades de los usuarios de forma eficaz y eficiente en su condición de servicio público, siendo el papel del gestor de estas empresas el de organizar su funcionamiento para el desarrollo de actividades y procesos que permitan conseguir dicho objetivo, considerando los recursos de los que dispone y las necesidades reales de los usuarios.

b) Universidad Centroccidental ‘Lisandro Alvarado’ – Madrid

Título: “Propuesta de una Herramienta de Medición y Control de Gestión Administrativa en la Empresa de Transporte Público Metrobus Lara, C.A. con la Aplicación del Cuadro de Mando Integral (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)”.

Fecha de Publicación: 2012

Resumen:

Una metodología que destaca con este fin es el Cuadro de Mando Integral (CMI).

En pro de satisfacer esta necesidad se desarrolló el presente trabajo de grado cuyo objetivo general fue la Propuesta de una Herramienta de Medición y Control de Gestión Administrativa en la Empresa de Transporte Público Metrobus Lara, C.A con la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CUADRO DE MANDO INTEGRAL).

Para ello, se realizó un estudio descriptivo con diseño de campo sustentado en un estudio monográfico, aplicando para la recolección de los datos la técnica del cuestionario. Al analizar los resultados se concluyó que la empresa carece de un sistema de planificación estratégica y gerencial, de igual manera no cuenta con índices o indicadores como instrumento de análisis financiero.

Aporte:

Se diseñó una propuesta fundamentada en el enfoque del modelo de gestión Cuadro de Mando Integral (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) con la finalidad de llevar a cabo un verdadero control de gestión administrativo concebido bajo esta filosofía y, de esta manera lograr incrementar el valor de la empresa y elevar los niveles de eficiencia, eficacia y economía.

c) Universidad Tecnológica Metropolitana, Ingeniería de sistemas computacionales, México

Título: Desarrollo estrategia y sistema de gestión para consultora en comercio internacional basado en el BSC.

Fecha de publicación: 2005

Autor: Diego Moreira, Juan Pablo

Resumen:

Que mediante el uso del balanced scorecard mejorará el funcionamiento de la empresa, generando así mayores ventas e ingresos que le permitan mantenerse y crecer en el tiempo, se fundamenta bajo la base de la existencia de un mercado potencial en desarrollo de importaciones y exportaciones debido a los múltiples tratados internacionales que Chile ha suscrito en los últimos años, lo cual requiere de empresas que refuercen, ayuden y apoyen la gestión del comercio exterior en todos sus ámbitos, que logra mejorar su estructura interna, económica y comercial de llegar a abarcar una cuota de mercado suficiente que le permita proyectar un crecimiento a lo largo del tiempo.

Aporte:

Se crea un sistema de gestión basado en el “Balanced Scorecard” que es una herramienta de “Negocios Inteligentes” enfocada principalmente hacia la gestión y planificación de una organización. Llegando a la conclusión de que el negocio se rentabiliza, más aún si el proyecto se realiza con financiamiento con lo cual se le da valor agregado a la organización.

d) Universidad del CEMA, Dirección de empresas, Argentina.

Título: BSC de un hipermercado

Fecha de publicación: 2003

Autor: Marcela Presas, Liliana

Resumen:

Indica que a través del Balanced Scorecard y el mapa estratégico se puede tener una visión integral de la estrategia de la sucursal, las cuatro perspectivas de la organización: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento; sus objetivos e interrelaciones y los indicadores a través de los cuales se mide el logro de tales objetivos.

Aporte:

Demuestra que las interrelaciones existentes y la influencia de las diversas variables consideradas, pudiendo observar cómo influyen en el logro de la estrategia de la sucursal. En donde el Balanced scorecard, va a permitir realizar un seguimiento eficiente del logro de la estrategia definida y controlar los desvíos existentes, permitiendo adoptar las medidas correctivas a tiempo y que la dirección considere necesarias.

e) Universidad Católica de Córdoba

Título: Tesis “Cuadro de Mando integral y sistema de información gerencial para una empresa distribuidora de energía eléctrica”

Fecha de publicación: 2000

Autor: Stella, Jorge Alberto

Resumen:

El autor, indica que los sistemas de información gerencial, son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos colectivamente llamados sistemas de información

orientados a solucionar problemas empresariales. Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés: Management Information System) se diferencian de los sistemas de información comunes en que para analizar la información utilizan otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización.

2.2 MARCO HISTÓRICO

2.2.1 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review. Con el objetivo de introducir la mesurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.⁵

Según el prólogo de dicho trabajo en su traducción al español, este tenía el objetivo de: Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El Cuadro de mando integral es un sólido sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados,

desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.⁶

El Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo incidir en la gestión empresarial a través de cuatro ejes o perspectivas, estas son:

Desarrollo y aprendizaje: con el objetivo de analizar si el modelo de negocio de la compañía puede seguir incrementando variables de negocio como la facturación, el beneficio o el crecimiento orgánico.

a) Aspectos internos del negocio: seleccionar cuáles son los matices diferenciadores de la compañía dentro del sector en el que desarrolla su actividad, determinando cuáles son sus ventajas competitivas y el establecimiento de una hoja de ruta para explotarla.

b) Relación con el cliente: el cliente es el centro del sistema, y como tal se debe mostrar una alta sensibilidad hacia la opinión que se formen estos sobre la compañía.

c) Aspectos financieros: que a su vez tiene el objetivo de crear valor para los accionistas, que deben ser compensados por su confianza inversora.

Los pasos que como organización debemos seguir para la implementación de un Cuadro de Mando Integral son:

5. <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>

6. <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>

- a) **Diseño de una estrategia empresarial consistente y transparente**, debemos tener presentes de dónde partimos y hacia dónde queremos ir. Lo primero es conocernos a nosotros mismos, realizando un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- b) Establecer una clara diferenciación entre los objetivos estructurales respecto de los organizacionales.
- c) **Comunicación de la estrategia**, una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización, con el objetivo de que todo el barco pueda remar en la misma dirección. La forma de comunicar es similar a la de cualquier otra decisión corporativa, de arriba hacia abajo, es decir, desde el comité de dirección hasta el personal técnico y administrativo.
- d) **Coordinación de objetivos**, relacionado con el punto anterior, los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización.
- e) **Trasladar los objetivos a presupuestos**, esto significa trasladar la importancia cualitativa de los planes a importancia cuantitativa dentro de los presupuestos de la compañía.
- f) **Establecer métricas e indicadores** con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos.

2.2.2 Gestión Contable – Financiera

Desde tiempos antiguos, que datan de 4500 años antes de

nuestra era (a.n.e.) se reportan documentos contables en la antigua Mesopotamia, los cuales tenían determinaciones de costos de salarios y algunos de ellos señalaban la existencia de inventarios de mercancías.

En la Edad Media se llega a la organización gremial como base socioeconómica de la producción, pero sólo con el desarrollo de la Revolución Industrial.

La contabilidad llegó al nuevo mundo junto con su descubrimiento por los españoles. En España se utilizaba entonces el sistema por partida simple, el cual consistía en llevar las cuentas por cobrar y por pagar. Con ello determinaban lo que se poseía y lo que se adeudaba. Así determinaban el capital detenido, ganancias o pérdidas, comparando el capital actual con el anterior. Entre los tenedores de libros de la época se encontraba nuestro Padre de la Patria, Juan Pablo Duarte, quien desempeñaba esa función en el comercio propiedad de su padre.

La contabilidad propiamente dicha se establece definitivamente cuando los molinos azucareros evolucionan hasta convertirse en enormes centrales, gracias a la instalación de maquinarias movidas a vapor. Los tenedores de libros y escasos contadores de aquellos tiempos, originalmente tuvieron como centros de acción a los ingenios azucareros y la administración gubernamental, pero con el surgimiento de empresas comerciales su actividad se extendió a un sector más amplio de la economía. La demanda de técnicos fue tal que muy pronto llegó a sentirse la escasez de personas preparadas en asuntos contables.

Las leyes promulgadas bajo el control militar estadounidense sobre presupuesto y contabilidad de las entidades públicas fueron

impuestas para beneficio de los ocupantes militares y empresarios de ese país. El diseño y la aplicación de esas leyes fueron de tal manera impuestos que sus efectos continuaron imponiéndose a pesar de la desocupación militar efectuada ocho años antes. Durante los ocho años de ocupación militar (1916-1924) se presentaron los primeros asomos de extender la contabilidad organizada a toda la nación.

La contaduría pública era ejercida entonces por contadores norteamericanos al servicio, fundamentalmente, de las empresas bancarias y azucareras. Con la finalidad de estudiar el estado de los mecanismos administrativos y hacer recomendaciones al Gobierno dominicano fue formada lo que se denominó: Dominican Economic Comisión (Comisión Económica Dominicana). Esa comisión estuvo encabezada por Charles Gates Dawes, de quien tomó su nombre operativo de Misión Dawes. De la Comisión también formó parte Summer Welles quien se destacará por su íntima vinculación con los asuntos dominicanos.

El informe presentado al presidente dominicano Horacio Vásquez consideraba que "la contaduría constituye uno de los problemas fundamentales en el campo de la administración gubernamental y, por eso, estamos recomendando que los métodos contables del Gobierno dominicano sean reformados. Ante el desorden administrativo existente, los asesores estadounidenses optaron prácticamente por trasplantar los procedimientos utilizados entonces en Estados Unidos con algunas adaptaciones. Como resultado de las "recomendaciones" de la Misión Dawes el Gobierno dominicano implantó nuevas estructuras administrativas y promulgó las leyes de Presupuesto, de Contabilidad, de Finanzas, de Mejoramiento Público y otra por medio de la cual se reorganizaban los departamentos gubernamentales.

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 Gestión

a. Constitución Política del Perú:

Artículo 58°: La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

Artículo 59°: El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

b. Impuesto a la Renta:

Esta clase de impuesto grava las distintas clases de renta que una persona recibe a lo largo de un año. Hay cinco tipos de rentas: Primera categoría (arrendamiento, subarrendamiento), Segunda categoría (intereses de préstamos, patentes, regalías, ganancias de capital), Tercera categoría (rentas de comercio e industria), Cuarta categoría (trabajo independiente) y Quinta categoría (trabajo dependiente).

c. Impuesto General a las Ventas (IGV):

Este Impuesto grava únicamente el valor agregado en cada etapa de la producción y circulación de bienes y servicios, permitiendo la deducción del impuesto pagado en la etapa anterior, a lo que se denomina crédito fiscal.

El Impuesto se liquida mensualmente, siendo su tasa de 18%.

Entre las diversas operaciones no gravadas con dicho impuesto, podemos mencionar la exportación de bienes y servicios y la transferencia de bienes con motivo de la reorganización de empresas.

d. Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF):

El impuesto a las transacciones financieras (ITF) fue creado a fines del año 2003, bajo el marco de la lucha contra la evasión (de impuestos) y la formalización de la economía. Este impuesto grava a determinadas transacciones financieras sobre el monto total de la operación. Por ejemplo, son objeto de cobro las transferencias de fondos, el cobro de cheques de gerencia, los giros bancarios o cualquier retiro o depósito de una cuenta del sistema financiero. Sin embargo, existen excepciones. Entre las principales se encuentran los depósitos o pagos por conceptos de remuneraciones, pensiones y CTS. Del mismo modo, las transferencias por pagos de servicios básicos no son grabadas por el ITF.

En cuanto a la tasa impositiva, ésta era equivalente al 0.10% del monto total de la operación cuando la norma entró en vigencia a inicios del año 2004. Con el paso de los años dicho porcentaje se fue reduciendo paulatinamente y a partir del 2011 se ubicará en su mínimo histórico de 0.005%. Según el Ministerio de Economía, esta medida busca aumentar el nivel de bancarización y formalización de la economía y, a su vez, la SUNAT podrá continuar con el seguimiento de transacciones sospechosas y de lavado de dinero.

El impuesto a las transacciones financieras (ITF) tiene ya algunos años en el sistema. Pero, ¿cuánto se paga? Según la SUNAT, la tasa de este impuesto es de 0,005%, vigente desde el

1 de abril del 2011. Es una tasa menor que la de 0,05% que estuvo vigente desde el 2010.

2.4 MARCO TEÓRICO

2.4.1 Administración y Gestión Empresarial

La administración es un fenómeno social, desarrollado de manera consciente para conducir a las organizaciones empresariales hacia el logro de los propósitos deseados. Sin embargo, adquiere un nivel científico a partir de los estudios de Taylor y Farol, ambos ingenieros que proporcionaron enfoques complementarios sobre el manejo de las organizaciones empresariales. La propuesta de Taylor, está basada en el estudio de las tareas y en la consideración de la productividad del trabajo por conciliación de tiempos y movimientos, con lo cual asume la paternidad del estudio de la ingeniería de métodos, sin embargo, la visión de Taylor⁷ tenía una connotación muy humana pues proponía buscar un consenso entre trabajadores y gerencia. La segunda propuesta, ponía el acento en la gerencia, postulando que la alta dirección era la única que podría organizar el gobierno empresarial para lo cual, el eje de una buena gestión radicaba en el estudio de las “operaciones empresariales” y en el desempeño del gerente, el cual basaría su actuación en la práctica de “principios fundamentales”; Farol⁸ planteaba que toda empresa cumple con ejecutar seis grupos de operaciones: técnicas (producción, fabricación, transformación), comerciales (compras, ventas, cambios), financieras (búsqueda y gerencia de capitales), seguridad (protección de bienes y personas), contabilidad (estados financieros, costos y estadísticas), administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control). Este conjunto de funciones empresariales quedo incorporado a la teoría de las organizaciones, perteneciendo a la doctrina de la llamada escuela clásica que lo reconoce como fundador.

-
7. Taylor, frederick (1975): “Principios de la administración científica”, 18 edición, México. Herrero Hnos. S.A., p 19
 8. Farol, Henry (1975): “administración industrial y general”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., p 135.

Según Richard L. Daft⁹ dice que “Una organización se crea para alcanzar un objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinarán la dirección que se tomara para alcanzarlo, en este objetivo la dirección es lo que moldea y da forma al diseño y administración de la organización. De hecho, la responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategia y diseño de la organización y en ese sentido adaptar a las organizaciones a un entorno en constante cambio”.

Estas definiciones sobre la administración han tenido una vasta evolución, hasta nuestros días, variando según Chiavenato¹⁰, desde el enfoque operacional en la tarea, pasando por el diseño de grandes estructuras jerárquicas, al estudio del factor-humano como elemento vivió y central de la sociedad empresarial y principal responsable del rendimiento, la generación y empleo de nuevas tecnologías de fabricación de bienes, hasta el enfoque contingente del ambiente; en la convicción de que cada variable representó un conjunto de problemas de época que propiciaron la aparición de teorías administrativas en la sociedad.

Asimismo, planteo la concepción de una sociedad compuesta por organizaciones, desde las cuales son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas. Las actividades de producción de bienes y prestación de servicios, destacando la vinculación entre empresa y la vida cotidiana de los individuos, al señalar que estos “nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, son curadas y mueren” al interior de estas organizaciones; las cuales son “extremadamente heterogéneas y diversificadas en objetivos, estructuras, características y tamaños

9. Richard L. Daft (2007): “Teoría y diseño organizacional”, novena edición, México, Thomson, p 56
10. Chiavenato, Adalberto (1989): “Introducción a la teoría general de la administración”, 3era edición, Sao Paulo Mc Graw Hill, p.37

diferentes”; definiendo a la administración como la conducción racional de las actividades empresariales sean lucrativas o no; calificándola de “imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones”.

A diferencia de quienes sostienen que el estudio de la empresa corresponde a la teoría organizacional distinguiéndola de la administración, Stoner Freeman & Gilbert¹¹, afirman que la “administración consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones”, afirmando que los cuadros gerenciales de estas organizaciones están orientados al cumplimiento de las metas empresariales.

La concepción de la administración como proceso de gestión que comprende un conjunto de funciones individualizadas y ordenadas en una secuencia predeterminada, fue propuesta por primera vez por Fayol¹², quién la dividió en cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

El primer elemento de esta secuencia, la previsión, orientada a descubrir las oportunidades a futuro que la empresa tendría explorando las posibles acciones que podría desarrollar para lograr el éxito, requeriría para su implementación de un instrumento llamado por Fayol “programa de acción” o “cuadro del futuro”, el cual facilitaría el anticipar “acontecimientos próximos, resultados deseados, una línea de conducta a seguir, etapas a franquear y medios a emplear”.

11. Stoner Freeman, (1996):” administración”, México, 5ta edición, editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. p. 182

12. Farol, Henry (1975), “Administración industrial y general”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., p 185

Asimismo, el orden facilitaría la construcción de una estructura jerárquica entendida como la capacidad de proveer una empresa de “todo lo que requiere para su funcionamiento: herramientas, materiales, capital y personal”, así como su división, en un cuerpo social y material, esta definición de Fayol¹³ acerca de la organización como segundo elemento del proceso de gestión empresarial es ampliada, al precisar que todo el personal de la empresa debe cumplir con la misión.

Entendida como un arte, orientada a optimizar el desempleo del personal; la dirección como tercer elemento del proceso administrativo, recibe un tratamiento prescriptivo por parte de Fayol¹⁴, quién lista ocho atributos que todo jefe debe tener: i) un conocimiento a fondo de su personal, ii) eliminación de los incapaces; iii) conocer de acuerdos entre la empresa y el personal; iv) dar un buen ejemplo; v) realizar inspecciones periódicas apoyándose en cuadros sinópticos; vi) reuniones y conferencias, entre dirección y colaboradores; vii) no dejarse absorber por detalles; viii) fomentar iniciativa y empeño en el personal. Estos atributos han de ser adoptados permanentemente por el ejecutivo eficaz para consolidar su mando y orientación hacia los objetivos empresariales.

Con relación a elemento unificador entre todas las actividades y unidades administrativas, “la coordinación” como elemento, es definida como la introducción de “armonía” en un ente empresarial, con el fin de facilitar su funcionamiento. Fayol señala que en una empresa adecuadamente coordinada: i) cada servicio marcha de acuerdo con los otros; el servicio de aprovisionamiento sabe lo que debe suministrar y en qué momento así con producción, conservación, finanzas, seguridad; ii) en

13. Farol, Henry (1975), “Administración industrial y general”, 18edición, México, Herrero Hnos S.A., pp 185-186

14. Farol, Henry (1975), “Administración industrial y general”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., pp. 254-262

cada servicio, cada subdivisión conoce el tipo de apoyo a brindar y el nivel de relaciones a establecer entre sí; iii) se armoniza la marcha de los diversos servicios y subdivisiones con las circunstancias”; asegurando de esta manera un acople perfecto entre organización y ambiente.

El alineamiento entre los objetivos empresariales, los principios admitidos, la marcha de un programa y las indicaciones dadas, forman parte del control, el cual “se aplica a todas las cosas, personas y actos”; siendo considerado por Fayol, como el elemento final de proceso administrativo.

Este enfoque de proceso, ha perdurado con algunas modificaciones en cuanto a sus elementos, como podremos apreciar en la definición de Koontz & Wheirich¹⁵, quién la señala como el proceso de diseño y mantenimiento de un ambiente en el cual las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia las metas seleccionadas, señalando que las personas realizan funciones administrativas de planificación, organización, integración de personal, dirección y control, aplicándose a todo tipo de organizaciones, siendo la meta de un administrador el crear un superávit mediante la productividad entendida como eficiencia y eficacia.

La planificación estratégica como diagnóstico competitivo y prospectivo es definida por Serna¹⁶ “como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad-de la institución hacia el futuro”

15. Koontz Wheirich, (1994): “Administración”, 1era edición, México, Mc Graw Hill, p.4

16. Serna, Humberto, (1994); “Planeación y gestión estratégica”, Bogotá, Legis Editores S.A. p.5

Según Richard L. Daft¹⁷ dice que “una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales”

Las estrategias competitivas de Porter, que ideó un modelo para describir tres estrategias competitivas: “la de liderazgo en el bajo costo, la de diferenciación y la de enfoque” La estrategia de enfoque, en la cual la organización se concentra en un mercado específico o grupo de compradores, se subdivide en bajo costo enfocado y diferenciación enfocada. Esto produce cuatro operaciones básicas. Donde debemos evaluar dos factores: la ventaja competitiva y ámbito competitivo¹⁸ con respecto a la ventaja los directivos determinan si deben competir por el costo más bajo o por la capacidad de ofrecer productos y servicios únicos o distintivos que puedan soportar un precio de productos de primera clase. Después, los directivos determinan si la organización competirá en un ámbito amplio en uno estrecho.

Según Kaplan¹⁹ la gestión empresarial debe clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con las estrategias, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

La mayoría de las organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizado y de equipo que están mucho más cerca del

17. Richard L. Daft, (2007): “Teoría y diseño organizacional”, 9na edición, México, p. 62

18. Richard L. Daft, (2007): “Teoría y diseño organizacional”, 9na edición, México, p. 63

19. Robert S. Kaplan, (2001): “Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia”, Gestión 2000, España, p. 9

cliente. Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento²⁰, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineados y vinculadas a la estrategia.

Tenemos cinco puntos de gestión para “centrar el enfoque en la estrategia”²¹ i) traducir la estrategia a términos operativos; ii) alinear la empresa con la estrategia; iii) hacer de la estrategia el trabajo diario de todo el mundo; iv) hacer de la estrategia un proceso continuo; v) movilizar el cambio a través del liderazgo directivo.

Un sistema de control de gestión está relacionado en la estrategia y visión, planificación y asignación de capital, presupuestos, incentivos personales y revisión y reorientación²².

2.4.2. Desarrollo Empresarial

Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen, el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa²³.

20. Robert S. Kaplan, (2004): “Mapas estratégicos”, Gestión 2000, España, p. 12

21. Robert S. Kaplan, (2004): “Mapas estratégicos”, Gestión 2000, España, p. 12

22. Robert S. Kaplan, (2001): “Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia”, Gestión 2000, España, pp. 32-34

23. Caja de Herramientas, (2008): “Homogeneización de conceptos de servicios de desarrollo empresarial”, <http://www.infomipyme.com>

Las ventajas competitivas basadas únicamente en dar valor agregado a los productos, o incorporar nueva tecnología, ya no constituyen una suficiente y segura ventaja, por lo tanto, dimensiones como el desarrollo del potencial humano y el pensamiento creador, han adquirido especial connotación en los últimos años, convirtiéndose en una estrategia de fortalecimiento y desarrollo para las empresas tratándose de permanencia, posicionamiento y competitividad²⁴.

De esta manera la creatividad para la empresa empieza a ocupar un escenario protagónico, es decir, la forma en que esta utiliza y reutiliza su conocimiento, genera y promueve sus ideas de manera creativa, innova, desarrolla nuevas estrategias y metodologías, le otorgan a la organización un valor agregado integral.

La creatividad es un fenómeno complejo que necesita de las capacidades y acciones individuales, así como de las colectivas y de los ambientes adecuados en la empresa; la combinación de estos factores permitirá que se generen procesos y productos creativos alineados a la estrategia de la organización y deben ser controlados.

La organización debe proveer de la participación y comunicación, encaminados a motivar el trabajo en equipo por medio del adecuado liderazgo.

2.4.3 Sistema (Nestor, 2010)

Un sistema es el conjunto de elementos, en el que el todo es más la suma de sus partes, adquiere propiedades que no tienen ninguno de los

24. Revista creando, (2007): "Estrategia creativa: una alternativa para el desarrollo empresarial", año 2 número 3, Universidad Nacional de Colombia, Colombia, p.1

elementos por separado, y sin la presencia de uno de ellos el sistema pierde sus características que la definen como tal.

Checkland en su texto “Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas”, define a un modelo del sistema como: “conjunto estructurado de objetos o atributos interrelacionados. Así también clasifica a los sistemas de la siguiente manera:

a) Sistemas Naturales:

Sistemas físicos que integran el universo, en una jerarquía de sistemas desde los sistemas subatómicos (como los describe la física), pasando por los sistemas de ecología observados en la tierra; hasta los sistemas galácticos en el otro extremo.

b) Sistemas Físico Diseñados:

Éstos son sistemas que son resultado de un diseño consciente, hechos por el hombre; éstos van desde simples herramientas, pasando por, complejos automatizados hasta las estaciones orbitales.

c) Sistemas Abstractos Diseñados:

Como la matemática, el lenguaje, la filosofía, etc. que gracias a una actividad de diseño exitosa previa, ahora se pueden capturar en sistemas físicos diseñados como libros, filmes, grabaciones, etc.

d) Sistemas de Actividad Humana:

Éstos son menos tangibles que los sistemas naturales y diseñados, y por lo general describen los seres humanos que emprenden una actividad determinada, como los sistemas

hombre máquina (un hombre que empuña un martillo), la actividad industrial, la globalización mundial, etc.; todas enmarcadas y ordenadas conscientemente como resultado de algún objetivo, propósito o misión fundamental.

e) Sistemas Sociales y Culturales:

La mayor parte de la actividad humana existirá en un sistema social donde los elementos serán seres humanos y las relaciones serán interpersonales.

2.4.4 Gestión (Jaramillo, 2008)

La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

A. Niveles de Gestión:

En las empresas es común hablar de tres niveles de gestión:

- La Gestión Estratégica
- La Gestión Táctica
- La Gestión Operativa

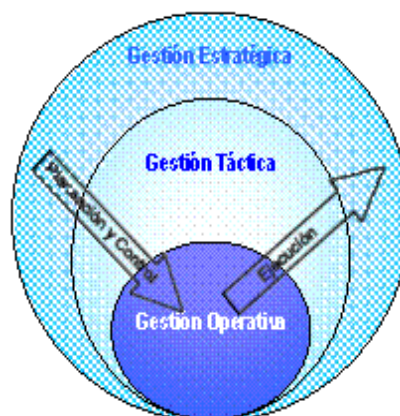
Se entiende por **Gestión Estratégica** el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégica de la empresa y se basa en una comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen a cadena de valor a la que pertenece la organización.

De la gestión Estratégica se deriva a Gestión Tacita, ya que los objetivos de esta se desprenden directamente de la primera gestión y deben estar alineados con ellos.

La **Gestión Tacita** involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas y al decir internas me refiero, más que a aquellas actividades desarrolladas dentro de espacio físico de la empresa, tal como la propone “Michael Porter en Competitive advantage”, The Free Press, NY, 1985.

Finalmente, tenemos la **Gestión Operativa**, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto, es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc.

Figura 01:
Nivel de Gestión



Fuente: (Jaramillo, 2008)

B. Medición de la Gestión:

La Gestión bien aplicada se puede medir mediante cuatro factores: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

Se entiende por **eficacia** la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia. La eficacia es el “Qué”.

La **eficiencia** en cambio, es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Es decir, hablamos de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el “Cómo”.

La **efectividad** es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

La **productividad**, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

C. Control de la Gestión:

El proceso de toma de decisiones es fundamental para la comparación de los resultados logrados con las previsiones y

objetivos para poder tomar correctivas.

A este proceso se le denomina control de gestión. Su estructura debe contener:

- Definición de los objetivos a alcanzar expresados en patrones de medida o estándares.
- Medición de los resultados buscados, producto de decisiones tomadas, a través de indicadores, que no son otra cosa que la medición de esos resultados.
- Comparación entre objetivos materializados a través de los estándares y los resultados medidos a través de indicadores, determinando la importancia de las desviaciones.
- Búsqueda de las explicaciones o causas de esas desviaciones y sus posibles consecuencias.
- Toma de medidas correctivas.

- Un buen control debe basarse en la confianza en el personal y por lo tanto su objetivo es delatar los obstáculos no previstos o inconvenientes surgidos inesperadamente.

De manera que los indicadores deben reunir los siguientes requisitos:

- Deben ser adaptados a las necesidades de cada empresa.
- Deben ser sencillos, la simplicidad es preferible a la complejidad.
- Deben referirse a aspectos generales y orientados a la visión de conjunto.
- Deben ser rentables, los índices deben elegirse de forma que el costo de obtener los datos sea inferior al costo evitado por la acción correctiva que facilite el control.
- Deben ser relevantes, es decir, deben referirse a los aspectos fundamentales y más importantes del negocio,

recuerde que el 75% de la importancia, se centra en el 25% de las operaciones.

2.4.5 Indicadores de Gestión (Kaplan y Norton, 2008)

Para medir el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad, se debe disponer de indicadores que permitan interpretar en un momento dado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas; por lo tanto, es importante clarificar y precisar las condiciones necesarias para construir aquellos realmente útiles para el mejoramiento de las empresas.

Se considera que en la construcción y en la revisión de indicadores se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- **Definición del indicador:** Expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar.
- **Objetivo del indicador:** Debe expresar el ¿para qué? se utiliza: eliminar, maximizar, sintetizar, tener cero retrasos, etc.
- **Niveles de referencia:** El acto de medir se realiza con base en la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador.
- **La responsabilidad:** Quien debe actuar de acuerdo al comportamiento del indicador con respecto a las referencias escogidas.
- **Puntos de lectura e instrumentos:** Se debe definir quién hace, organiza las observaciones y define las muestras y con qué instrumentos.
- **Periodicidad:** Es fundamental saber con qué frecuencia se deben hacer las lecturas: diaria, semanal o mensualmente.

2.4.6 Estrategia (Vercher, 2004)

El Concepto actual de estrategia tiene elementos que se complementan y forman un todo, estos elementos son:

- **Visión:**

Que visión tiene del futuro de la misma, toda esta visión se complementara con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

- **Posicionamiento:**

Debe elegir un tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente. Para lograr este propósito debe elegirse "impulsores de Posicionamiento". Los impulsos no deben ser modificados, una modificación en este implica una decisión muy importante de reposicionamiento y debe requerir un estudio muy importante, puesto que tocamos la mente de los consumidores de la empresa.

- **Plan:**

Permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos, se puede elaborar un plan estratégico.

2.4.7 Sistema de Control de Gestión Estratégica (Borrego, 2007)

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman: "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."²⁵

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

a) **Planificar:** Determinar que se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas.

25. <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>

- b) **Planificar:** Determinar que se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas.
- c) **Programas y campañas:** Determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
- d) **Organizar:** Agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
- e) **Coordinar los recursos:** Obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
- f) **Dirigir:** Emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
- g) **Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

2.4.8 Control administrativo.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, según Stoner²³, el autor considera que el control permite determinar cuánto de lo que teníamos planteado a hacer se ha cumplido.

Sin embargo, según otra definición del control es considerada

como el proceso de observación y seguimiento de las actividades para asegurarse que se están logrando de acuerdo con lo planeado y que está corrigiendo cualquier desviación significativa según Robbins²⁴ Si es que este concepto no dista del concepto anterior considera específicamente la observación y el seguimiento de las actividades continuas para tener la seguridad de que se cumplen los parámetros.

El control consiste básicamente en la confrontación o comparación entre objetivos o planes fijados con los que realmente se han logrado o ejecutado, con fines de retroalimentación.

Control es también la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la institución y los planes diseñados para alcanzarlos. Controlar es determinar qué se está realizando, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. El control puede considerarse como la detección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas. Es importante tener presente que el propósito del control es positivo, es hacer que sucedan las cosas por medio de las actividades planeadas. El control nunca debe considerarse como negativo en carácter, como un obstáculo para alcanzar los objetivos. El control es una necesidad administrativa y no un impedimento y obstáculo.

En objetivo del control consiste en determinar las desviaciones, deficiencias, errores en el cumplimiento de los objetivos para rectificarlos oportunamente y evitar que vuelvan a ocurrir según Alvarado²⁵ considera los objetivos como centro de comparación de una manera intermitente para identificar alguna desviación del plan fijado.

Para realizar lo anterior se tienen tres pasos: i. Medir el desempeño real, ii. Comparar el desempeño real contra el estándar, iii. Tomar las medidas correctivas.

Estos son los pasos que representan los más significativos según el autor Robbins hemos querido señalar la definición de Mockler²⁶, el cual considera que antes de la medición del desempeño se debe establecer normas y métodos para medir el rendimiento.

No definir metas en forma vaga sino enunciarlas con exactitud, si se quiere mejorar las habilidades de los empleados indicar como se logrará esto, puede ser realizando seminarios semanales o mensuales. La facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control ya que las personas suelen llenar los roles de la planificación mientras que otras se les asignan los roles de control.

Principios de control

• Principio del propósito de control.

La tarea del control es asegurar que los planes tengan éxito mediante la detección de sus desviaciones y proporcionar una base para tomar la acción necesaria para corregir las desviaciones indeseables como posibles reales.

• Principios de controles dirigidos al futuro.

Debido a las demoras en tiempo en el sistema total del control, cuanto más se base un sistema de control en la información adelantada se tendrá la oportunidad de percibir desviaciones indeseables de los planes antes de que ocurran y llevar a cabo acciones a tiempo para evitarlas. Estos dos principios insisten en que el propósito del control es asegurar que se logren los objetivos mediante la detección de desviaciones y llevando a cabo la acción correctiva, tomada para alcanzarlos. El control al igual que la

planeación, deben mirar hacia el futuro.

- **Principio de la responsabilidad del control.**

La responsabilidad principal de la ejecución del control recae sobre el jefe que tiene a su cargo el desempeño de los planes de que se trate. Puesto que la delegación de la autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad de ciertos objetivos recaen sobre jefes específicos, se desprende que el control de este trabajo lo debe ejercer cada uno de esos jefes.

- **Principio de la eficiencia de los controles.**

Las técnicas y enfoques de control son eficientes si detectan y hacen resaltar la naturaleza y las causas de las desviaciones de los planes con un mínimo de costo o de otras consecuencias indeseables.

- **Principio de control preventivo.**

Cuanta más alta es la calidad en un sistema será menor la necesidad de controles. La mayor parte de los controles se basan en el hecho de que los seres humanos cometen errores y que con frecuencia, no reaccionan frente a los problemas llevando a cabo su corrección en forma adecuada y rápida.

- **Principio del reflejo de los planes.**

Cuanto más claros, completos e integrados sean los planes, cuando más se diseñen los controles para que reflejen esos planes, los controles cumplirán de modo más efectivo las necesidades. No es posible crear un sistema de control sin planes, puesto que la tarea del control es asegurar que funcionen en la forma deseada. No hay duda que en cuanto más claros, completos e integrados sean estos planes se tendrá un control más efectivo.

- **Principio del punto crítico de control.**

El control eficaz requiere presentar cuidadosa atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes.

Tipos de control

- **Control preliminar.**

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladores limitando las actividades por adelantado. Representativo de esto es el efecto de aplicar políticas y procedimientos que, en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones y, en el caso de los segundos, definir qué acciones específicas. El grado hasta el cual se sigan o no se evalúan es mejor aplicando el proceso de control. En realidad, la influencia de las políticas y procedimientos de control refleja la cercanía de la planeación y el control. Y debe observarse que el control ayuda a unificar el entendimiento de las políticas y procedimientos.

- **Control concurrente.**

El control concurrente es la médula de todo sistema de control de operaciones. En el ámbito de la producción, todos los esfuerzos están dirigidos a elaborar la cantidad correcta de los productos adecuados en el tiempo preciso. El control concurrente puede ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas.

- **Control de retroalimentación.**

La retroalimentación es de especial importancia en el control. Puede considerarse como un sistema compuesto de los siguientes elementos: El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos

datos y se han analizado, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que pueden hacerse correcciones. La oportunidad es crítica se va a tener algún beneficio de control de retroalimentación.

Los principios y tipos de control señalados son los referidos por Heinz²⁶

Requisitos para el control.

Para efectuar un eficiente control según Alvarado²⁷ se hacen necesarios una serie de requisitos tales como:

- El control debe necesariamente reportar desviaciones de una manera oportuna y fidedigna a efectos de adoptar las medidas correctivas pertinentes.
- El control debe ser económico, es decir que los efectos de las medidas correctivas deben reportar ventaja significativa en relación al costo que implica la identificación de las mismas, en otras palabras, el control debe justificar el costo.
- El control debe asegurar la acción correctiva, pues efectuar el control para mantener una situación deficitaria encontrada no tiene sentido.
- El control será más interesante y productivo si realmente conduce a la acción correctiva.
- El control debe ser objetivo, aunque como la administración contiene muchos elementos subjetivos, estos pueden influir de manera inexacta sobre los juicios valorativos en el cumplimiento del trabajo, por lo que se debe procurar que el control y sus normas sean objetivos, exactos y evidenciables.

26. Heinz Wehrch, Harold Koontz, (1994) Administración una Perspectiva Global, Mc. Graw Hill, décima edición. México.

27. ALVARADO OYARCE Otonie; Elementos de la Administración Genera; Udegraf S.A.; Perú; 2000

- El control debe ser flexible en el sentido de que no siempre los planes o la normas se cumplen tanto como se los concibió, por el contrario, existen factores coyunturales que hacen variar su ejecución, a cuyas circunstancias debe atenderse o adecuarse al control
- El control debe ser proyectivo es decir orientarse constructivamente hacia el futuro tanto para corregir, mejorar o evitar que se sigan cometiendo los mismos errores o fracasos, cuanto para prevenir los posibles problemas que puedan afectar el normal desarrollo de las actividades.
- El control debe concentrarse en los puntos críticos o excepcionales. Siempre en toda la actividad o área es posible identificar elementos clave en los cuales el administrador debe centrar su atención.
- Finalmente, el control debe reflejar necesariamente la naturaleza de las actividades objeto de control y efectuarse en función de la estructura organizativa de la entidad.

2.4.9 Sistema de Control Interno

“El termino de control interno, significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable”²⁸.

También se encarga de evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones no autorizadas o injustificadas.

28. Norma Internacional de Auditoría N°06 Evaluación del Riesgo y Control Interno, párrafo 8, Sec 400

a) El control interno administrativo

Es el plan de organización que esta adoptado por la cantidad, tomando en forma independiente un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas los cuales, establecidos en forma adecuada, apoyan el logro de los objetivos administrativos como:

- ❖ Permitir a la gerencia mantenerse informado de la administración de la empresa.
- ❖ Coordinar funciones del personal en general.
- ❖ Controlar el logro de los objetivos establecidos.
- ❖ Definir que las funciones se estén ejecutando en forma eficiente y
- ❖ Determinar si la entidad y sus colaboradores están cumpliendo con las políticas establecidas.

b) El control interno contable

Se deriva del Sistema de Control Interno Administrativo, de su sistema de información, ya que el Control Interno Contable, es el que genera la base de datos de la cual se alimentará el sistema de información. Los principales lineamientos para que el Control Interno Contable sea eficiente, se debe verificar que:

- ❖ Las operaciones sean registradas en forma integral, oportuna, con una correcta valuación, según su ocurrencia, reveladas y presentadas en forma adecuada.
- ❖ Todas las operaciones realizadas en la entidad deben reflejar la existencia y pertenencia, esto es verificable a través de conteos físicos y cruce de información.
- ❖ Estas operaciones deben ser ejecutadas únicamente con las autorizaciones de los niveles permitidos.

El Informe COSO

Es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, define la Estructura del Control Interno Integrado (Internal Control Integrated Framework). Fue elaborado por la Comisión Nacional sobre información Financiera Fraudulenta- conocida como la Comisión Treadway. Los miembros de dicho grupo fueron el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, la Asociación Americana de Profesores de Contabilidad, el Instituto de Ejecutivos de Finanzas, el Instituto de Auditores Internos, y el Instituto de Contadores Gerenciales, y la reunión de sus representantes adoptó el nombre de Comité de Organismos Patrocinadores – COSO²⁹.

El informe COSO, “Define al control interno como un proceso que constituye un medio para un fin (no un fin en sí mismo), ejecutado por personas en cada nivel de una organización que proporciona seguridad razonable para la consecución de: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Siendo importante destacar que considera que este control debe estar entrelazado con las actividades de operación de

una entidad, y que es más efectivo cuando se construye dentro de la infraestructura de la entidad”³⁰.

Por otro lado, el informe COSO, indica que el control interno está compuesto por los cinco componentes interrelacionados, los mismos que son:

29. MBA. Marco A. Argandoña Duenas, Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública, pag. 98.

30. MBA. Marco A. Argandoña Duenas, Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública, pag. 98.

- **Ambiente de control;** La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en que ella opera.
- **Valoración del riesgo;** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos y debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
- **Actividades de control;** Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.
- **Información y Comunicación;** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
- **Monitoreo;** Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.
- Igualmente, el COSO II, conocido mundialmente. Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, emitido en setiembre del 2004, establece (8) elementos clave de la gestión de riesgos corporativos, ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de acontecimientos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

Implementación del sistema de control interno

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

Planificación

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

La Organización

El ordenamiento de todas y cada una de las áreas de la empresa es una de las funciones principales que le atañe a la administración en forma permanente, porque con ello es muy seguro lograr los resultados que se esperan.

Para organizar se necesita saber utilizar los espacios, el tiempo, el trabajo, los recursos humanos, y los recursos financieros.

Ejecución

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los

riesgos que la administración ha adoptado.

Evaluación

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. ¿Cuál es el rol de la Contraloría? La CGR es responsable de la evaluación del sistema de control interno de las entidades del Estado. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

El espacio. - Distribuir un área física de tal manera que cada cosa tenga su lugar preciso.

El tiempo. - Programar cada actividad o tarea, que permita evacuar cada una de ellas con la oportunidad requerida por la administración.

El trabajo. - El orden y la prioridad al que sea sometido un listado de tareas que se piensan desarrollar o ejecutar cotidianamente, le permiten a la administración la eficiencia y efectividad necesaria para cumplir con los objetivos propuestos.

El recurso humano. - La continuada subordinación como elemento esencial en el contrato laboral se convierte en una

herramienta fundamental para la organización de las personas en las empresas, ya que desde su ingreso la persona sabe a qué dependencia está asignada y quien es su jefe inmediato, de quien

debe recibir directamente las ordenes y a quien rinde cuentas de las tareas asignadas. Las actividades, tareas o funciones asignadas a cada cargo es también otro elemento esencial de la ley de contratación laboral actual en nuestro entorno empresarial, por lo tanto, las empresas diseñan y elaboran un manual en donde se le asignan funciones a cada cargo y la responsabilidad a cada persona que se compromete en la ejecución de las mismas. El respeto, la solidaridad, el comportamiento, el buen trato, la honestidad, y otros valores cuando se practican por las personas para lograr los objetivos de la empresa, ofrecerían como resultado un ambiente laboral provechoso para la administración.

Una de las formas más comunes para la organización de las funciones y cargos en las empresas son los flujos de organización, conocidos también como organigrama funcional, en donde se determinan las líneas de mando y la unidad de dirección, sin importar la forma que el gráfico nos presente la estructura organizacional de la empresa.

Los recursos financieros. - La organización de como la dirección, distribuirá y aplicará los dineros destinados para cada actividad, es el ingrediente más efectivo para ejecutar todas y cada una de las actividades y tareas que componen el proceso administrativo.

La asignación de recursos financieros, previamente planeados por el centro de gastos y costos, permitirá el uso racional de ellos y por lo tanto la obtención de los resultados esperados en la operación, así mismo la colocación de esos recursos en el sitio correcto y con los rendimientos favorables, darán cumplimiento a sus compromisos y obligaciones contraídas por la empresa.

COSO III (2013)

Teniendo en cuenta los grandes cambios que han tenido la industria y los avances tecnológicos, el Comité lanzó en mayo de

2013 una versión actualizada que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

Este modelo presentado por COSO ha enfocado la atención hacia el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo, y responde a la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, como consecuencia de los numerosos escándalos, la crisis financiera y los fraudes presentados.

Un sistema de control interno efectivo requiere la toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables.

El Marco Integrado de Control Interno abarca cada una de las áreas de la empresa, y engloba cinco componentes relacionados entre sí: el entorno de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información y comunicación, las actividades de control, y la supervisión del sistema de control.

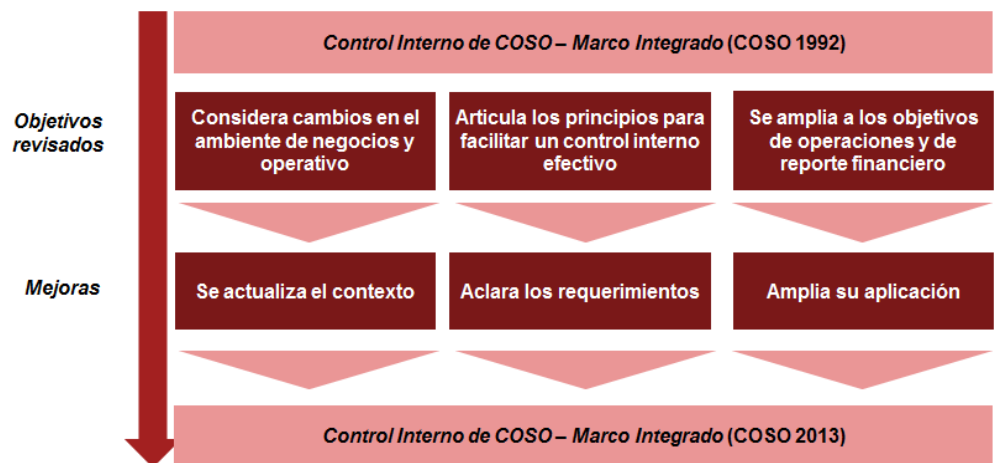
De la misma manera, el marco apoya la administración, la dirección, los accionistas y demás partes que interactúan con la entidad, ofreciendo un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno efectivo.

EVOLUCION DE COSO

A más de 20 años de su emisión original, en mayo de 2013, COSO publicó la actualización al marco integrado de control interno ("COSO

2013") que sustituye al anterior COSO 1992. El nuevo marco es el resultado de una vasta aportación de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditoría, participantes en los mercados financieros y estudiosos del tema. La actualización que dio como resultado el COSO 2013 se basó en la revisión de los objetivos de control interno, para incorporar los cambios en el ambiente de negocios y operativo, articular y formalizar los principios asociados a los componentes de control interno (ya existentes implícitamente) y ampliar la aplicación del sistema de control interno.

Figura 02:
Control Interno de COSO-Marco integrado

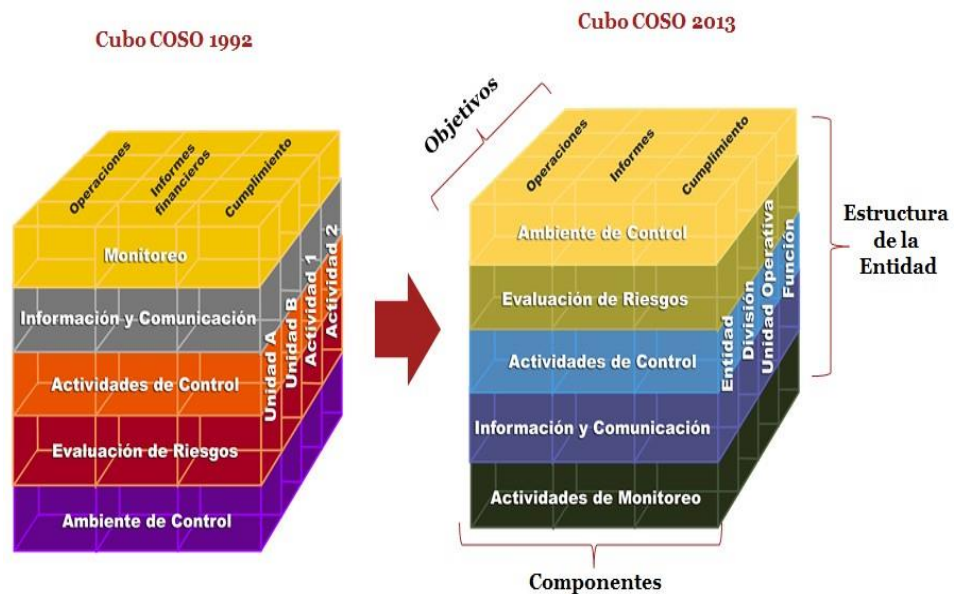


Fuente:-<https://www.google.com.pe> COSO 2013-PwC

¿Qué cambia con el COSO 2013?

Coso 2013 toma la esencia del COSO 1992 y enfatiza que los cinco componentes de COSO deben estar presentes (diseñados) y funcionando (ser efectivos) conjuntamente de manera integrada. Además, se formalizan 17 principios relevantes que ya estaban implícitos en un sistema con control interno efectivo.

Figura 03:
Coso y Control Interno
Relación entre Objetivos y Componentes



Fuente:-<https://www.google.com.pe> COSO 2013-PwC

Relación entre Objetivos y Componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás). La relación puede ser representada en forma de cubo.

- Las tres categorías de objetivos – operativos, de información y de cumplimiento – están representadas por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por las filas
- La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión.

Figura 04:
Componente y principios



Componentes y Principios

El Marco establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. A continuación, se enumera los principios que soportan los componentes del control interno:

Los 17 Principios Fundamentales de COSO 2013 (Asociados a los 5 componentes de Control Interno)

Ambiente de control

Es el conjunto de estándares, procesos y estructuras que proveen la base para ejecutar el proceso de control interno a través de la organización.

Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.

Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.

Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.

Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.

Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

Evaluación de riesgos

Una entidad enfrenta riesgos externos e internos; El riesgo es definido como la posibilidad de que un evento que ocurra afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación de riesgos es un proceso dinámico e interactivo.

Principio 6: Se especifican objetivos para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.

Principio 8: Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.

Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

Actividades de control

Son las actividades que se establecen a través de políticas y procedimiento para ayudar a la alta gerencia a mitigar los riesgos que se pueden presentar para el cumplimiento de los objetivos.

Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el cumplimiento de objetivos. La comunicación es un proceso continuo e iterativo de proveer, compartir y obtener la información necesaria.

Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.

Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

Actividades de monitoreo

Evaluaciones permanentes, evaluaciones independientes o una combinación de la dos para realizar un aseguramiento de los cinco componentes de control interno, validando que cada uno de los componentes existe y está funcionando efectivamente.

Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

Los pasos a seguir para iniciar con la aplicación del nuevo enfoque de COSO:

- Estudiarlo y entenderlo
- Evaluar el estado actual
- Definir un plan de implementación
- Comunicarlo en la organización

Beneficios de un Sistema de Control Interno:

- **Define las normas de conducta y actuación**, funcionando como conductor del establecimiento del Sistema de Control Interno.
- Ayuda a reducir sorpresas aportando confianza en el **cumplimiento de los objetivos, provee feedback** del funcionamiento del negocio.
- Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, a través de la fijación de **objetivos claros y medibles**, y de actividades de control.
- Otorga una seguridad razonable sobre la **adecuada administración de los riesgos** del negocio.
- Y el establecimiento de **mecanismos de monitoreo** formales para la **resolución de desviaciones** al funcionamiento del sistema de control interno.

Limitaciones

El Marco reconoce que, si bien el control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la entidad, existen limitaciones. El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Es decir, incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallos. Las limitaciones pueden ser el resultado

de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional del personal en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a riesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante convivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que el consejo y la dirección tengan la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad, es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones.

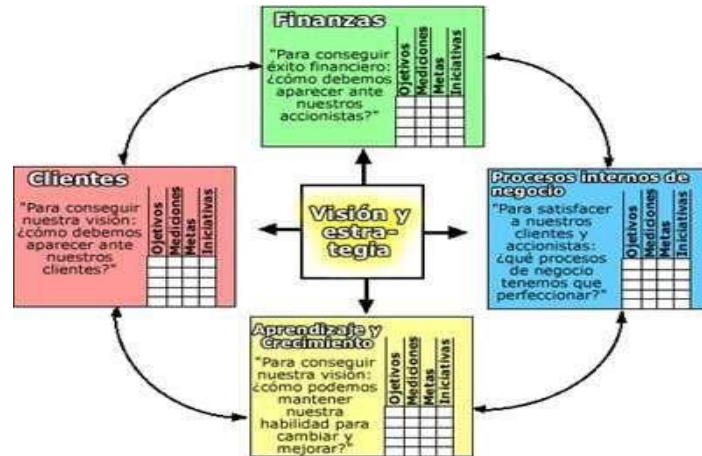
2.4.10 Balanced ScoreCard – BSC³¹

El Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización de forma integral, Balanceada y Estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2005) se basa en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos

31. Kaplan, Roberto y Norton, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000. Barcelona. 2000

Internos de negocio y Aprendizaje Crecimiento. Tal como se muestra en la siguiente figura, que refleja la interacción de cada una:

Figura 05:
Perspectivas del Balanced ScoreCard



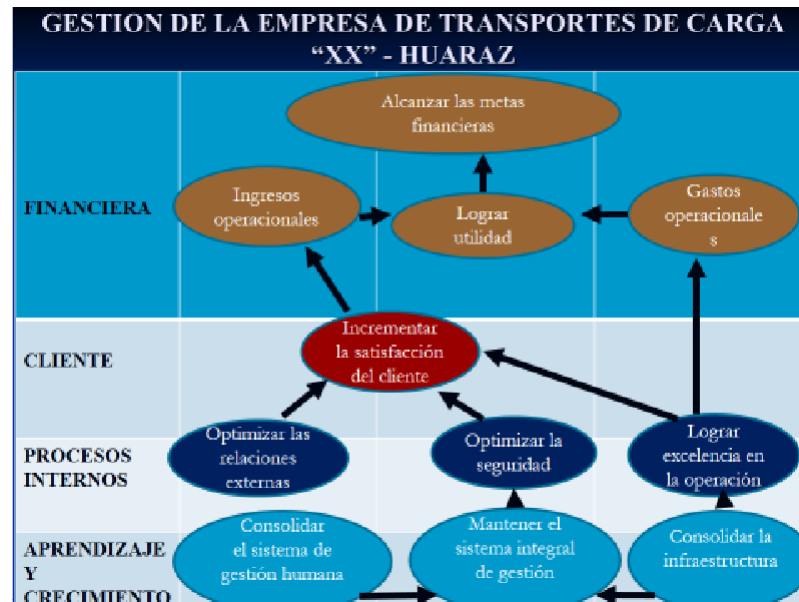
Fuente: Kaplan, Roberto y Norton, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000. Barcelona. 2000

De acuerdo a este autor, la figura 05., representa un modelo causa efecto, en el cual se observa que a partir de un conjunto coherentes de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta herramienta permitirá equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores financieros se centran en la mejora de costos, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes, el Balanced Scorecard destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre alcance de los objetivos organizacionales.

Figura 06:

Mapa estratégico – Empresa de Transportes de Carga “xx” – Huaraz



Fuente: Elaboración propia

El Cuadro de Mando Integral, originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño.

Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al "Tableau de Bord", que por los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa.

Karen, refiere que: "El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque el combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa³².

Podríamos decir que el Cuadro de Mando Integral nos proporciona una fotografía que nos permite examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para encontrar esta fotografía previamente, es necesario concertar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. El cuadro de Mando Integral es una metodología de Gestión Estratégica, originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la universidad de Harvard y David Norton, que permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización en forma integral, balanceada y estratégica para obtener “Feedback” y ajuste permanente a fin de integrarlos con la visión y estrategia de la empresa.

El CMI es:

- Integral:

Permite ver a una empresa u organización como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas básicas: Financiera (accionistas), clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento (recursos humanos).

- Balanceada:

En el pasado, el aspecto financiero era uno de los indicadores más importantes, y hasta quizá el único que realmente se tomaba en cuenta para evaluar la gestión de una empresa, en la actualidad, la estrategia de la empresa debe estar balanceada, es decir la gerencia debe tener en cuenta no solamente los indicadores financieros (que da cuenta sobre lo que ya pasó y que no nos dice nada sobre el clima laboral, la satisfacción del cliente, sobre la calidad en los procesos para generar un bien o prestar un servicio), sino también los indicadores no financieros de entrada, proceso y resultado, especialmente de los intangibles, que en un contexto competitivo son los que marcan la diferencia en cualquier empresa y/o empresa.

- **Estratégica:**

El Balanced Scorecard permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí, por medio de un mapa de enlaces de causa - efecto, facilitando a los directivos de una empresa comunicar la estrategia, asignar las responsabilidades y gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas y en forma consensuada, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa, sino que haciendo que todos conozcan de modo que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BSC

La mayoría de sistemas de medición actuales en las empresas se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se reflejan en los reportes financieros, los cuales se basan en hechos pasados y colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo, podríamos comparar los reportes financieros en una empresa con el marcador de un partido de fútbol que simplemente nos da resultado, si ganamos o perdemos nadie va a ganar un partido solamente en el marcador.

El Sistema BSC conjuga los indicadores financieros, no financieros organizándolos a través de perspectivas Kaplan y Norton (2005) refieren que las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización, los mencionados autores describen cada una de estas perspectivas, de la siguiente manera:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

Respondiendo a las expectativas del Accionista Mucho se ha escrito sobre indicadores financieros. En general, los indicadores financieros están basados en la información que nos remite contabilidad de la empresa y muestra el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurable, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades de la empresa.

El BSC o cuadro de mando integral, bajo esta perspectiva tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades de la empresa con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y

los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

En este orden de ideas, el BSC, utiliza los objetivos financieros de manera explícita en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos como aspecto del tipo financiero que es, y forma parte de la razón de ser de la mayoría de las organizaciones productivas, permitiendo a la alta gerencia de las unidades de negocio especifiquen cómo se evaluará el éxito en la empresa a largo plazo y las

variables más importantes para la creación de los objetivos y metas ajustadas a la medida del sector económico, entorno competitivo y estrategia de dicha unidad de negocio.

Kaplan y Norton (2005) sugieren un esquema de clasificación para elegir los objetivos financieros en temas relacionados tales como:

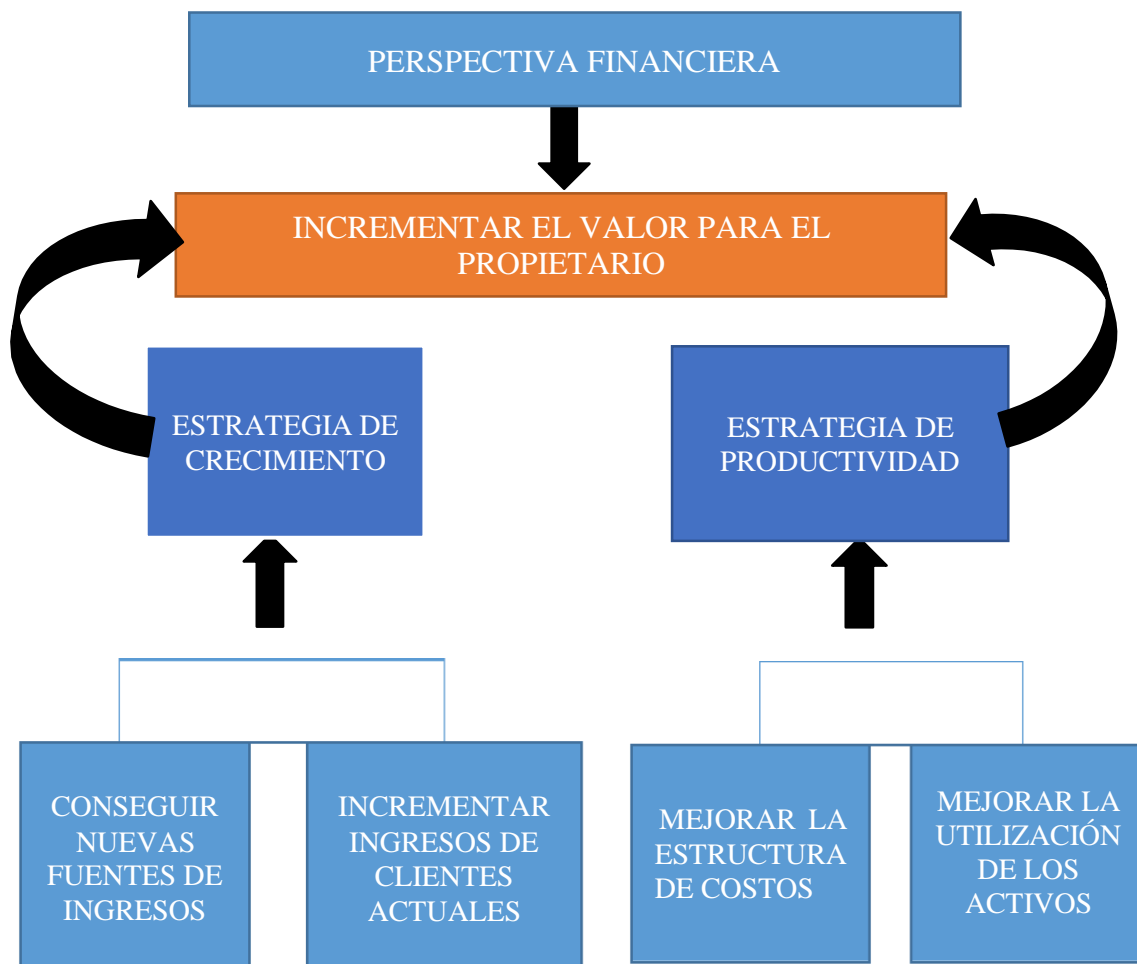
- ✓ Crecimiento y diversificación de los ingresos: implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios, para que se conviertan en una oferta de valor añadido.
- ✓ Mejora de la productividad y reducción de costos: consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.
- ✓ La utilización de los Activos y la gestión de riesgos: Se establecen medidas para reducir los niveles del capital circulante que se necesita para apoyar un volumen o diversidad del negocio dado, así como, también se hacen esfuerzos para obtener mayor utilización de los recursos escasos.

Con lo anteriormente expuesto, es notable el hecho de que, el BSC nace en la alineación de las estrategias diseñadas por la alta gerencia de la empresa con una mezcla de todos los factores que en ella se involucran, sin dejar de lado aquellas medidas que tradicionalmente se han utilizado para medir la eficacia y eficiencia de las acciones puestas en práctica en las empresas, con la novedad de la inclusión de los aspectos relacionados con el aprendizaje y crecimiento integral del capital humano, sin tomar en cuenta el estatus ó nivel en que se encuentre en la organización, ya que para eta todos y cada uno de ellos son importantes.

Figura 07:

**Perspectiva
financiera**

**Empresa de transportes de carga (xx) – Huaraz
(propuesta)**



Fuente: Elaboración propia

- **PERSPECTIVAS DEL CLIENTE:**

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello.

Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del BSC. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo efectividad las

necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.

El buen servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competitivo. Es probable que la misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Para entender lo que se debe hacer, tenemos que llegar a conocer todos los procesos de compra que siguen los clientes. Debemos desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio.

Debemos descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etc. Hasta que no nos hayamos familiarizado con estos detalles, no podremos adoptar nuestras estrategias básicas en relación con clientes y mercados y luego avanzar hacia otras perspectivas. También es importante que estos análisis se basen en lo que el cliente realmente aprecia, y no en la opinión convencional que de él tengamos en la empresa, como sucede con frecuencia.

Las estrategias elegidas deben basarse en los análisis mencionados y describir; en términos más o menos convencionales, los segmentos prioritarios, definir los modos de competir y especificar las políticas y reglas aplicables en estas áreas. Los indicadores, que son la consecuencia natural de estas elecciones estratégicas, deberían proporcionar una visión global desde la perspectiva del cliente. La información actual que se necesita es, preferentemente la siguiente:

- ✓ Cuotas de mercado.
- ✓ Fidelidad de los clientes indicador, por ejemplo, por la frecuencia de sus compras.
- ✓ Entrada de nuevos clientes.
- ✓ Satisfacción de los clientes con el producto/servicio.
- ✓ Rentabilidad por cliente.

- **PERSPECTIVA DE PROCESOS:**

Los procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores ello se analizaría si respondiésemos a las siguientes interrogantes ¿Qué hacer dentro de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes?, ¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas? Las respuestas deben surgir de esta perspectiva. Pues esta analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

1º. Procesos de Innovación: (difícil de medir) ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

2º. Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería, los indicadores son relativos costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

3º. Procesos de servicios de postventa: Indicadores, costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido.

En esta perspectiva se identifican los procesos claves de la organización en los cuales se deben trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión principal y los procesos de apoyo estableciéndose los objetivos específicos que garanticen dicha satisfacción. Identifican los objetivos o indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y accionistas.

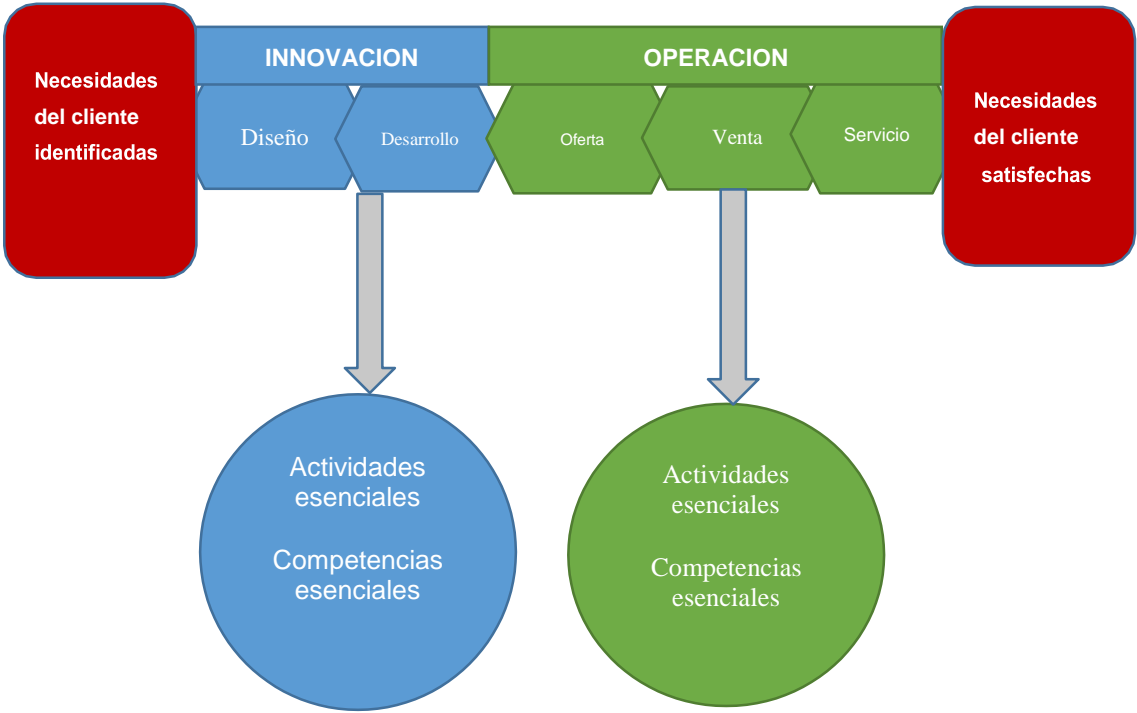
Es recomendable que como punto de partida de esta perspectiva se desarrolle la cadena de valor asociado a la empresa.

Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas, Los mismos serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia de los procesos que permiten asegurara la satisfacción de las expectativas de los accionistas, clientes, o socios; la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficacia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Algunos indicadores típicos son:

- ✓ Tiempo de ciclo del proceso.
- ✓ Costo unitario por actividad
- ✓ Niveles de producción
- ✓ Costos de Fallo
- ✓ Costo de reparación, desperdicios
- ✓ Beneficios derivados de la mejora continua.

Figura 08:
Modelo de la Cadena de valor
Perspectiva de procesos internos
(Empresa de transportes de carga (xx) – Huaraz)



Fuente: Elaboración propia

Figura 09:
Perspectivas de proceso
Empresa de transporte de carga “xx”– Huaraz (propuesta)



Fuente: Elaboración propia

• **PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la empresa asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera.

En esta perspectiva la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la empresa deberá cultivar como base de su futuro

desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la empresa también tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento que igualmente necesitará en áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de la empresa en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino preferentemente apuntado y estructurado, Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

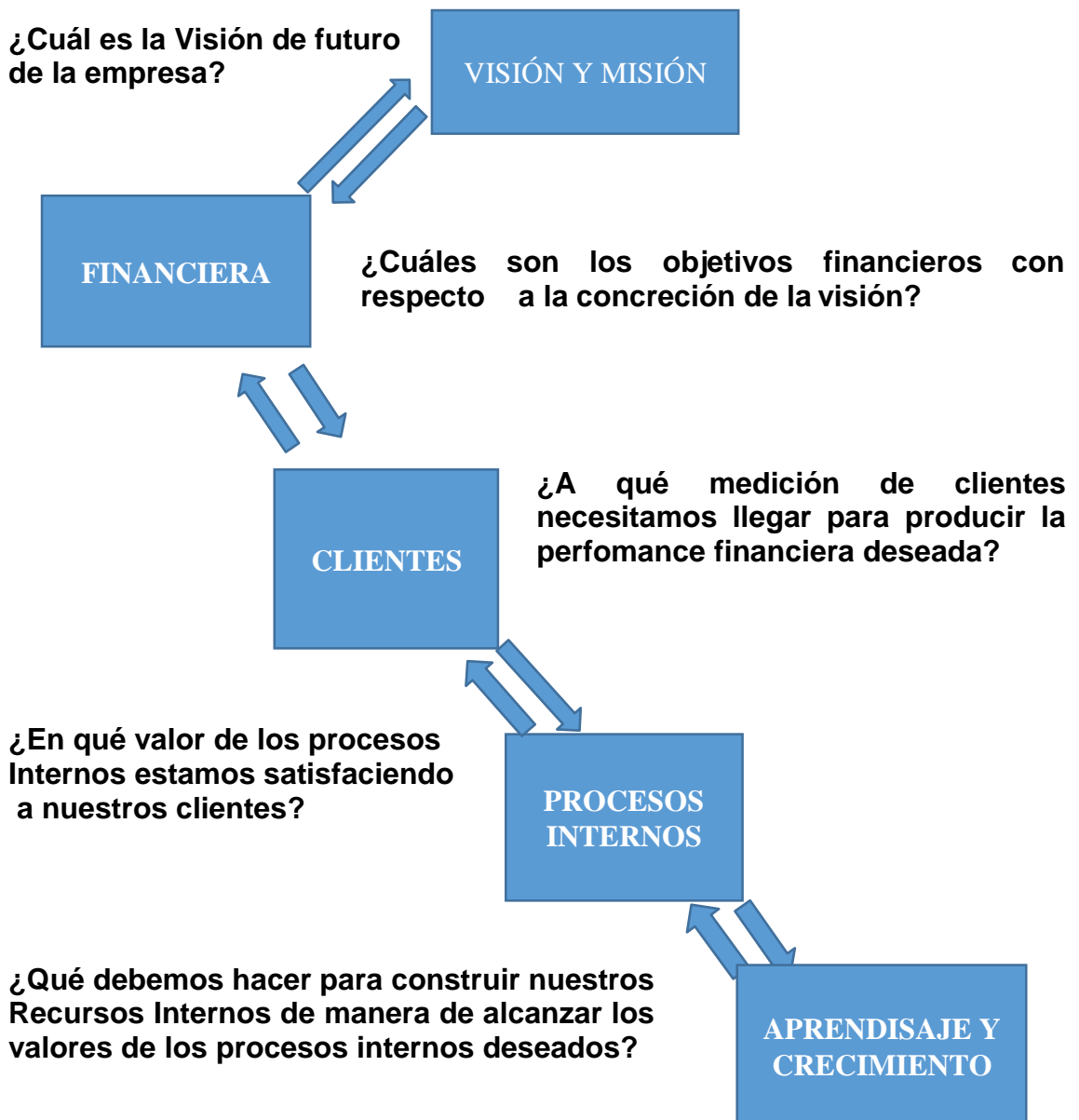
- ✓ Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados, productividad, necesidad de formación).
- ✓ Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo), Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- ✓ Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores; las competencias del personal, el uso de la tecnología como generadora de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio con los objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces desarrollan procesos de gran valor para los clientes que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desarrollo del negocio, que merecen atención relevante; la consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir para crear valor del futuro.

Figura 10:

**Vinculación estratégica de las perspectivas del BSC
Empresa de transportes de carga (xx) – Huaraz (propuesta)**



Fuente: Elaboración propia

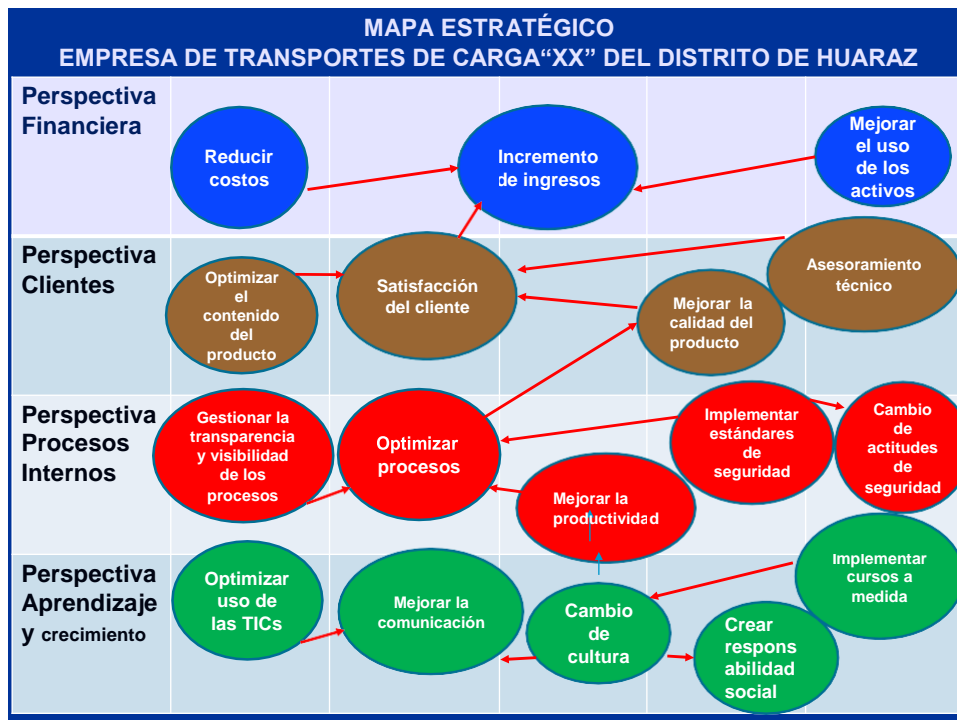
Figura11:

Mapa estratégico para la empresa de transporte de carga “xx” - Huaraz (propuesta).

MISION	Ofrecer servicio de transporte de carga innovador para todos los clientes el cual se destaque en el mercado local.			
VISION	Ser el líder del mercado de transporte de carga innovador en el Distrito de Huaraz			
PERSPECTIVA FINANCIERA		<p>Amplia mix ingresos</p> <p>Mejora ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ROI retorno inversión • Crecimiento ingresos • Mix ingresos 	
PERSPECTIVA CLIENTES		<p>Confianza Cliente en Consejo Financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Retención del cliente • Profundidad de la relación 	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	<p>Comprensión segmentos clientes</p>	<p>Desarrollo de nuevos servicios</p>	<p>Ventas cruzadas por líneas de servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Share del segmento • Ingresos por nuevos servicios • Relación Vtas. Cruzadas • Tiempo con clientes
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<p>Desarrollar habilidades estratégicas</p>	<p>Incremento capacidad personal</p> <p>Acceso a información estratégica</p>	<p>Alinear las metas personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por empleado • Rating satisfacción empleados • Cobertura habilidades estratégicas • Alineación metas personales
EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGA “xx” - HUARAZ.				

Fuente: Elaboración propia

Figura 12:
Mapa estratégico (propuesta)



Fuente: Elaboración propia

CARACTERÍSTICAS DEL BALANCED SCORECARD

1. Mide las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, movilizand o a los trabajadores hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.
2. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros e incluye los inductores de actuación futura para el logro de sus objetivos y proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.
3. Complementa los indicadores financieros tradicionales usados para evaluar el desempeño de las empresas combinando con los no financieros logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día

y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

4. Es balanceado porque busca el equilibrio en la gestión de la empresa.
5. Es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que estén relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la empresa por medio de mapas de enlaces Causa-Efecto (indicadores impulsores o de resultado).
6. Es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver una empresa como un todo, estableciendo que son estas las cuatro perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la Visión de una empresa exitosamente.

DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD

El BSC es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realizar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

Para el desarrollo con éxito del BSC se necesita:

- 1) Compartir conocimiento: Que la visión, los valores y la estrategia de la empresa sea conocida y comprendida por toda persona.
- 2) Feedback estratégico: Cada uno tiene que estar informado para conocer los resultados de la estrategia, que él desde su puesto de trabajo, esté ayudando a conseguir, de esta manera estará motivado para continuar alineado con la misma.

- 3) Indicadores financieros y no financieros: establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Para la implementación del BSC es muy importante el compromiso de la gerencia general y de todos los integrantes de la empresa, y de esta manera conseguir el éxito de la organización.

Un buen BSC debe contar con “La Historia de sus Estrategias” es decir debe reflejar la estrategia de la empresa, con ella se quiere destacar que un BSC es más que una lista de indicadores agrupados en financieros y no financieros, el BSC es la representación de una estructura coherente de estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, modelos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinadas y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Se puede comentar el desarrollo del BSC en cuatro fases:

1.- LA DEFINICION DE LA ESTRATEGIA

El BSC debe reflejar la estrategia como resultado de una traducción de la visión de la empresa en objetivos estratégicos de la empresa u organización encadenados en un modelo CAUSA –EFECTO. Esta frase se centra justamente en la compensación de los temas estratégicos de la empresa, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas.

Esta fase es la más difícil de todo el proceso, porque por una parte significa el arranque de una actividad que puede implicar el ver las cosas de una manera diferente a como estamos acostumbrados para algunos conceptos de índole financiero, de relaciones con clientes, y de aprendizaje organizacional que no siempre hemos manejado con propiedad.

Por otro lado el mismo giro estratégico que conlleva el proceso de transformación en el cual puede estar inmerso el uso del BSC como metodología de implantación de estrategias y sistemas de gerencia, implica algunas veces importantes cambios de enfoque personal y profesional y se traduce en una necesidad de análisis profundo y de dialogo continuo alrededor de los aspectos estratégicos de la empresa, en el que pueden estar confrontándose elementos culturales y practicas gerenciales y operacionales.

Entre los diversos objetivos de una empresa pueden establecerse relaciones de CAUSA-EFECTO. Esto es, hallar una correlación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite predecir cómo se comportarán algunas métricas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual; y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

2.-LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

El propósito fundamental de esta fase es el consolidar el consenso del equipo ejecutivo, sobre los objetivos estratégicos de la empresa, además de completar los detalles referentes a la definición de los objetivos estratégicos y de las medidas claves (indicadores claves de cada Perspectiva).

Las definiciones detalladas deben incluir:

- Objetivos Estratégicos: Detalle de la intención de cada objetivo, lo que se desea alcanzar a través del mismo.

- Medidas Estratégicas: Construcción del mapa de indicadores, con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas, responsables de definición, logro y reporte de metas.

3.- MAPAS ESTRATEGICOS Y METAS

Es fundamental en esta fase el establecimiento de las CAUSAS EFECTOS entre las distintas estrategias. Es decir, la construcción del mapa estratégico, donde se establecerá VECTORES ESTRATEGICOS el cual es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero puede haber casos en que la cadena CAUSA-EFECTO lleva a omitir algunas de las perspectivas para un vector específico.

Las perspectivas de aprendizaje organizacional y la financiera, siempre están presentes en los vectores de negocios bajo el modelo de las cuatro perspectivas.

Probablemente surjan ajustes en la definición de objetivos estratégicos no estén apoyados por los indicadores existentes o que los indicadores existentes o que los indicadores no estén completamente definidos para el desarrollo de estos se requiere:

- Definir la intención del indicador que soporte el objetivo correspondiente.
- Identificar la fórmula del indicador, así como los supuestos que apliquen a la misma.
- Desarrollar un plan para identificar la información requerida.

4.- COMUNICACIÓN, IMPLANTACION, DESPLIEGUE, Y AUTOMATIZACION

Para que se logre aprovechar el potencial del BSC como sistema de gerencia y sistema de medición del desempeño del negocio este debe integrarse a la agenda estratégica de la organización es decir la parte esencial del sistema de gerencia, las actividades a realizar en esta fase para lograr este objetivo indica que el plan de implementación debe considerar los siguientes elementos:

- Una evaluación del estado de diseño del BSC
- Indicadores pendientes por definir o por complementar.

- Cada indicador con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los informes o reportes.

CONSTRUCCION DEL TABLERO DE COMANDOS

La construcción de tableros de comando consta de cuatro fases básicas: orientación al diseño, arquitectura de indicadores, informática y utilización que se subdividen en diez etapas. A continuación se detallan:

A. ORIENTACION AL DISEÑO

Etapas 1. Empresa, Negocio, Fórmula de Éxito: Primero se determinan la característica de la empresa, tamaño mercado, en el que opera quiénes son sus principales clientes, es decir su naturaleza. Luego, se definen sus elementos estratégicos misión, visión, objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito. Así se podrán establecer indicadores de gestión.

Etapas 2. Los Gerentes y Conceptos de administración: Cada nivel de la empresa tiene diferentes retos, en cada uno de ellos hay personas que toman decisiones acerca de diferentes problemas. Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quienes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia. Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen en su elección los estilos gerenciales.

De acuerdo al nivel que se encuentran los gerentes tienen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar (a nivel alto se definirá una política general de inventarios, a nivel intermedio se definirán la cantidad de inventario por grupo de productos y a nivel bajo cuando comparar cada ítem)

Los indicadores entonces variarán por nivel. Influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar la empresa.

B. ARQUITECTURA DE INDICADORES

Etapa 3. El tablero de comando para la alta dirección: La selección de indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos indicadores mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para la organización.

Para la selección de indicadores, pueden usarse diferentes formas de razonar. En los últimos años se ha difundido mucho el uso del BSC.

Etapa 4. Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel: Los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Deben de estar claras las responsabilidades de cada quien, para evitar problemas, más de un conflicto tiene su origen en no haber clasificado como debería contribuir cada persona al logro de la empresa.

Etapa 5. Remuneración variable, Transformación Empresarial: Uno de los elementos clave es la construcción de los tableros de comando, como ya se dijo, lo constituyen el involucrar a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia. La forma más usual de hacerlo es atar las compensaciones a los resultados.

En este tema hay que considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa.

Etapa 6. Fórmula de cálculo: Ya definidos los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, como se van a medir las ventas, el valor económico agregado (EVA) el valor de la empresa.

El índice de productividad laboral medido en unidades monetarias puede bajar.

Etapa 7. Benchmarking comparaciones, representación gráfica: Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con otras empresas, con las líderes del mercado o con nuestra competencia si es posible. La información se

debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

C. INFORMATICA

Etapa 8. Sistemas de Información Gerencial: Los proveedores y los softwares disponibles, son muchos. Normalmente los datos se toman de, los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esos datos se ordenan en una base de datos (Data Warehouse) de la que se extraen con algún criterio (modelización, según lo indicado en etapas previas) La presentación al gerente de la información requiere el uso de herramientas (hoy se usan las OLAP, en el futuro se van a usar más sistemas de expertos, y de inteligencia artificial). En una empresa PYME en donde todavía no se utilicen los objetivos, ni haya informes de control de gestión, puede ser aconsejable una carpeta en donde alguna persona del área administrativa recopile a la dirección los principales indicadores.

Para su elección deberá tomarse en cuenta:

- 1) Los Recursos y tiempo disponible de la empresa.
- 2) El hardware y software que tenga la empresa.

D. UTILIZACION

Etapa 9. Comunicación y capacitación: La elaboración del BSC implica un esfuerzo de comunicación explícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

Etapa 10. Integración con toda la empresa y sus procesos: El BSC deberá integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa, es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla y deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación.

El BSC facilitará el dialogo con el personal y el análisis de acciones correctivas

permitirá a su vez evaluar el desempeño de las personas para determinar premios y castigos.

Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de algunas de ellas.

2.4.11 Sistemas de Información en la Empresa

La toma de decisiones por parte de los sujetos económicos requiere disponer de datos relevantes acerca de los hechos sobre lo que hay que decidir. Y aunque no cabe duda de que pueden tomarse decisiones, a veces afortunadas, con la intuición, no es menos cierto que para una realidad económica concreta, las posibilidades de tomar decisiones racionales serán mayores si se posee una información fiable y relevante sobre dicha realidad. La información, es un recurso esencial para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales, y que para dicha información sea utilizada correctamente, se hace necesario diseñar un sistema que transforme la multitud de datos que genera la actividad económica de la empresa en información útil para la toma de decisiones.

En los momentos actuales, la contabilidad se configura como el sistema informativo más eficaz y útil para elaborar y comunicar información de naturaleza económico-financiera acerca de la actividad económica de las empresas.

Sistema de información

Son varios los autores que definen a los sistemas de información, sin embargo, para efectos de esta investigación tomaremos las conceptualizaciones de los siguientes autores:

Senn (2007)³³ Define a los sistemas de información como el medio del cual fluyen los datos de cualquier naturaleza, de una persona, departamentos, que pueden ser desde la comunicación interna entre los componentes de la organización, desde líneas telefónicas hasta sistemas de cómputos generadores de reportes para varios usuarios.

De igual manera O'Brien (2001)³⁴ define a los sistemas de información como una "Combinación organizada de personas, hardware, software, redes comunicacionales y recursos de datos que reúnen, transforman y diseminan información en una organización.

Para Fernandez, 2006³⁵ Conjunto de componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen la información para apoyar a la toma de decisiones, el control, análisis y visión de una institución

Figura 13:
Sistema de Información



Fuente: (Fernández, 2006)

De acuerdo a estas definiciones se puede entender entonces a los sistemas de información como todos aquellos canales que reciben, procesan y transmiten la información necesaria para realizar algún tipo de tarea o actividad, bien sea en el ámbito personal, profesional, u organizacional, los cuales facilitan la interrelación con el interno como externo.

33. Senn, J. (2007). Análisis y Diseño de Sistemas de Información. Editorial Mc Graw Hill, México.

34. O'Brien, James A. (2001) Sistemas de Información Gerencial. Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill.

35. Vicenc Fernández Alarcón, Desarrollo de Sistemas de Información (Una metodología basada en el modelado), pag. 213

En este orden de ideas, los sistemas de información son importantes para las organizaciones en razón de ofrecer exactitud y confiabilidad de la información, pues permite una toma de decisiones asertiva, satisfacer las necesidades, así mismo pueden determinar el futuro de una organización.

Sistema de Información contable

Un sistema de Información Contable comprende los métodos, procedimientos y recursos utilizados por una entidad para llevar un control de las actividades financieras y resumirlas en forma útil para la toma de decisiones.

El propósito de la contabilidad es proporcionar información financiera sobre una entidad económica. Quienes toman las decisiones administrativas necesitan de esa información financiera de la empresa para realizar una buena planeación y control de las actividades de la organización.

El papel del sistema contable de la organización es desarrollar y comunicar esta información. Para lograr estos objetivos se puede hacer uso de hardware y software.

La base para tomar decisiones en diversas áreas de la empresa es la información contable, es por ello que para Catacora (2009)³⁶ un sistema contable es el eje alrededor del cual se toman la mayoría de las decisiones financieras.

Los gerentes deben estar en la capacidad de establecer los planes estratégicos de la empresa, es decir, los objetivos y los medios necesarios para lograrlos, para ello es necesario que estos gerentes se apoyen en los sistemas de información contable, ya que les permite automatizar la labor de obtener los datos más importantes de la organización, resumirlos y presentarlos de la forma más comprensible posible, al mismo tiempo pueden tener acceso fácil a información interna y externa con el fin de dar seguimiento a factores críticos del éxito.

36. CATACTORA CARPIO, F. (2009). Sistemas y Procedimientos Contables. Red Contable, Venezuela.

Existe una clara relación entre el entorno económico en que se desenvuelve la empresa y el sistema de información contable que se aplica. Ahora bien, como los rasgos del entorno económico históricamente no han sido siempre idénticos, ni lo son actualmente en todos los países, tampoco existe un único sistema de información contable. Cada sistema contable define conceptos coherentes con el entorno económico en que se desarrolla.

Históricamente los sistemas contables han experimentado una notable evolución desde las primeras concepciones basadas en el control del patrimonio, hasta los más actuales sistemas de predicción. Desde la óptica de los sistemas más clásico, la misión de la contabilidad era el establecimiento de responsabilidades surgidas de la administración de un patrimonio ajeno, la rendición de cuentas del gestor al propietario era el principal objeto de la contabilidad. Bajo esta consideración, los aspectos registrales y de control constituían el fundamento de la disciplina.

En los sistemas más avanzados la contabilidad es una ciencia cuyo principal objetivo es elaborar y comunicar información útil para la toma de decisiones de, los usuarios de la misma. La información versará sobre aspectos básicos de la realidad económico-financiera de la empresa, tales como la composición del patrimonio y su evolución a lo largo del tiempo, los resultados obtenidos con la actividad desarrollada y servirá de base para predecir la evolución futura.

Un sistema contable deberá garantizar la relevancia y fiabilidad de la información que elabora y transmite, empleando métodos precisos de medición, organización y distribución de la información, usando para ello un lenguaje técnico específico. El proceso de transformación de datos en información útil para la toma de decisiones, se puede esquematizar en las etapas recogidas en la figura siguiente:

Figura 14.
Proceso de Transformación de Datos
Empresa de transportes de carga (xx) – Huaraz (propuesta)



Fuente: Elaboración propia

- ◇ Recogida y selección de los datos relevantes para el sistema: implica la identificación y selección de los acontecimientos económicos que tengan interés para el sistema contable. Estos datos generalmente están, materializados en una serie de documentos fuentes como facturas, etc.
- ◇ Medición y valoración: la cuantificación en unidades monetarias de los datos que entran en el sistema. A veces para efectuar esta valoración es necesario el establecimiento de una serie de estimaciones e hipótesis, no exentas de cierta subjetividad.
- ◇ Registro: la representación sistemática de los hechos contables ya cuantificados. El registro puede realizarse por medios manuales, o informáticos.
- ◇ Resumen y comunicación de la información procesada: al final de cada periodo se resumirá la información registrada, elaborándose los estados financieros, de los que se informara a los interesados en dicha información recogida y

- ◇ Toma de decisiones: la información cuantitativa y cualitativa sintetizada en los estados financieros, que se obtiene al final del proceso contable, tiene como destinatarios finales a unos usuarios potenciales que la utilizarán para permitirles juicios y toma de decisiones documentadas. De esta forma, la información procedente de la empresa puede ser utilizada por ejemplo por los gestores, los inversores o los acreedores, para tomar decisiones de gestión, inversión o financiación.

Características de la Información Contable

Las características de la información contable surgen del proceso de cuantificación, que va desde la obtención y transformación de datos, hasta la generación y presentación de la información financiera. Sin embargo, el sistema contable no tiene una única presentación, sino que se estructura con base a los objetivos informativos que desea el usuario, lo cual implica que solo una parte de la realidad sea de interés como objeto de estudio y se retiene para su manejo y presentación como información.

Actualmente se reconocen tres características fundamentales que tiene que presentar la información contable y son: la utilidad, la confiabilidad y la provisionalidad. La confiabilidad la define como la característica de la información contable por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Esta no es una cualidad inherente a la información, sino es adjudicada por el usuario y refleja la relación entre él y la información. Esa confianza que el usuario deposita en la información financiera está basada en que el proceso de cuantificación contable u operación del sistema que tiene que ser estable, objetivo y verificable en la obtención de datos, su manejo (clasificación, reclasificación y calculo) y la presentación de los estados financieros (forma, clasificación y designación de los conceptos que los integran).

Cualidades de un Sistemas de Información Contable

Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible, útil y en ciertos casos se requiere además la información

sea comparable.

- ◊ La información es comprensible cuando es clara y fácil de comprender.
- ◊ La información es útil cuando es pertinente y confiable.
- ◊ La información es pertinente cuando posee el valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.
- ◊ La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.

Objetivos de la Información Contable

La Información contable debe servir fundamentalmente para:

- ◊ Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.
- ◊ Apoyar a los administradores en la planeación, planeación, organización, y dirección de los negocios.
- ◊ Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito
- ◊ Evaluar la gestión de los administradores del ente económico
- ◊ Ejercer control de las operaciones del ente económico.

Estructura de un Sistema Contable

Un sistema de información contable sigue un modelo básico y un sistema bien diseñado, ofreciendo así control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo/beneficio.

El sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que utilice, se deben ejecutar tres pasos básicos relacionados con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar, y resumir sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes están interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

- 1) Registro de la actividad financiera: en un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de contabilidad. Una transacción se refiere a una acción terminada más que a una posible acción a futuro.
- 2) Ciertamente, no todos los eventos comerciales se pueden medir y describir objetivamente en términos monetarios.
- 3) Clasificación de la información: un registro completo de todas actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información se debe clasificar en grupos o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero
- 4) Resumen de la información: para que la información contable utilizada por quienes toman decisiones, esta debe ser resumida, Por ejemplo, una relación completa de las transacciones de venta de una empresa sería demasiado larga para que cualquier persona se dedicara a leerla. Los empleados responsables de comprar mercadería necesitaran la información de ventas resumidas por departamento, mientras que la alta gerencia necesitara la información de ventas resumida por almacén.

Estos pasos que se han descrito: registro, clasificación y resumen constituyen los medios que se utilizan para crear la información contable.

Sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la creación de información, también involucra la comunicación de esta información a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales. Un sistema contable debe proporcionar información a los gerentes y también a varios usuarios externos que tienen interés en las actividades financieras de la empresa.

Utilización de la Información Contable

La contabilidad va más allá del proceso de creación de registros e informes. El objetivo final de la contabilidad es la utilización de esta información, su análisis e interpretación. Los contadores se preocupan de comprender el significado de las cantidades que obtienen. Buscan la relación que existe entre los eventos comerciales y los resultados financieros; estudian el efecto de diferentes alternativas, la compra o arriendo de un nuevo edificio, y buscan las tendencias significativas que sugieren lo que puede ocurrir en el futuro.

Si los gerentes, inversionistas, acreedores o empleados van a darle un uso eficaz a la información contable, también deben tener un conocimiento acerca de cómo obtuvieron esas cifras y lo que ellas significan. Una parte importante de esta comprensión es el reconocimiento claro de las limitaciones de los informes de contabilidad.

Un gerente comercial u otra persona que esté en posición de tomar decisiones y que carezca de conocimientos de contabilidad, probablemente no apreciara hasta qué punto la información contable se basa en estimativos más que en mediciones precisas y exactas.

2.4.12. Empresa, su gestión

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplean en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra y capital. Para Mochón (1995)³⁷, “La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos de público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía”.

37. MOCHON, Francisco, Economía Teoría y Política.

Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración.

Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

- 1) Recursos Materiales: son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como: instalaciones (edificios, maquinarias, oficinas, herramientas).
- 2) Recursos Técnicos: son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, pueden ser: sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos.
- 4) Recursos Humanos: Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen las siguientes características: posibilidad de desarrollo, ideas, imaginación, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias, entre otras. Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, gerentes.
- 5) Recursos Financieros: son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo.

Debido a la complejidad de las empresas estas se clasifican en: agropecuarias, mineras, industriales, comerciales y de servicios.

Empresas Comerciales: según Catacora (2009)³⁸, “son las empresas que se dedican a la compra y venta de productos; colocan en los mercados los productos naturales, semielaborados y terminados a mayor precio del comprado, para obtener así unas ganancias”.

Beneficios de la actividad empresarial

El beneficio debe ser el resultado óptimo de una actividad empresarial; y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo. Es lo que prueba la capacidad del empresario de lograr sus objetivos.

Este beneficio sirve de *feedback* o comentario y actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de nuevas formas de alcanzar buenos resultados dentro de un mercado competitivo, elevando a mayores niveles de creatividad el Marketing y su distribución.

Las empresas publican anualmente sus logros económicos, de esta forma recompensan a los miembros de la organización por el aumento de beneficios, y también de forma velada, para que los directivos sigan en la misma línea para que aquellos no disminuyan y porque no decirlo, ejerciendo una presión para un cambio estratégico si la compañía sufre pérdidas.

Con estas definiciones queremos hacer hincapié en que todo negocio debe de potenciar al máximo sus posibilidades año tras año, es decir, obtener el mayor beneficio posible. Pero en algunos países, como el nuestro, el sistema impositivo grava los beneficios de forma muy alta y no siempre el empresario se siente estimulado o recompensado en sus esfuerzos.

En estos casos la eficacia de las empresas del Distrito e Huacho, sobre todo las pequeñas y medianas, se medirá según la forma en que se pueden minimizar los impuestos, no defraudando al estado, sino aplicando una correcta política fiscal.

38. Obra citada en (4)

El cliente en las organizaciones comerciales

Muchas veces olvidamos que el objetivo de todas nuestras actividades es el Cliente.

Los empresarios tienen la responsabilidad de asegurar que cada miembro de la organización tome en serio la idea del cliente como objetivo y ello se vea reflejado en una correcta actitud en el desempeño de sus funciones.

En cualquier empresa el que un solo empleado no trate al cliente como es debido debe ser motivo grave de preocupación, puesto que se está poniendo en evidencia a toda la Organización.

2.4.13 Gestión Contable - Financiera (WikiMedia, 2010)

Es la aplicación de las técnicas y conceptos contables para procesar los datos económicos, históricos y estimados de una entidad, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales, y para elevar el nivel de eficiencia y eficacia administrativa, mediante el establecimiento de planes con base en objetivos económicos racionales. El contenido de la contabilidad de gestión se determina por las exigencias informativas que demanda el control directivo. Suele ser analítica, por centros de producción, líneas de negocio, líneas de producto, etc.

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

2.5 MARCO CONCEPTUAL

VISIÓN

Es una declaración clara que señala hacia donde se dirige la organización en un intervalo de tiempo, y en que se deberán transformar, considerando

el impacto de tecnología, expectativas de clientes y de condiciones del mercado.

MISIÓN

Es una exposición del propósito o motivo de ser de una empresa.

POLÍTICAS

Es una de las maneras de hacer operativa la estrategia. Definidas como las normas que dirigen el comportamiento del personal. Crean sentimiento de responsabilidad de la empresa, al extenderla a través de los niveles categóricos de la organización, se fortalece el compromiso y participación de los empleados.

OBJETIVOS

Los objetivos son situaciones que la empresa desea alcanzar en determinado periodo de tiempo, con los recursos disponibles de la empresa y los recursos que desea lograr.

VALORES

Los valores en las organizaciones son las bases más significativas, con ellos se define a sí misma, ya que los valores declarados, son los valores de su personal y en especial de sus directivos.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

CADENA DE VALOR:

Es un conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima hasta la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

CONTROL:

Proceso de medición de los actuales resultados en relación con los planes diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

CONTROL DE GESTIÓN:

Proceso de control que usan las empresas para medir si el resultado real de la gestión responde a los parámetros establecidos por la dirección de la firma y si es razonable en comparación con los distintos indicadores de otra empresa del mismo sector.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

ESTRATEGIA:

Es un modelo de decisiones orientado a lograr los objetivos establecidos en el proceso estratégico, formulados en función de las restricciones o variables que conforman los objetivos. Responde a la pregunta: ¿Qué hacer o cómo lograr los objetivos?

INDICADORES:

Son fórmulas cuyos valores miden algún tipo de resultado.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

Son las iniciativas o proyectos que determinan y respaldan el alcance de las metas y compromisos estratégicos. Son las palancas de valor que impulsan y promueven los objetivos estratégicos.

INDICADORES DE RESULTADO:

Miden la consecuencia del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de desempeño, correspondientes a las perspectivas financieras y de clientes.

INDICADORES DE CAUSA:

Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se les llama indicadores inductores o guías, correspondientes a las perspectivas de procesos internos y aprendizaje organizacional.

MAPA ESTRATÉGICO:

Es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales.

MATRIZ TABLERO DE COMANDO:

Es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas estratégicas que monitorean como se traslada la estrategia a la acción.

PERSPECTIVAS:

Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.

PLANIFICACIÓN:

Es una función fundamental de toda organización en general, que consiste básicamente en un proceso de preparación de las decisiones y de los medios necesarios para realizarlos.

PLANES DE ACCIÓN:

Tareas a realizar por cada unidad de la organización que permitan concretar las estrategias.

PLANES ESTRATÉGICOS:

Es la determinación de los objetivos específicos y metas a largo plazo en una organización, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

PROCESO:

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

EFICIENCIA

Relación entre el impacto real de un servicio y su coste de producción. También se conoce la prestación del máximo de servicios de calidad por unidad de recursos disponibles o la prestación del máximo de unidades comparables de cuidados sanitario por unidad de recursos utilizados.

GESTIÓN EMPRESARIAL.

Es planear, determinar objetivos, metas, establecer los controles organizaciones y finalmente controlar si todos los procesos gerenciales se han cumplido en función a los objetivos empresariales. Proceso gerencial. Conjugación de los elementos de la administración, para el logro de los objetivos, en este caso para

mejorar la gestión en el área de tecnología de la información.

EFICACIA.

Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.

COMPETITIVIDAD.

Capacidad de una persona, organización o país, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas y/o competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

VENTAJA COMPARATIVA.

Recursos atributos y otras características de los que dispone una persona, organización o país y que le permiten obtener un grado mayor de productividad que sus competidores.

VENTAJA COMPETITIVA.

Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior, o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.

ESTUDIO DE MERCADO.

Conjunto de operaciones destinadas a conocer hechos y circunstancias de interés particular que afectan a un mercado, en cuanto a la composición del mismo, necesidades de los consumidores, competencia y otras variables.

EVALUACIÓN DE IMPACTO.

Proceso sistemático que permite la medición de resultados a posteriori a

través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un periodo determinado.

MONITOREO.

Proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con base en los objetivos planteados en un programa o proyecto, que tiene como propósito descubrir fortalezas y/o debilidades para establecer líneas de acción, permitiendo brindar correcciones y reorientaciones técnicas en la ejecución.

ECONOMÍA.

Evitar derroches innecesarios de recursos.

TRANSPARENCIA.

Que es transparente, claro, imparcial en la gestión de contratación de proveedores externos para atender desarrollos de soluciones de negocio.

2.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.6.1 Hipótesis General

“Los efectos del cuadro de mando integral inciden en la gestión contable - financiera en las empresas de transportes de carga del Distrito de Huaraz - Ancash”.

2.6.2 Hipótesis Secundarias

- a. “El cuadro de mando integral incide de manera efectiva en el registro de las operaciones contables”.
- b. “El cuadro de mando integral incide en el nivel de ventas de servicios de las empresas de transportes de carga”.
- c. “El cuadro de mando integral favorece el cumplimiento de la entrega de carga de manera oportuna”.

- d. “El cuadro de mando integral determina la rentabilidad financiera de las empresas de transportes de carga”.
- e. “El cuadro de mando integral incide en el costo promedio operacional”.
- f. “El cuadro de mando integral incide en la satisfacción del empleado de las empresas de transporte de carga”.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.1 Tipo de Investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como **“INVESTIGACIÓN APLICADA”**.

3.1.2 Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos del estudio, la investigación se centra en el nivel descriptivo – explicativo.

3.1.3 Método

En la presente investigación utilizaremos el método descriptivo, estadístico y de análisis - síntesis, entre otros que conforme se desarrolle el trabajo se darán indistintamente, en dicho trabajo.

3.1.4 Diseño

Se tomará una muestra en la cual:

$$\mathbf{M = O_x r O_y}$$

Dónde:

M= Muestra

O= Observación

x = Cuadro de Mando Integral.

y = Gestión Contable-Financiera

r = Relación de Variables

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población (N)

La población objeto de estudio estará conformada por todos los gerentes de las distintas empresas de transporte de carga del Distrito de Huaraz, en total 25, entre los cuales tenemos.

- TRANSPORTES RAMIREZ HNOS. SRL.
- TRANSPORTES RAMIREZ EIRL.
- TRANSPORTES SANTA MELCHORITA
- TRANSPORTES SAGITARIO SAC.
- EMP. DE TRANSPORTES VICTOR A. ARGADOÑA ASTUDILLO SRL.
- TRANSPORTES LITARO SRL.
- TRANSPORTES VILEME SRL
- TRANSPORTES Y REPRESENTACIONES TIXE SAC.
- EMP. DE TRANSPORTES SR. DE SAN MIGUEL EIRL.
- TRANSPORTES TOLEDO
- TRANSPORTES MODESTO MORALES
- TRANSPORTES MI JASMIN SRL.
- TRANSPORTES PLUMA DE ORO SAC.
- TRANSPORTES EL PACIFICO EIRL.
- TRANSP. CONSORCIO E INVERSIONES LOARTE SAC.
- TRANSPORTES ONCOY
- TRANSPORTES JEHOVA – JHIRE
- TRANSPORTES SERTRACOM A.S. EIRL.
- TRANSPORTES DITRAMO SRL.
- TRANSPORTES TRANSALVI EIRL.

- EMPRESA DE TRANSPORTES TRANSPIER SRL.
- TRANSPORTES MINERA MARCO DE HUARAZ SRL.
- TRANSPORTES INVERSIONES JEMAS EIRL.
- EMPRESA DE TRANSPORTES CHICO PAUL EIRL.
- TRANSPORTES MULTISERV. TRANSGUER SAC.

3.2.2 Muestra (n)

Para la obtención de la muestra óptima, se emplea la fórmula del muestreo simple para estimar proporciones para una población conocida:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

Z = Valor de la abscisa de una curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

e = Margen de error muestral 5%

p = Proporción de gerentes que manifestaron que existe una adecuada gestión contable - financiera (se asume P = 0.5)

q = Proporción de gerentes que manifestaron que no existe una adecuada gestión contable-financiera (se asume q = 0.5)

n = Muestra óptima

Entonces, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5% tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (25)}{(0.02)^2 \cdot (60 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = 23 \text{ empleados}$$

La muestra será seleccionada al azar, dentro del área que comprende el Distrito de Huaraz.

Para el caso práctico se ha tomado como muestra a la empresa de “TRANSPORTES EL PACIFICO EIRL”.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1 Variable Independiente

X = Cuadro de Mando Integral

Indicadores

X₁: Estudio de la Naturaleza de la Empresa

X₂: Diagnóstico Estratégico de la Empresa

X₃: Análisis y Elección de la Estrategia del Negocio

X₄: Nivel de Productividad del Empleado

X₅: Nivel de Satisfacción del Cliente

X₆: Objetivos Financieros de la Empresa

3.3.2 Variable Dependiente

Y = Gestión Contable-Financiera

Indicadores

Y₁: Registro de las Operaciones Contables

Y₂: Nivel de Ventas de Servicios

Y₃: Cumplimiento de Entrega de Carga

Y₄: Rentabilidad Financiera Empresarial

Y₅: Costo Promedio Operacional

Y₆: Nivel de Satisfacción del Empleado

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas

Las principales técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

- Encuesta
- Entrevista

3.4.2 Instrumentos

Las técnicas en referencia, utilizaron como instrumento las siguientes:

- Cuestionario
- Guía de Entrevista

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Para procesar la información se utilizó los siguientes instrumentos:

- Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación.
- El programa computacional SPSS (Statiscal Package for Social Sciences), del modelo de correlación Chi-cuadrado y nivel de confianza del 95%.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS:

Para el proyecto de investigación se utilizó información veraz sobre el tema siguiendo los correspondientes procedimientos. Asimismo, mediante la encuesta se obtuvo información de importancia, la cual, ha sido procesada para ser interpretada, siguiendo las reglas establecidas.

CAPITULO IV

INTERPRETACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS

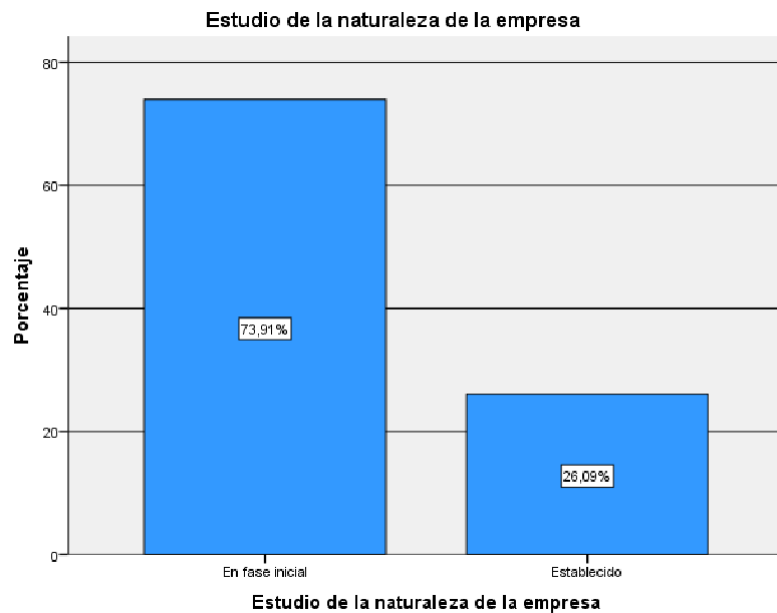
4.1.1 Estudio de la naturaleza de la empresa

Tabla 4.1.1: Estudio de la naturaleza de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En fase inicial	17	73,9	73,9	73,9
Establecido	6	26,1	26,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.1:



En la tabla n° 4.1.1 se observa que el 73.9% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash están en la fase inicial del estudio de la naturaleza de sus empresas.

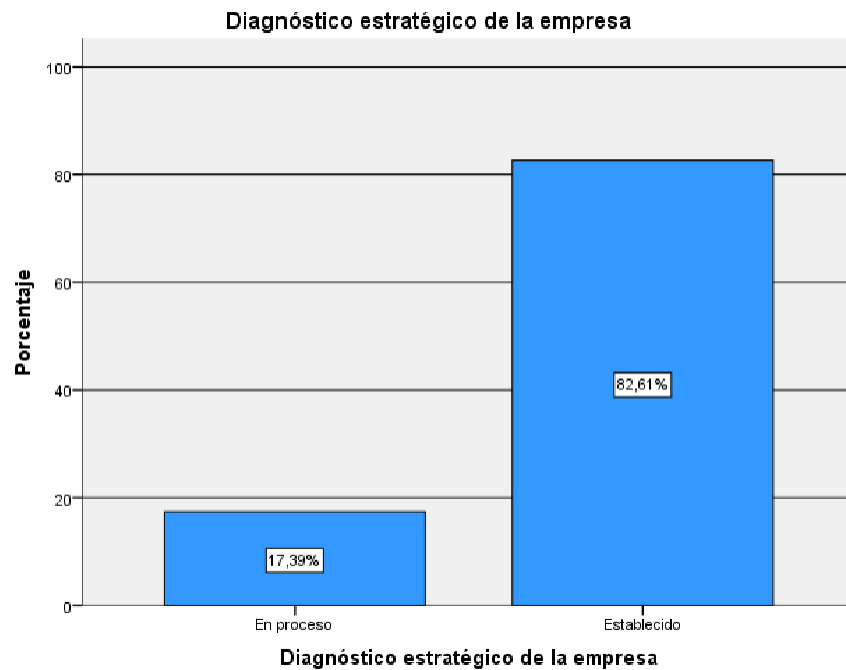
4.1.2: Diagnóstico estratégico de la empresa

Tabla 4.1.2: Diagnóstico estratégico de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En proceso	4	17,4	17,4	17,4
Establecido	19	82,6	82,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.2:



En la tabla n° 4.1.2 se observa que el 82.6% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash han establecido el diagnóstico de sus empresas, mientras que un 17.39% de ellas aún están en proceso de diagnóstico, lo cual indica que en general están establecidos en su mayoría.

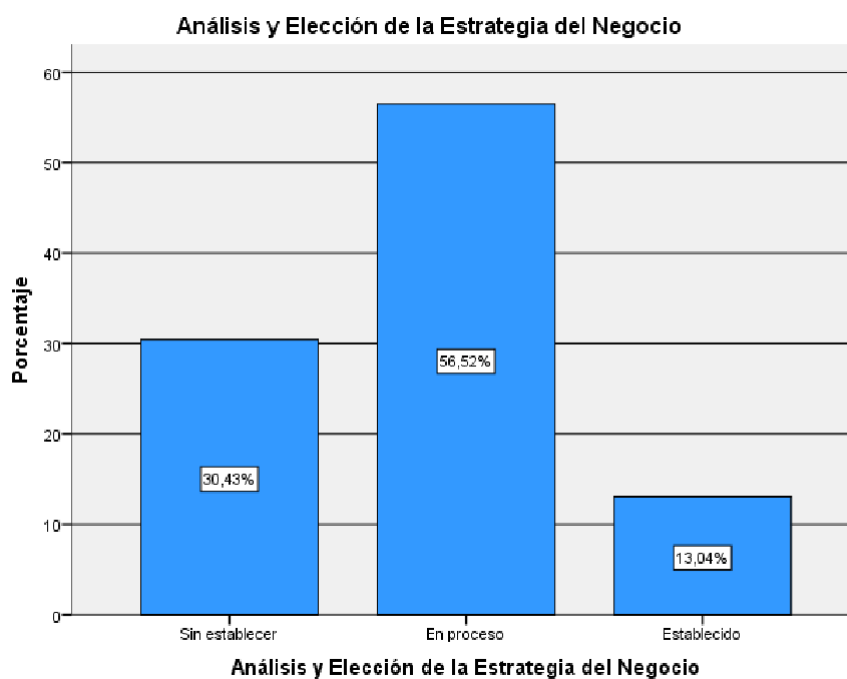
4.1.3: Análisis y Elección de la Estrategia del Negocio

Tabla 4.1.3: Análisis y Elección de la Estrategia del Negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sin establecer	7	30,4	30,4	30,4
	En proceso	13	56,5	56,5	87,0
	Establecido	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.3:



En la tabla n° 4.1.3 se observa que el 56.52% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash están en proceso de análisis y elección de la estrategia de sus negocios, un 30.43% de ellas están sin establecer este análisis y finalmente un 13.04% de ellos ya han establecido el análisis y elección de la estrategia del negocio.

4.1.4: En términos generales, ¿cuál es el nivel de productividad de sus empleados?

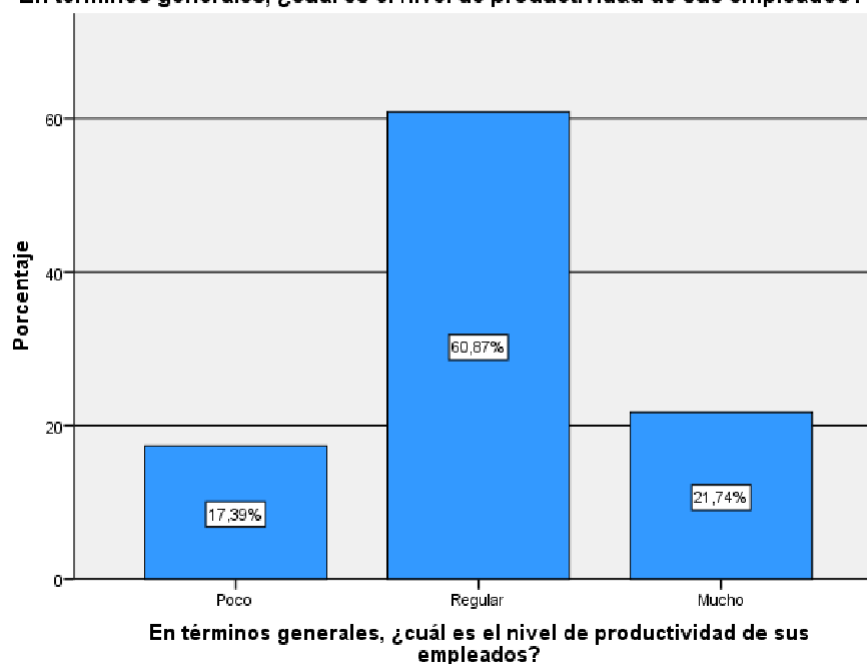
Tabla 4.1.4: En términos generales, ¿cuál es el nivel de productividad de sus empleados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco	4	17,4	17,4	17,4
Regular	14	60,9	60,9	78,3
Mucho	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.4:

En términos generales, ¿cuál es el nivel de productividad de sus empleados?



En la tabla n° 4.1.4 se observa que el 60.87% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash perciben en términos generales que su nivel de productividad es regular, un 21.74 % de ellas lo percibe como mucho y finalmente solo un 17.39% de ellas el nivel de productividad de los empleados es poca.

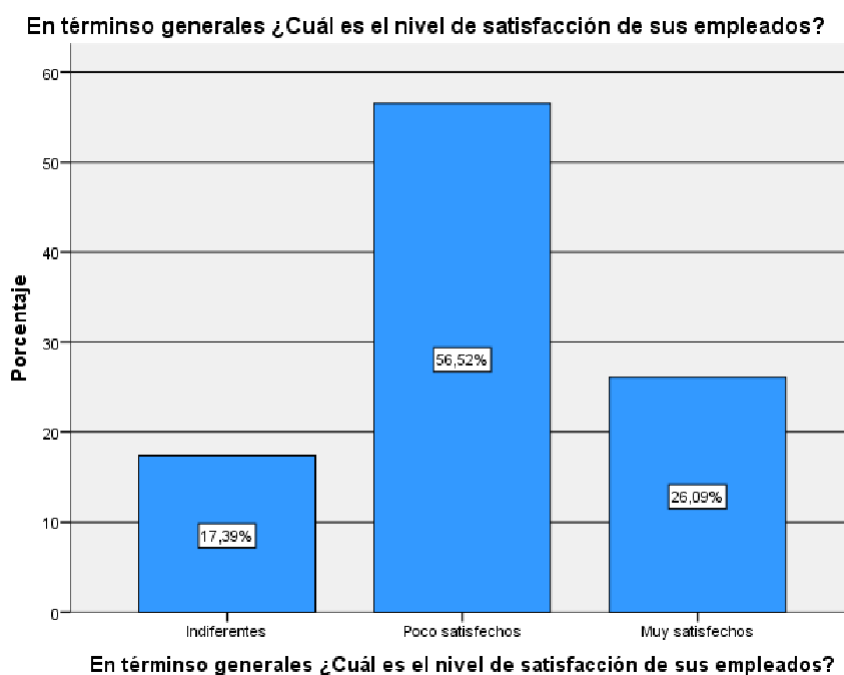
4.1.5: En términos generales ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados?

Tabla 4.1.5: En términos generales ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferentes	4	17,4	17,4	17,4
	Poco satisfechos	13	56,5	56,5	73,9
	Muy satisfechos	6	26,1	26,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.5:



En la tabla n° 4.1.5 se observa que el 56.52% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash, perciben en términos generales que el nivel de satisfacción de sus empleados es poca, un 26.09% de ellas perciben que sus empleados están muy satisfechos y solo un 17.39% de ellas tiene un nivel de satisfacción indiferente de sus empleados.

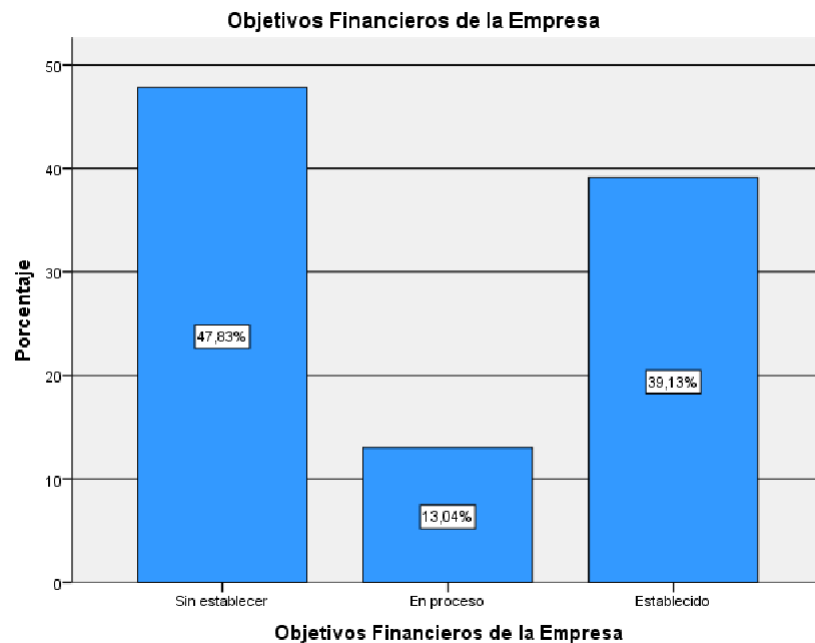
4.1.6: Objetivos Financieros de la Empresa

Tabla 4.1.6: Objetivos Financieros de la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin establecer	11	47,8	47,8	47,8
En proceso	3	13,0	13,0	60,9
Establecido	9	39,1	39,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.6:



En la tabla n° 4.1.6 se observa que el 47.83% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash, están aún sin establecer sus objetivos financieros, un 39.13% ya han establecido, y solo un 13.04% de ellas están en proceso de establecer sus objetivos financieros. Lo cual indica que la mayoría de ellas no tienen objetivos o planes a futuro.

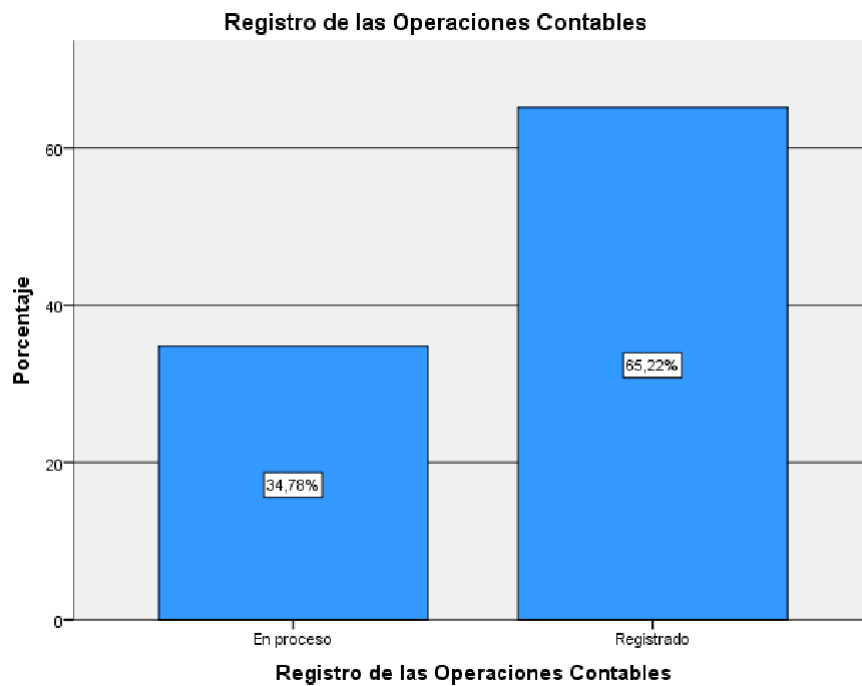
4.1.7: Registro de las Operaciones Contables

Tabla 4.1.7: Registro de las Operaciones Contables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En proceso	8	34,8	34,8	34,8
Registrado	15	65,2	65,2	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.7:



En la tabla n° 4.1.7 se observa que el 65.22% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash, ya han registrado sus operaciones contables, mientras que un 34.78% aún están en proceso.

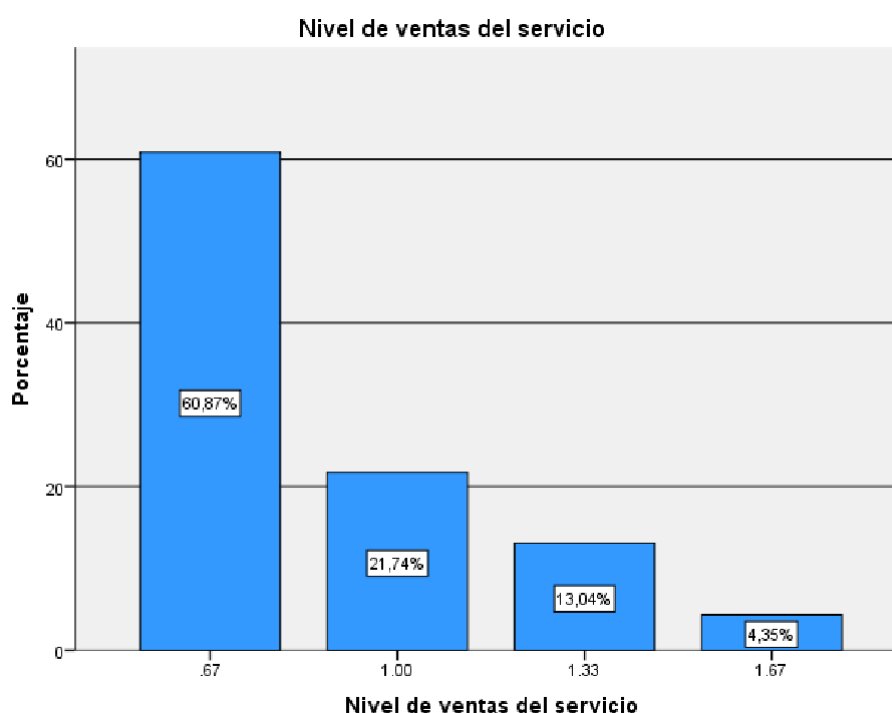
4.1.8: Nivel de ventas del servicio

Tabla 4.1.8: Nivel de ventas del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ,67	14	60,9	60,9	60,9
1,00	5	21,7	21,7	82,6
1,33	3	13,0	13,0	95,7
1,67	1	4,3	4,3	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.8:



En la tabla n° 4.1.8 se observa que el 60.87% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash, tienen un nivel de ventas que asciende a 670 soles por carga, mientras que un 21.74% asciende a 1000 soles el nivel de ventas por carga, un 13.04% cuenta con 1330 soles las ventas y un 4.35% cuenta con 1670 nuevos soles las ventas del servicio. El nivel de ventas promedio es de 856.6 soles.

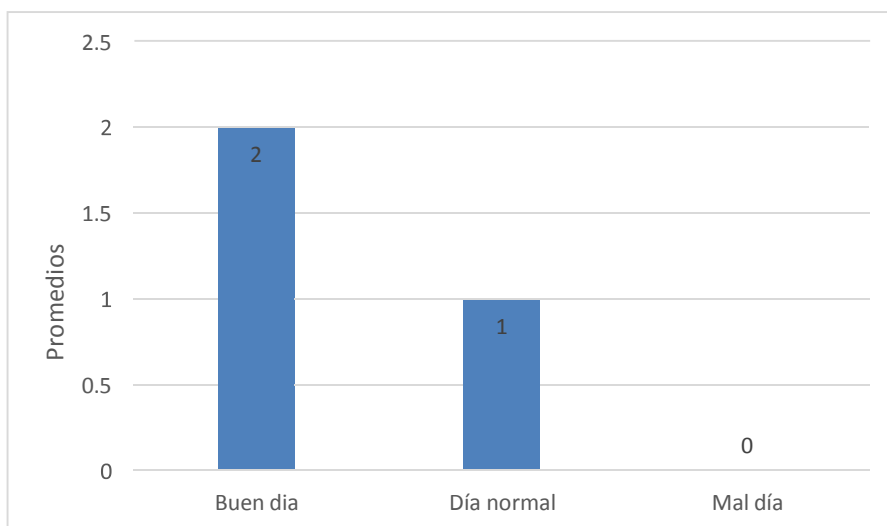
4.1.9: Cumplimiento de la entrega de carga

Tabla n° 4.1.9: Cantidades cumplidas promedio

	Media
Cantidades cumplidas en un buen día.	2
Cantidad cumplida en un día Normal.	1
Cantidad cumplida en un mal día.	0

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico n° 4.1.9: Cantidades cumplidas promedio



En la tabla n° 4.1.9 se observa que la cantidad promedio de carga cumplida en un buen día es de 2 cargas. Mientras que, en un día normal, solo se puede cumplir una carga en las empresas de transportes y finalmente en un día malo no se cuenta con cantidades de carga para las empresas de transporte del distrito de Huaraz – Ancash.

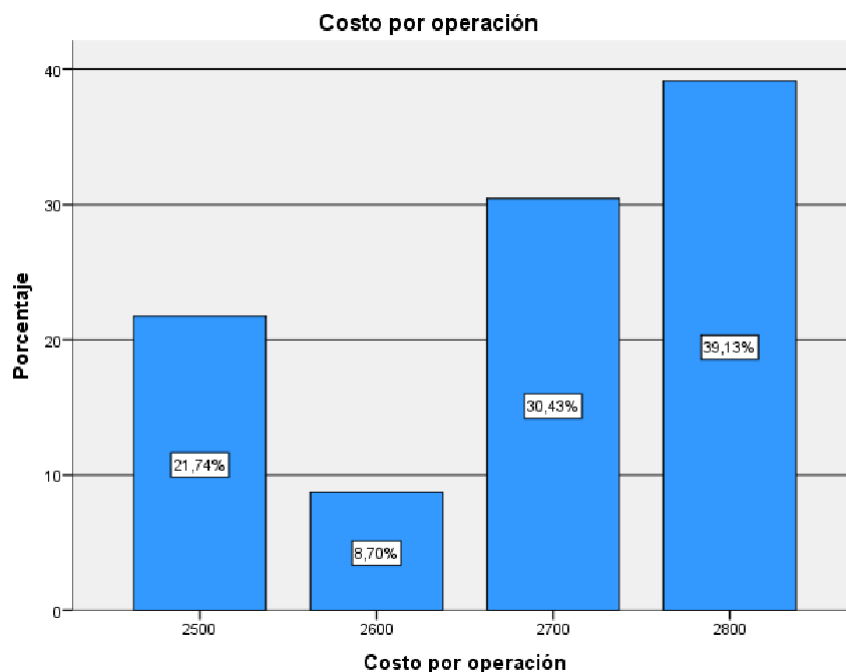
4.1.10: Costo por operación

Tabla 4.1.10: Costo por operación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2500	5	21,7	21,7	21,7
	2600	2	8,7	8,7	30,4
	2700	7	30,4	30,4	60,9
	2800	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.10:



En la tabla n° 4.1.10 se observa que el 39.13% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash, tienen costos de operaciones que ascienden a 2800 soles, mientras que un 30.43% de ellas ascienden a 2700 soles, el 21.7% de las empresas cuentan con un costo por operación de 2500 soles y finalmente un 8.7% tienen costos por operación de 2600 soles.

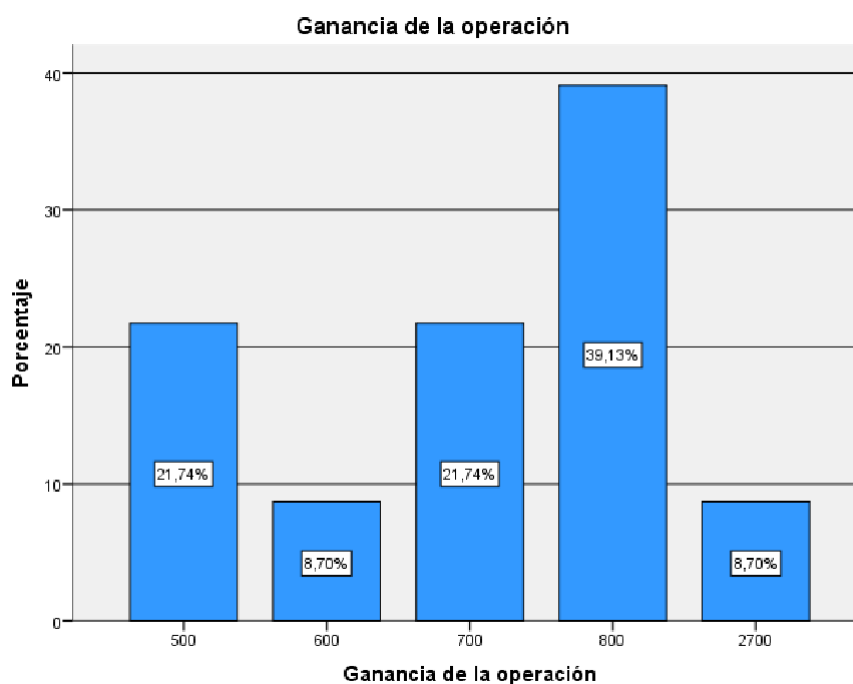
4.1.11: Ganancia de la operación

Tabla 4.1.11: Ganancia de la operación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	500	5	21,7	21,7
	600	2	8,7	30,4
	700	5	21,7	52,2
	800	9	39,1	91,3
	2700	2	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.11:



En la tabla n° 4.1.11 se observa que el 39.13% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash cuentan con ganancias por operaciones de 800 soles, mientras que el 21.74% de ellas ganan la suma de 500 soles por operación de carga, un 21.74% de ellas cuentan con ganancias promedio de 700, otro 8.7% de ellas generan ganancias de 600 soles por operación y finalmente un 8.7% generan 2700 soles de ganancia.

4.1.12: En términos generales ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados?

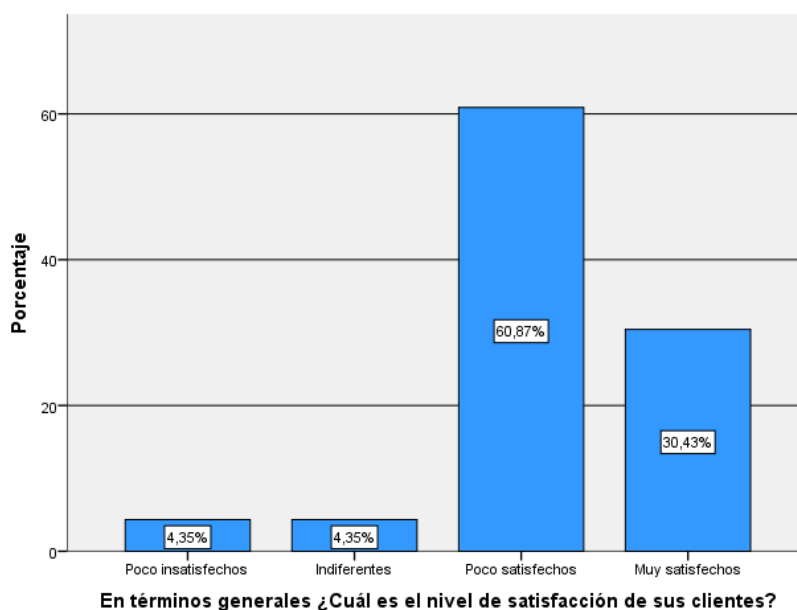
Tabla n° 4.1.12: En términos generales ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco insatisfechos	1	4,3	4,3	4,3
Indiferentes	1	4,3	4,3	8,7
Poco satisfechos	14	60,9	60,9	69,6
Muy satisfechos	7	30,4	30,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.12:

En términos generales ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados?



En la tabla n° 4.1.12 se observa que el 60.87% de los clientes de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash, se sienten poco satisfechos por el servicio brindado, un 30.43% de ellos se sienten muy satisfecho, un 4.35% de ellos se sienten pocos insatisfechos y la misma cantidad se sienten indiferentes.

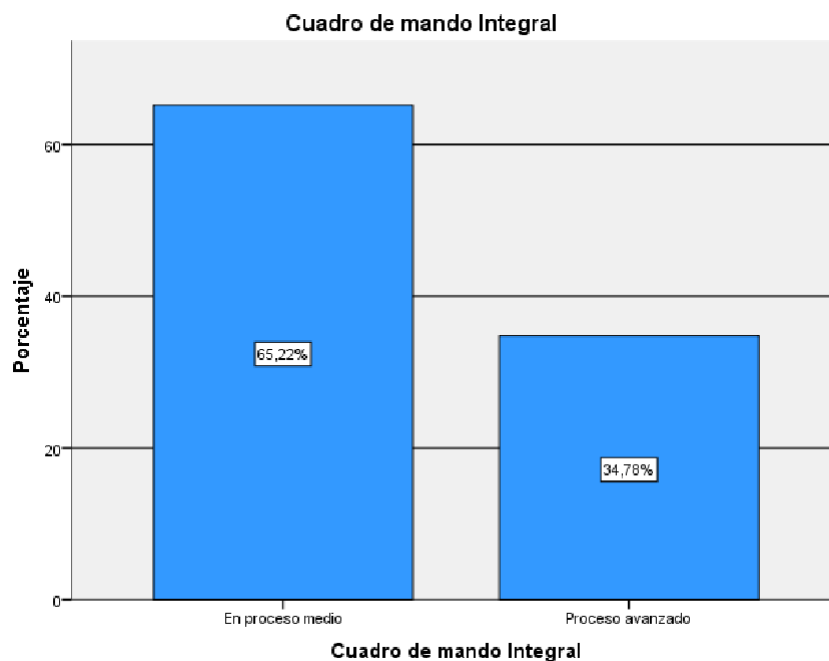
4.1.13: Cuadro de mando Integral

Tabla 4.1.13: Cuadro de mando Integral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En proceso medio	15	65,2	65,2	65,2
Proceso avanzado	8	34,8	34,8	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Gráfico 4.1.13:



En la tabla n° 4.1.13 se observa que el constructo CUADRO DE MANDO INTEGRAL está en proceso medio por el 85.22% de las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash, mientras que el constructo se encuentra en un proceso avanzado en un 37.78% de las empresas de transporte de carga.

4.2. Contrastación de Hipótesis

4.2.1: El estudio del cuadro de mando integral incide de manera efectiva en el registro de las operaciones contables”.

Tabla cruzada 4.2.1: Cuadro de mando integral y el registro de operaciones contables.

			Registro de las Operaciones Contables		Total
			En proceso	Registrado	
Cuadro de mando Integral	En proceso medio	Recuento	8	7	15
		Recuento esperado	5,2	9,8	15,0
	Proceso avanzado	Recuento	0	8	8
		Recuento esperado	2,8	5,2	8,0
Total		Recuento	8	15	23
		Recuento esperado	8,0	15,0	23,0

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Tabla 4.2.1: Pruebas de chi-cuadrado

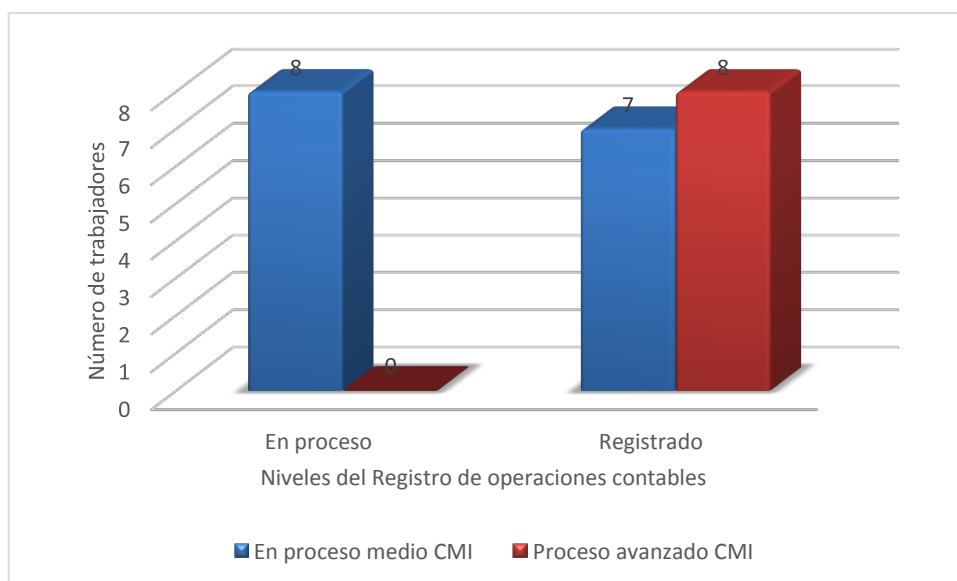
	Valor	gl	P-valor
Chi-cuadrado	6,542 ^a	1	,011
N de casos válidos	23		

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

- a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,78.
 b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En la tabla n° 4.2.1 se observa que, según la prueba estadística de chi cuadrado, se rechaza la hipótesis de independencia entre las variables, por lo tanto, existe una relación significativa entre el cuadro de mando integral y el registro de operaciones (El P-valor de 0.011 es menor a 0.05) a un 95% de confianza.

Gráfico n° 4.2.1: Cuadro de mando integral y el registro de operaciones contables



Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

La relación intensa entre ambas variables, se ve reflejado debido a que el CUADRO DE MANDO INTEGRAL al ser una herramienta de gestión estratégica en la empresa como la planificación financiera y presupuestaria, esta impacta directamente en el registro correcto de las cuentas en la empresa para una buena contabilidad.

4.2.2 El diagnóstico del cuadro de mando integral incide en el nivel de ventas de servicios de las empresas de transportes de carga.

Tabla cruzada n° 4.2.2: Cuadro de mando integral y el nivel de ventas se servicios de las empresas de transporte de carga.

			Nivel de ventas del servicio				Total
			,67	1,00	1,33	1,67	
Cuadro de mando Integral	En proceso medio	Recuento	13	0	1	1	15
		Recuento esperado	9,1	3,3	2,0	,7	15,0
	Proceso avanzado	Recuento	1	5	2	0	8
		Recuento esperado	4,9	1,7	1,0	,3	8,0
Total	Recuento		14	5	3	1	23
	Recuento esperado		14,0	5,0	3,0	1,0	23,0

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Tabla n° 4.2.2: Pruebas de chi-cuadrado

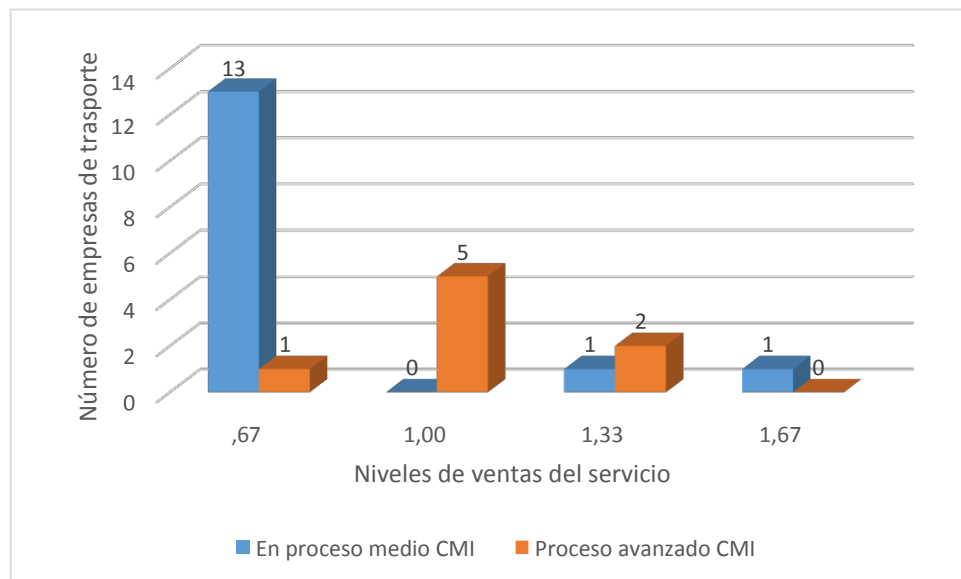
	Valor	gl	P-valor
Chi-cuadrado	15,968 ^a	3	,001
N de casos válidos	23		

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

a. 7 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,35.

En la tabla n° 4.2.2 se observa que, según la prueba estadística de chi cuadrado, se rechaza la hipótesis de independencia entre las variables, por lo tanto, existe una relación significativa entre el cuadro de mando integral y el nivel de ventas de servicios de transporte de carga (El P-valor de 0.01 es menor a 0.05) a un 95% de confianza.

Gráfico n° 4.2.2: Cuadro de mando integral y el nivel de ventas se servicios de las empresas de transporte de carga.



Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

La relación intensa entre ambas variables se ve reflejado debido a que el CUADRO DE MANDO INTEGRAL al ser una herramienta de gestión estratégica en la empresa como la planificación financiera y presupuestaria, esta impacta directamente en el nivel de ventas de la empresa, al tratarse básicamente de la cantidad brindada del servicio ofrecido a los clientes a través de estrategias.

4.2.3 El análisis del cuadro de mando integral favorece el cumplimiento de la entrega de carga de manera oportuna”.

Tabla cruzada n° 4.2.3: Cuadro de mando integral y el cumplimiento con la entrega de carga de manera oportuna.

			Cumplimiento de la entrega de carga				Total
			,67	1,00	1,33	1,67	
Cuadro de mando Integral	En proceso medio	Recuento	13	0	1	1	15
		Recuento esperado	9,1	3,3	2,0	,7	15,0
	Proceso avanzado	Recuento	1	5	2	0	8
		Recuento esperado	4,9	1,7	1,0	,3	8,0
Total	Recuento		14	5	3	1	23
	Recuento esperado		14,0	5,0	3,0	1,0	23,0

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Tabla n° 4.2.3: Pruebas de chi-cuadrado

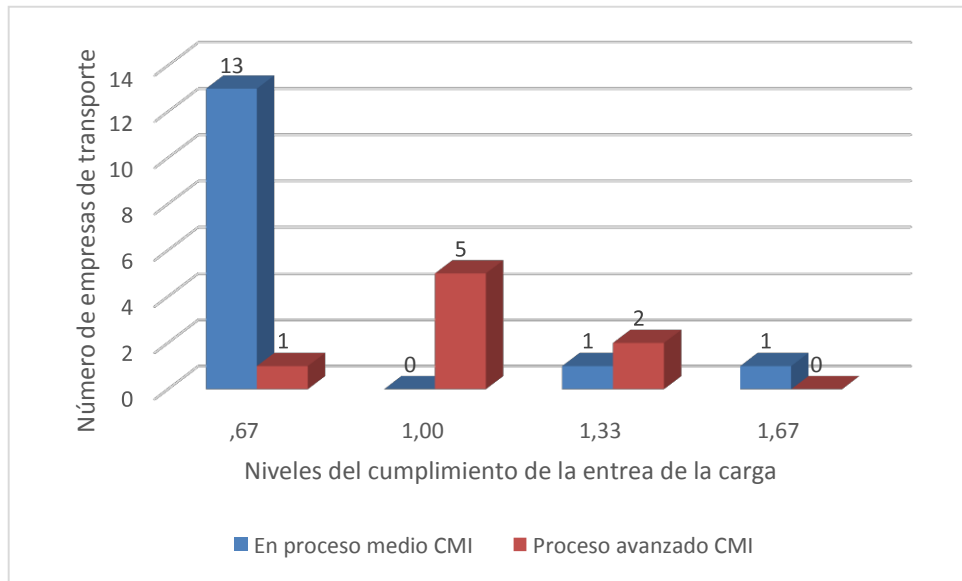
	Valor	gl	P-valor
Chi-cuadrado	15,968 ^a	3	,001
N de casos válidos	23		

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

a. 7 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,35.

En la tabla n° 4.2.3 se observa que, según la prueba estadística de chi cuadrado, se rechaza la hipótesis de independencia entre las variables, por lo tanto, existe una relación significativa entre el cuadro de mando integral y el cumplimiento con la entrega de carga de manera oportuna (El P-valor de 0.01 es menor a 0.05) a un 95% de confianza.

Gráfico n° 4.2.3: Cuadro de mando integral y el cumplimiento con la entrega de carga de manera oportuna



Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

La relación intensa entre ambas variables se ve reflejado debido a que el CUADRO DE MANDO INTEGRAL al ser una herramienta de gestión estratégica en la empresa, como la identificación y coordinación de iniciativas estratégicas, esta impacta directamente en el cumplimiento de la carga (previa planificación y coordinación con el cliente), que será reflejado posteriormente en ventas y la satisfacción del cliente.

4.2.4 El nivel del cuadro de mando integral determina la rentabilidad financiera de las empresas de transportes de carga”.

Tabla cruzada n° 4.2.4: El nivel del cuadro de mando integral determina la rentabilidad financiera de las empresas de transportes de carga

			Ganancia de la operación					Total
			500	600	700	800	2700	
Cuadro de mando Integral	En proceso medio	Recuento	5	2	3	5	0	15
		Recuento esperado	3,3	1,3	3,3	5,9	1,3	15,0
	Proceso avanzado	Recuento	0	0	2	4	2	8
		Recuento esperado	1,7	,7	1,7	3,1	,7	8,0
Total	Recuento	5	2	5	9	2	23	
	Recuento esperado	5,0	2,0	5,0	9,0	2,0	23,0	

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Tabla n° 4.2.4: Pruebas de chi-cuadrado

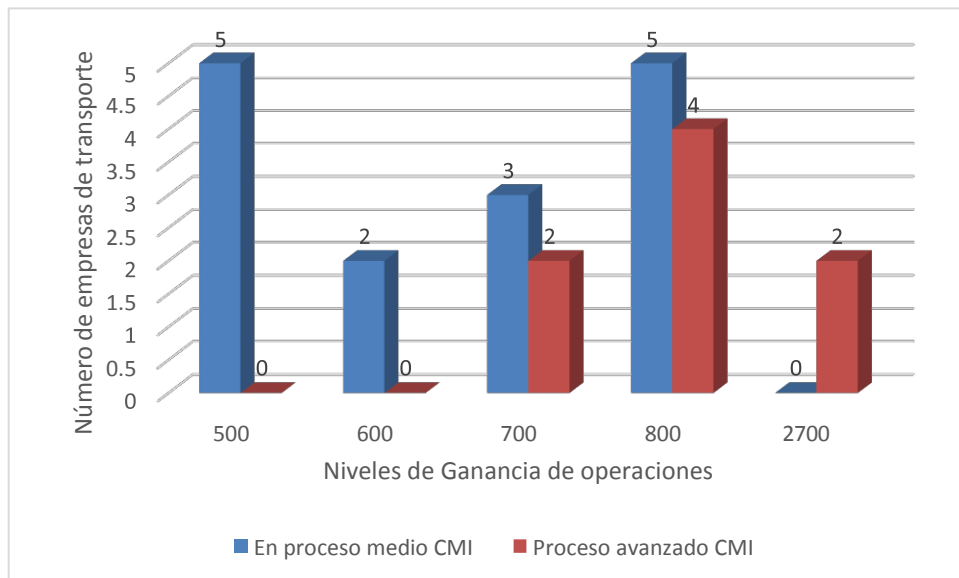
	Valor	gl	P-valor
Chi-cuadrado	7,914 ^a	4	,095
N de casos válidos	23		

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

a. 9 casillas (90,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,70.

En la tabla n° 4.2.4 se observa que, según la prueba estadística de chi cuadrado, se acepta la hipótesis de independencia entre las variables, por lo tanto, no existe una relación significativa (o esta relación no es muy intensa) entre el cuadro de mando integral y la rentabilidad financiera de la empresa (El P-valor de 0.095 es mayor a 0.05) a un 95% de confianza.

Gráfico n° 4.2.4: El nivel del cuadro de mando integral determina la rentabilidad financiera de las empresas de transportes de carga



Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

La relación débil entre ambas variables se ve reflejado debido a que el CUADRO DE MANDO INTEGRAL al ser una herramienta de gestión estratégica en la empresa como la identificación y coordinación de iniciativas estratégicas, no impacta de manera significativa debido a que los planes y estrategias en rentabilidad de las empresas, está en etapa inicial y no existe una tarifa estándar en relación a las cargas.

4.2.5 El nivel del cuadro de mando integral incide en el costo promedio de operaciones”.

Tabla cruzada n° 4.2.5: Cuadro de mando integral y el costo promedio de operaciones

			Costo por operación				Total
			2500	2600	2700	2800	
Cuadro de mando Integral	En proceso medio	Recuento	5	2	3	5	15
		Recuento esperado	3,3	1,3	4,6	5,9	15,0
	Proceso avanzado	Recuento	0	0	4	4	8
		Recuento esperado	1,7	,7	2,4	3,1	8,0
Total		Recuento	5	2	7	9	23
		Recuento esperado	5,0	2,0	7,0	9,0	23,0

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Tabla n° 4.2.5: Pruebas de chi-cuadrado

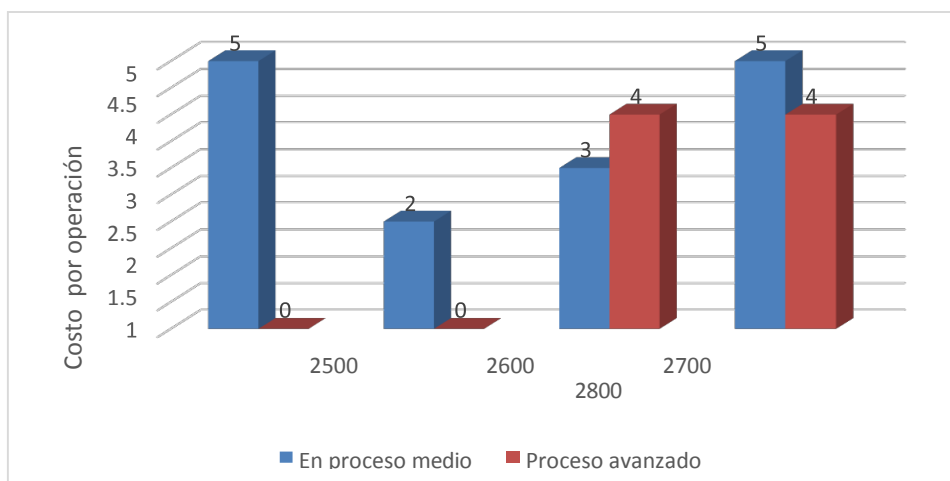
	Valor	gl	P-valor
Chi-cuadrado	5,647 ^a	3	,130
N de casos válidos	23		

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

a. 7 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,70.

En la tabla n° 4.2.5 se observa que, según la prueba estadística de chi cuadrado, se acepta la hipótesis de independencia entre las variables, por lo tanto, no existe una relación significativa (o esta relación no es muy intensa) entre el cuadro de mando integral y el costo promedio de operaciones (El P-valor de 0.130 es mayor a 0.05) a un 95% de confianza.

Gráfico n° 4.2.5: Cuadro de mando integral y el costo promedio de operaciones



Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

La relación débil entre ambas variables se ve reflejada debido a que el CUADRO DE MANDO INTEGRAL al ser una herramienta que conecta los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria, no impacta de manera significativa, debido a que los costos promedios de operaciones no están basados en estrategias y rentabilidad.

4.2.6 El cuadro de mando integral incide en la satisfacción del cliente de las empresas de transporte de carga”.

Tabla cruzada n° 4.2.6: Cuadro de mando integral y la satisfacción del empleado de las empresas de transporte de carga

			En términos generales ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus clientes?					Total
			Muy insatisfecho	Poco satisfechos	Indiferentes	Poco satisfechos	Muy satisfechos	
Cuadro de mando Integral	En proceso medio	Recuento esperado	0 1,3	4 2,6	0 ,7	11 7,2	0 3,3	15 15,0
	Proceso avanzado	Recuento esperado	2 ,7	0 1,4	1 ,3	0 3,8	5 1,7	8 8,0
Total		Recuento esperado	2 2,0	4 4,0	1 1,0	11 11,0	5 5,0	23 23,0

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

Tabla n° 4.2.6: Pruebas de chi-cuadrado

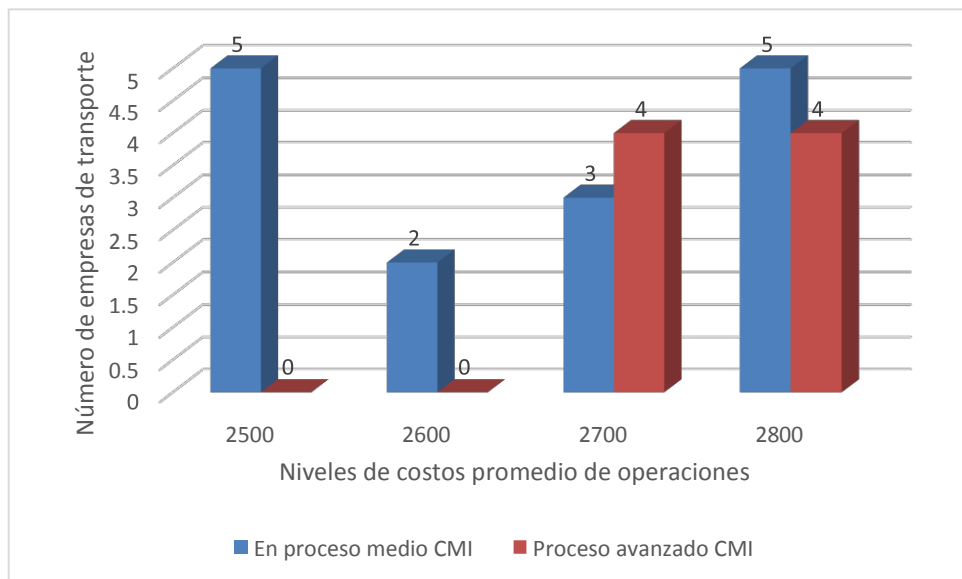
	Valor	gl	P-valor
Chi-cuadrado	23,000 ^a	4	,000
N de casos válidos	23		

Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

a. 9 casillas (90,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,35.

En la tabla n° 4.2.6 se observa que, según la prueba estadística de chi cuadrado, se rechaza la hipótesis de independencia entre las variables, por lo tanto, existe una relación significativa entre el cuadro de mando integral y la satisfacción de los clientes en el servicio prestado (El P-valor de 0.000 es menor a 0.05) a un 95% de confianza.

Gráfico n° 4.2.6: Cuadro de mando integral y la satisfacción del empleado de las empresas de transporte de carga



Fuente: Encuesta a TCDH, Investigación propia.

La relación intensa entre ambas variables se ve reflejado, debido a que el CUADRO DE MANDO INTEGRAL al ser una herramienta que comunica la estrategia a través de la organización., esta impacta directamente en la satisfacción de los empleados, debido a que estos se encuentran bien remunerados y cuentan de cierta manera, con un bienestar en las empresas de carga.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente estudio son las siguientes:

1. Los efectos del cuadro de mando integral inciden en la gestión contable – financiera en las empresas de transportes de carga del distrito de Huaraz – Ancash. Asimismo, en el registro de las operaciones contables, debido a que al ser una herramienta de gestión estratégica en la empresa que establece la planificación financiera y presupuestaria, ésta impacta directamente en el registro correcto de las cuentas para una buena contabilidad. Del análisis de los estados financieros correspondientes a los tres últimos ejercicios económicos se concluyó que la gestión económica financiera fue positiva para la empresa que se tomó como muestra, puesto que cada uno de los estados financieros muestran claramente, el mejoramiento de sus resultados durante los periodos analizados.
2. El control interno (como un instrumento que brinda buenas prácticas en las organizaciones que lo implementan) ayudan más aun a mejorar la rentabilidad y la satisfacción de los trabajadores en la empresa, en el caso de las empresas de transporte de carga de la provincia de Huaraz, influyen de manera significativa, que a su vez aumenta el nivel de satisfacción de los empleados en las empresas de transporte de carga de la provincia de Huaraz.
3. Poniendo énfasis en elevar el Cuadro de Mando Integral éste incide positivamente en el incremento de prestación de servicios de las empresas de transportes de carga y se refleja en el aumento de servicios, favoreciendo el cumplimiento de la entrega de carga de manera oportuna en las empresas de transporte de cargas de la provincia de Huaraz – Ancash,

debido a que el cuadro de mando integral como instrumento de gestión mejora el desempeño de la actividad principal de la organización.

4. La relación débil entre el Cuadro de Mando Integral y el costo promedio por operaciones, es dado a que las herramientas de gestión estratégica en la empresa como la identificación y coordinación de iniciativas estratégicas, esta impacta pero no es de una manera esperada en el cumplimiento de la carga (previa planificación y coordinación con el cliente), sin embargo la relación intensa entre el cuadro de mando integral y la satisfacción del cliente, a pesar de algunas deficiencias en los instrumentos de gestión utilizados por las empresas, teniendo una buena percepción de cumplir con el cliente.

RECOMENDACIONES

De los análisis y conclusiones, se recomienda lo siguiente:

1. La reestructuración del organigrama empresarial actual que se ajuste a las necesidades creadas con las nuevas actividades. Un Mayor número de choferes, al igual que personal contable y administrativo, por lo que las empresas de transporte de carga del distrito de Huaraz deben Implantar el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) para facilitar sus planes de gestión y ejecución de sus objetivos estratégicos mediante la aplicación de indicadores, y conocer su evolución para la toma de decisiones correspondientes. Asimismo, para identificar su desempeño financiero y no financiero mediante indicadores estratégicos.
2. Crear nuevas estrategias de mercado que permita una mayor participación de la empresa en el campo de transporte de carga, con programas que están directamente relacionados con la necesidad de los clientes y en áreas de fácil desempeño laboral, elaborando un manual de procedimientos para el cálculo de los distintos indicadores que precisen los criterios y consideraciones al momento de estar procesando la información, así como indicar qué acciones tomar en caso de información faltante o extraviada, en general, que explique cómo calcular y obtener cada uno de los indicadores, precisando reglas claras para el establecimiento de las metas a alcanzar.
3. Una de las principales recomendaciones al intentar implantar este tipo de herramientas es contar con el pleno compromiso de la alta dirección de la empresa, por lo que es necesaria la elección del Software que se implemente para la empresa, el cual debe garantizar los resultados necesarios al momento de la toma de decisiones, el fácil manejo del mismo y la atención postventa del proveedor.

4. Los funcionarios y servidores del área contable de las empresas de transporte de carga del distrito de Huaraz, deben involucrarse y tener una participación más activa en los Planes Estratégicos empresariales, aplicando el Balanced Scorecard, ya que pone en énfasis que los indicadores financieros y no financieros. Deben formar parte de un sistema de información integral para emplearlos en todos los niveles de la organización, a fin de mejorar en la toma de decisiones y capacitarlos para dar empoderamiento y así formar equipos de trabajo que contribuyan a la aplicación de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO OYARCE Otonie; **ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL**; Udegraf S.A.; Perú; 2000.
- APAZA MEZA, Mario. **BALANCED SCORECARD GERENCIA ESTRATÉGICA Y DEL VALOR**, Editorial MacGraw Hill, México, 2005.
- APAZA MEZA, Mario. **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**. 3ra Edicion, Editorial MacGraw Hill, México, 2008.
- ARENA, F. **LA ADMINISTRACION Y LA GESTION**. Editorial Armas S.A., México, 2005.
- CATAORA CARPIO, F. **SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES. RED CONTABLE**, Venezuela. (2009).
- CHÁVEZ, O y otros. **TEORÍA CONTABLE**. Editorial Macchi, Buenos Aires, 1998.
- CHIAVENATO IDALBERTO, R. **LA ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS**, Editorial MacGraw Hill, México, 2007.
- FAROL, HENRY: “**ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL**”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A. (1975).
- GORDON, B. y MARGRETHE, H. **SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**, Editorial MacGraw Hill. México, 1995.
- HEINZ WEIHRCH, Harold Koontz, **ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL**, Mc. Graw Hill, décima edición. México. (1994).

- JARAMILLO, Beltran. **INDICADORES DE GESTIÓN: HERRAMIENTAS PARA LA COMPETITIVIDAD**. 3ra Edición, Editorial Armas S.A., México, 1999.
- KAPLAN/NORTON. **BALANCE SCORE CARD**, Editorial MacGraw Hill, México, 2008.
- Koontz Wheirich, “**ADMINISTRACIÓN**”, 1era edición, México, Mc Graw Hill, (1994).
- MBA. Marco A. Argandoña Duenas, **CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EN LA GESTIÓN PÚBLICA**.
- MOCHON, Francisco, Economía Teoría y Política.
- NESTOR SIMBRON, Santiago. “**TEORIA GENERAL DE SISTEMAS**”. Editorial Alfa Omega, España. 2007.
- Norma Internacional de Auditoria N°06 **EVALUACIÓN DEL RIESGO Y CONTROL INTERNO**.
- QUINN PARIS, James. “**PLANIFICACIÓN Y COMPETENCIA ESTRATÉGICA**”. Editorial Armas S.A, México. 2004.
- Richard L. Daft: “**TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**”, novena edición, México, Thomson. 2007.
- Robert S. Kaplan & David P. Norton “**CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD)**”. 2da. Edición.
- Robert S. Kaplan, (2001): “**COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR SU ESTRATEGIA**”, Gestión 2000, España, pp. 32-34.

- SASSO, H y Campaña Rey, M. “**CONTABILIDAD. APLICACIÓN PRÁCTICA COMENTADA**”. Editorial Macchi. Buenos Aires. México. 1993.
- SERNA, Humberto; “**PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**”, Bogotá, Legis Editores S.A. (1994).
- STONNER FREEMAN, (1996):” **ADMINISTRACIÓN**”, México, 5ta edición, editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. “**ÍNDICES DE GESTIÓN**”. 3R Editores. Bogotá Colombia. 2001.
- TAYLOR, FREDERICK: “**PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**”, 18 edición, México. Herrero Hnos. S.A. (1975).
- VICENC FERNÁNDEZ ALARCÓN, **DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN** (Una metodología basada en el modelado).
- “Balanced Score Card”.
http://www.amereaif.org.mx/eventos/4reuniondeverano/curso_II_Balance_Scorecard.pdf.
- “Fases de la Metodología de BSC”.
<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/4fases.gif>.
- <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-contable/Paginas/Gestion-Contable.aspx>
- <http://mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>
- <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>

- <http://www.monografias.com/trabajos21/principios-administrativos/principios-administrativos.shtml>

- “Sistemas de Control”.<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>.

- electivablog.blogspot.com/2009/11/balance-scorecard-bsc.html
Karen Julieth Cifuentes (2009).

- <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-man>

Anexos

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN CONTABLE-FINANCIERA EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE CARGA DEL DISTRITO DE HUARAZ - ANCASH

AUTOR: YANETH ELIZABETH RODRIGUEZ MELQUIADES

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTO
Principal	General	Principal					
¿Cuáles son los efectos del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Contable – Financiera en las empresas de transportes de carga del Distrito de Huaraz – Ancash 2015?	Determinar los efectos del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Contable – Financiera en las empresas de transportes de carga del Distrito de Huaraz – Ancash 2015.	“El cuadro de mando integral y sus efectos incide en la gestión contable-financiera en las empresas de transportes de carga del Distrito de Huaraz - Ancash”.		X1: Estudio de la Naturaleza de la Empresa. X2: Diagnóstico Estratégico de la Empresa. X3: Análisis y Elección de la Estrategia del Negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo: Aplicada ▪ Nivel: Descriptivo-Explicativo ▪ Método y Diseño: El diseño de investigación será No 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Población: A nivel del Distrito de Huaraz. ▪ Muestra: 23 personas, entre ellos empleados gerenciales. ▪ Muestreo: 	Para el estudio se utilizará: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Encuesta
Secundarios	Específicos	Específicas	Variable Independiente				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿De qué manera el cuadro de mando integral incide de manera efectiva en el 	a. Determinar si el estudio del cuadro de mando integral incide de manera efectiva en el	a. “El estudio del cuadro de mando integral incide de manera efectiva en el	X = Cuadro de Mando Integral				

<p>registro de las operaciones contables?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida el cuadro de mando integral incide en el nivel de ventas de servicios de las empresas de transportes de carga? ▪ ¿De qué manera el cuadro de mando integral favorece el cumplimiento de la entrega de carga de manera oportuna? ▪ ¿En qué medida el cuadro de mando integral determina la rentabilidad financiera de las empresas de transportes de carga? 	<p>registro de las operaciones contables</p> <ul style="list-style-type: none"> b. Evaluar si el cuadro de mando integral, incide en el nivel de ventas de servicios de las empresas de transportes de carga. c. Determinar si el cuadro de mando integral favorece el cumplimiento de la entrega de carga de manera oportuna. d. Establecer si el cuadro de mando integral, determina la rentabilidad financiera de las empresas de transportes de carga. e. Analizar si el nivel del cuadro de mando 	<p>registro de las operaciones contables”.</p> <ul style="list-style-type: none"> b. “El diagnóstico del cuadro de mando integral, incide en el nivel de ventas de servicios de las empresas de transportes de carga”. c. “El análisis del cuadro de mando integral favorece el cumplimiento de la entrega de carga de manera oportuna”. d. “El nivel del cuadro de mando integral, determina la rentabilidad financiera de las empresas de transportes de carga”. e. “El nivel del cuadro de mando integral, incide en el costo promedio operacional”. 	<p>Variable Dependiente</p> <p>Y = Gestión Contable-Financiera</p>	<p>X4: Nivel de Productividad del Empleado.</p> <p>X5: Nivel de Satisfacción del cliente.</p> <p>X6: Objetivos Financieros de la Empresa</p> <p>Y1: Registro de las Operaciones Contables</p> <p>Y2: Nivel de Ventas de Servicios</p> <p>Y3: Cumplimiento de Entrega de Carga</p>	<p>Experimental-Descriptivo de Corte Transversal.</p>	<p>Aleatorio Simple, como fuente del muestreo probabilístico.</p>	
---	--	---	--	---	---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿De qué manera el nivel del cuadro de mando integral, incide en el costo promedio operacional? ▪ ¿En qué medida el cuadro de mando integral, incide en la satisfacción del empleado de las empresas de transporte de carga? 	<p>integral, incide en el costo promedio operacional.</p> <p>f. Estudiar si el cuadro de mando integral, incide en la satisfacción del empleado de las empresas de transporte de carga.</p>	<p>f. “El cuadro de mando integral, incide en la satisfacción del empleado de las empresas de transporte de carga”.</p>		<p>Y₄: Rentabilidad Financiera Empresarial</p> <p>Y₅: Y₆: Costo Promedio Operacional</p> <p>Y₆: Nivel de Satisfacción del Empleado</p>			
--	---	---	--	--	--	--	--

ANEXO N° 02

ENCUESTA

INSTRUCCIONES: La Técnica de la Encuesta, está orientada a buscar información de interés sobre el tema “**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN CONTABLE - FINANCIERA EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE CARGA DEL DISTRITO DE HUARAZ – ANCASH**”, al respecto, se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) y rellenando los espacios en blanco, tu aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación. Se le agradece su participación.

I) DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

1) Sexo: M V

2) Edad:

3) Ocupación:

4) Grado de instrucción.

- a) Inicial b) Primaria c) Secundaria
d) Superior Técnico e) Superior universitario

5) ¿En cuál de los siguientes intervalos está su ingreso mensual?

- a) 0 a 500 b) 500 a 1000 c) 1000 a 1500
d) 1500 a 2000 e) 2000 a 2500 f) 2500 a más

II) DATOS SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

6) Número de empleados en su empresa:

7) ¿Cuenta con los siguientes instrumentos de gestión su empresa? Marque con una (X).

Instrumento	Si	NO
Misión		
Visión		
Políticas		
Estrategias		

8) ¿Cuál es el tipo de denominación de su empresa?

- a) Unipersonal
- b) Empresa Individual de Responsabilidad Limitada E.I.R.L.
- c) Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada-S.R.L
- d) Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C)
- e) Sociedad Anónima (S.A.)

9) En torno a su empresa como considera los siguientes aspectos. Marque con una (X)

Escenario	Muy débil	débil	Poco débil	Poco fuerte	fuerte	Muy fuerte
Recursos humanos						
Recursos financieros						
Recursos tecnológicos						
Productividad						
Comercio						

10) ¿Cuáles son las estrategias de negocio que está realizando en su empresa?

Marque con una (X)

ESTRATEGIAS	IMPLEMENTADO	EN PROCESO	NO IMPLEMENTADO
Coordinación de actividades de unidad			
Utilización de recursos humanos			
Desarrollar ventajas distintivas			
Identificar nichos de mercado			
Controlar estrategias de productos			

11) Ingreso promedio de sus empleados:

12) Horas trabajadas promedio de sus empleados al: Marque solo uno (X).

a) Día:

b) Semana:

c) Mes:

13) En términos generales, ¿cuál es el nivel de productividad de sus empleados?

a) Muy poco

b) Poco

c) Regular

d) Mucho

14) En términos generales, ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados?

a) Muy insatisfecho

b) poco insatisfecho

c) Indiferente

c) poco satisfecho

d) Muy satisfecho

15) Cuáles son los objetivos financieros establecidos en su empresa. Marque con una (X)

OBJETIVOS	ESTABLECIDO	EN PROCESO	SIN ESTABLECER
Crecimiento de ingresos			
Margen de ganancias			
Sostenibilidad			
Retorno de la inversión			

III) GESTIÓN CONTABLE - FINANCIERA

16) ¿Cuáles de las siguientes operaciones contables, se realizan en su empresa? Marque con una (X)

OPERACIÓN	Si	NO
CR – Caja y bancos		
CR – Inventarios		
CN – Sueldos y salarios		
CN – Publicidad y propaganda		
CN - Alquileres		

17) ¿Cuál es la cantidad de servicios de carga que realiza a diario?

ESCENARIO	CANTIDAD DEMANDADA	CANTIDAD CUMPLIDA
Un buen día		
Un día normal		
Un mal día		

18) ¿Cuánto es el costo por operación y la ganancia promedio por cada servicio?

ACTIVIDAD	COSTO POR PERACIÓN	GANANCIA

19) En términos generales ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus clientes?

a) Muy insatisfecho

b) poco insatisfecho

c) Indiferente

c) poco satisfecho

d) Muy satisfecho

ANEXO Nº 03
GUÍA DE ENTREVISTA

- 1. TITULO: GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN CONTABLE - FINANCIERA EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE CARGA DEL DISTRITO DE HUARAZ – ANCASH.**

La entrevista que usted me permite hacerle es fundamental para un trabajo de investigación que estoy realizando para obtener mi título profesional de Contador Público en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega-Facultad de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas, la entrevista, se hace con distintos empresarios, funcionarios, trabajadores y clientes de las empresas de transporte de carga.

- 2. OBJETIVO:** Conocer las experiencias, percepción, las ventajas y desventajas de la gestión contable - financiera en las empresas de transportes de carga del Distrito de Huaraz.

- 3. LUGAR:** _____ fecha _____
hora de inicio _____ hora de finalización _____

- 4. DATOS GENERALES:**

NOMBRE DEL
ENTREVISTADO _____
PROFESION U
OCUPACION _____ EDAD _____
DONDE LABORA _____

5. NOMBRE DEL (LOS) ENTREVISTADOR (ES)

6. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿En su opinión cual es la importancia de los instrumentos de gestión en una empresa?
2. ¿Qué factores internos y externos influyen en una buena planificación estratégica para un buen desarrollo y crecimiento de los recursos económicos y financieros de una organización?
3. ¿Considera usted que la gestión contable-financiero que ha utilizado la empresa es buena? ¿Por qué?
4. En torno a su empresa, ¿cómo considera los aspectos de recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos, productividad y comercio?
5. ¿Cree usted que el buen trato al cliente es una buena estrategia y cual considera usted que es su importancia?
6. ¿Considera usted que la publicidad como estrategia, es importante para el crecimiento de las ventas y desarrollo de una empresa? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son las estrategias de negocio que está realizando en su empresa?
8. ¿Qué medios considera usted que son los más importantes para el manejo de la publicidad de transporte de carga?
9. ¿Cuál es el Ingreso promedio de sus empleados?
10. En términos generales, ¿cuál es el nivel de productividad de sus empleados?

11. En términos generales, ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados?
12. ¿Qué impacto considera usted que tiene en los trabajadores la implementación del cuadro de mando integral para la gestión de la empresa?
13. ¿Cómo influye la implementación del cuadro de mando integral en una empresa de transporte de carga, en el desarrollo y crecimiento de sus ventas, así como en el acaparamiento de los clientes en el mercado?
14. ¿Qué mejoras considera que se generarían al implementar el cuadro de mando integral?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo N° 4:
CASO PRÁCTICO

EMPRESA DE TRANSPORTES “PACIFICO EIRL”

IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Huaraz, Febrero 2017

Indice

I. GENERALIDADES

1.1 Descripción de la empresa

1.2 Marco Conceptual

II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Visión

2.2 Misión

2.3 Objetivos

2.4 Valores

2.5 Estrategia

III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS

3.2 ANÁLISIS FODA

IV. MAPA ESTRATEGICO

V. OBJETIVOS E INDICADORES

VI. IMPLEMENTACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

IMPLEMENTACION DE BSC EMPRESA DE TRANSPORTES PACIFICO EIRL

I. GENERALIDADES

1.1 Descripción de la

empresa Nombre de la

empresa:

“Empresa de Transportes Pacífico EIRL”

La empresa cuenta actualmente con cuatro (4) tráileres y trasladan materiales de cemento, fierro, cal, ladrillo, entre otros, cubriendo los destinos de Lima, Chimbote, Casma, Trujillo y el interior de la Región.

Naturaleza económica:

Este proyecto es lucrativo, porque se espera obtener mayores ganancias al implementar nuevas estrategias para la gestión económica y financiera de la empresa, con lo cual se conseguirá mejor servicio y nuevos mercados.

Reseña de histórica de la “Empresa de Transportes Pacifico EIRL”

La empresa es familiar, inicio sus operaciones en el año 1973, como persona natural a cargo del Sr. Pablo Romero Henostroza, en aquellos años solo existían cinco (5) empresas dedicadas al transporte de carga, los cuales trasladaban víveres (papa, choclo, etc) cemento, ladrillo, fierro, entre otros; a las ciudades de Lima, Chimbote y al interior del departamento (Huari, Chavín, San Marcos, Caraz, Carhuaz, Yungay). En aquel entonces la empresa contaba con ocho (8) camiones de la capacidad de 8 a 12 toneladas.

Con el pasar de los años el negocio se cambió a persona jurídica y en la actualidad está a cargo del Sr. Carlos Alejandro Romero Loli (Hijo del Sr. Pablo Romero Henostroza).

Esta empresa continúa buscando expandirse a nivel nacional, mejorando los mecanismos de seguridad, puntualidad y eficiencia que los caracteriza.

Ubicación Geográfica:

- OFICINA PRINCIPAL:
 - Jr. Ladislao Meza N° 291 – Distrito de Huaraz- Ancash.

1.2 MARCO CONCEPTUAL:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

El Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard es un modelo de gestión que recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos, con la finalidad de ser usado por los directivos y/o responsables de diferentes niveles jerárquicos, especialmente en la toma de decisiones. Es, por tanto, un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción. Forma parte de un sistema de información y está concebido como instrumento de conducción de la organización.

La metodología del Cuadro de Mando Integral es planeada, analizada y evaluada en base a cuatro perspectivas: Finanzas, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. La definición y contenido de cada una de ellas deben ser alineadas con la visión, misión y principales objetivos y estrategias definidas por la Institución.

Gestión o Administración por Procesos

Se refiere al cambio que se realiza operacionalmente al migrar de una operación funcional a una operación de administrar por procesos.

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías usadas para diseñar, analizar, y controlar los procesos operativos de negocio.

Business Process Management (BPM) es alcanzar los objetivos de una organización a través de la mejora, gestión y control de los procesos de negocios esenciales. (Jeston y Nelis).

Las tres dimensiones del BPM están comprendidas por:

- Business: (Valor) BPM aporta capacidad para alinear las actividades operativas con los objetivos y estrategias de la organización.

- Process: (Transformación) Los procesos operativos transforman los recursos y materiales en productos o servicios para los clientes y consumidores finales. Cuanto más eficaz sea esta transformación, mayor será el éxito en la creación de valor.
 - Efectividad del Proceso
 - Transparencia del proceso
 - Agilidad del Proceso

- Management: (Permitir) Con BPM, se pueden integrar los sistemas, métodos, herramientas y técnicas del desarrollo de procesos y gestión de procesos dentro de una arquitectura de sistemas, para que se ejecuten con la visibilidad y los controles necesarios para la Dirección.

Las Metas de la Gestión por Procesos son: el lograr un pensamiento por procesos, lograr la administración en tiempo real, la colaboración y el trabajo en equipo y el empowerment a través del coaching para mejorar el rendimiento.

Elementos de la caracterización de un proceso:

- Entrada/Insumos/Requisitos: Qué insumos se han usado para iniciar el proceso.
- Salida/Resultados: Cuál es el producto o servicio creado por el proceso.
- Cliente: Para quién hacemos el proceso.
- Objetivo: Para qué hacemos el proceso.
- Propietario: Quién es el responsable del proceso (dueño del proceso).

II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN:

Ser un operador de transporte de carga integral ofreciendo una moderna concepción del servicio de transporte de carga por carretera, desde un planteamiento empresarial, desarrollando y gestionando redes de carga interregional, provincial y local; optimizando las operaciones con el objetivo de garantizar la satisfacción total que sus clientes se merecen.

VISIÓN:

La "Empresa de Transportes Pacifico EIRL" se propone desarrollar y consolidar una posición relevante en el sector de transportes de carga a nivel regional, caracterizándonos por la innovación, capacidad proactiva y el trabajo en equipo, para responder a cambios apoyados en nuestro personal altamente capacitado y con amplia experiencia en el sector.

VALORES:

CONFIABILIDAD:

Velamos porque la información confidencial de nuestros clientes se maneje con absoluta discreción y reserva, para generar un ambiente comercial exitoso.

HONESTIDAD:

Actuamos con transparencia en todos nuestros procesos y procedimientos para generar confiabilidad a nuestros clientes.

CALIDAD:

Nuestro objetivo principal es ofrecer un servicio de calidad, por eso nuestro compromiso es la seguridad e integridad de la carga, desde el momento del cargue hasta su destino final en el sitio de descargue.

CUMPLIMIENTO:

Estamos comprometidos en aportar nuestra experiencia y conocimiento para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes con entregas oportunas de las mercancías encomendadas.

RESPONSABILIDAD:

Nuestra empresa está comprometida en cumplir de una manera eficiente con los requerimientos y despachos programados por nuestros generadores de carga, y así demostrar que somos una empresa que genera confiabilidad y respaldo en el transporte de mercancías.

RESPECTO:

Nuestras actuaciones están encaminadas a solucionar y cumplir con las exigencias de nuestros clientes, con atención oportuna y transparente, siempre con una conducta intachable en nuestras funciones.

TRABAJO EN EQUIPO:

Nuestro personal trabaja de la mano para cumplir eficientemente con los requerimientos de nuestros clientes.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad en la gestión de transporte de carga garantizando, que la mercadería que nos confían llegará a su destino en perfectas condiciones, en el tiempo pactado, minimizando contratiempos y manteniendo la eficacia de nuestro servicio de acuerdo a sus necesidades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Recibir, recolectar, enviar y/o distribuir las cargas (mercancías) tanto a nivel nacional como internacional, ejecutando procedimientos de lícito comercio, regidos por las leyes nacionales.
- Planificar, organizar, distribuir y controlar, las entregas de las mercancías desde las unidades emisoras hasta las unidades receptores, utilizando los formatos control y efectuando el siguiente a los mismos.
- Gestión con mejora continua.
- Establecer políticas de control de nuestro sistema de transporte de carga basados en el código de comercio y la legislación correspondiente de tránsito y transporte terrestre que nos permita cumplir a cabalidad con los diferentes servicios que ofrece nuestra empresa.
- Cumplir con todas las leyes, reglamentos y normativas emanadas por las autoridades competentes y/o organismos públicos.
- Diseñar, aplicar y mantener actualizados los procedimientos y medios informáticos a los fines de generar la máxima eficiencia, celeridad y transparencia a los diferentes servicios que ofrece la empresa.
- Prestar atención telefónica y personalizada al cliente, brindándole respuestas oportunas y precisas acerca de las posibles eventualidades y siniestros que se puedan presentar en la distribución de su mercancía.

ESTRATEGIA:

Nuestra estrategia será fijar presupuestos y medir el progreso, mejorar las estrategias del proceso, mejorar la planeación del transporte, corregir los procesos de ejecución e integrar los procesos de transporte y comercio como un proceso integrado para entender cómo impacta entre sí.

III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS:

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

VARIABLES	ASPECTO A CONSIDERAR	SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	COMENTARIOS/ OPORTUNIDADES/ AMENAZAS
a.- AMBIENTE DEMOGRAFICO	1.- Cambios geográficos en la población (migraciones y distribución)	1.- Si afecta, por las variaciones climáticas, costumbres religiosas y	1.- Existen muchas oportunidades cuando se trata de brindar un

	<p>2.- Crecimiento en la población mundial y país</p>	<p>vacaciones que se dan durante el año la mayoría de personas optan por viajar.</p> <p>2.- Si afecta, porque por el crecimiento de población existirá</p>	<p>servicio, solo debemos estar informados en saber cómo aprovecharlas, para que estas no se conviertan en amenazas.</p> <p>2.- Oportunidad: Al tener más población se genera más oportunidad de demanda en los consumos que se da en nuestro servicio</p>
<p>b.- AMBIENTE ECONOMICO</p>	<p>1.- Incremento económico salarial.</p> <p>2.- Cambios en las pautas de consumo</p> <p>3.- Tasa de interés</p> <p>4.- Tasa de desempleo y empleo</p>	<p>1.- Si afecta, ya que al tener una economía más estable pueden contratar nuestros servicios.</p> <p>2.- Si afecta debido a que dependemos de varios insumos (gasolina, petróleo, repuestos) para</p>	<p>1.- Oportunidad: el incremento en el sueldo hace que las personas, adquieran más bienes y servicios.</p> <p>2.- Oportunidad: Los cambios serian para probar nuevas maneras de satisfacer al</p>

		<p>concretar nuestro servicio.</p> <p>3.- Si afecta, ya que los intereses o las tasas tributarias subirían y afectarían el margen lucrativo de la empresa.</p> <p>4.- Si afecta al ver desempleo, eso afecta la estabilidad económica de los clientes por lo tanto no contratarían nuestros servicios.</p>	<p>cliente, usando la tecnología.</p> <p>3.- Amenazas: la inestabilidad de dólar o el incremento de algunas maquinarias adquiridas en el extranjero nos puede ocasionar un gasto no planificado.</p> <p>4.- Amenaza: Sería un gran problema no solo para nosotros, sino también para los clientes.</p>
<p>c.- AMBIENTE TECNOLÓGICO</p>	<p>1.- Cambios tecnológicos constantes. Falta de respuesta rápido de productos quedan desfasados y dejan pasar nuevos productos</p>	<p>1.- Si afecta, debido a que siempre se está renovando tecnología para brindar un servicio de calidad.</p> <p>2.- Si afectaría ya que contamos con servicios</p>	<p>1.- Oportunidad: Para poder ofrecer de manera más rápida nuestra publicidad hacemos uso del internet, contando con una página web bien implementada.</p>

	<p>y oportunidades del mercado.</p> <p>2.- Oportunidades ilimitadas los nuevos productos que surgen de las tecnologías ahora en desarrollo deberán ser prácticas y no demasiados costosos</p>	<p>para cumplir las funciones correspondientes.</p>	<p>2.- Amenazas: Esto afecta en gran medida nuestros ingresos ya que perdemos clientela.</p>
<p>d.- ANALISIS POLITICO</p>	<p>1.- La legislación actual será más rigurosa para inspecciones de seguridad en tránsito.</p>	<p>1.- Si afecta ya que estas leyes están dirigidas especialmente al rubro que nos estamos desempeñando</p>	<p>1.-Oportunidad: 1. Se genera una mayor oportunidad de crecer como empresa respetando cada norma propuesta por el estado. 2. Amenaza: las nuevas políticas y los tipos de cambios podrían afectar en la forma de inflación de precios para los clientes.</p>

3.2 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Red inalámbrica WIFI en sus buses.
- Adecuada infraestructura en sus terminales.
- Incentivos a los empleados con premios y conmemoraciones.
- Puntualidad en los horarios
- Constante reuniones con los trabajadores.
- Rastreo satelital para cada bus de la empresa (GPS).
- Comunicación a través de los teléfonos RPC y RPM.
- Buena relación con sus proveedores
- Capacitación constante a los trabajadores en general: en el aspecto Médico
(Revisión de la medida de la vista, examen psicológico).
- Seguridad del equipaje y encomiendas.

OPORTUNIDADES:

- Mejora del trabajo de la policia de ruta
- Aplicación de la ley Tolerancia Cero
- Crecimiento de la población.
- Aumento del salario mínimo.
- Convenios con empresas privadas y públicas para traslado de mercaderías.
- Aumento de la demanda de carga.
- Uso de la tecnología.
- Disponibilidad de crédito
- Crecimiento del mercado

AMENAZAS:

- Competidores directos en la actualidad.
- Surgimiento de nuevas empresas potenciales
- Competidores ofrecen precios más bajos
- Constantes promociones por parte de los competidores
- Mal estado de algunas carreteras.
- Existencia de la competencia informal.
- Inestabilidad económica.
- Incremento de los precios del combustible
- Inestabilidad del sistema tributario
- Las diversas huelgas generadas en protesta por parte de las comisiones del sector del transporte
- Falta de apoyo formal del gobierno para regularizar, reglamentar y disciplinar al sector de transporte.

DEBILIDADES:

- Falta de un ambiente de mantenimiento para trasladar productos perecederos.
- Clientes insatisfechos
- Similitud de servicios con otras empresas de buses.
- Falta de personal para la entrega de los envíos
- No contar con locales de envío suficientes

IV. MAPA ESTRATEGICO

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

El mapa estratégico es sin duda el vivo ejemplo de cómo una imagen es más poderosa que mil palabras.

Las cuatro perspectivas del BSC para la creación de un mapa estratégico:

La perspectiva financiera:

Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico, entre otros.

La perspectiva del cliente:

Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá como se diferencia la compañía a los ojos del cliente.

La perspectiva de los procesos:

Identifica claramente los procesos clave, (desde pagar los salarios y publicar los estados financieros, mantener los equipos y las instalaciones e incluso, inventar productos nuevos) de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

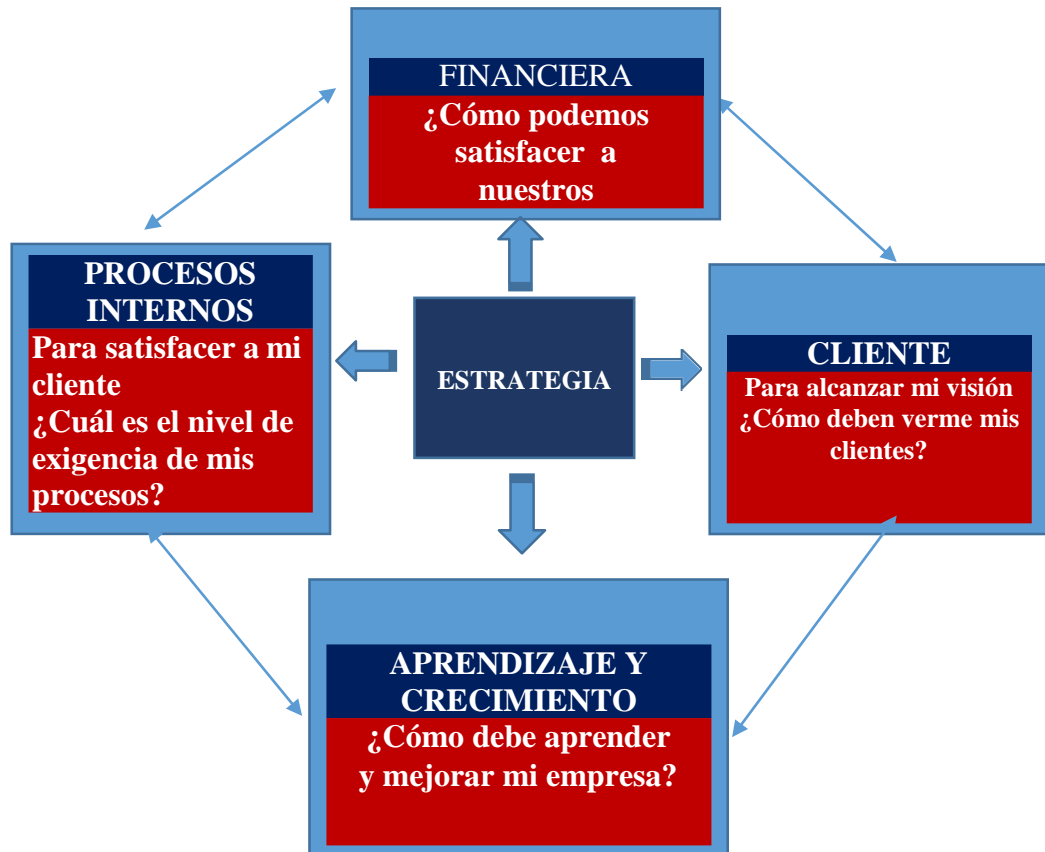
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor.

Estas perspectivas están interrelacionadas, tal como se puede ver en el gráfico siguiente

(Kaplan y Norton, 2009):

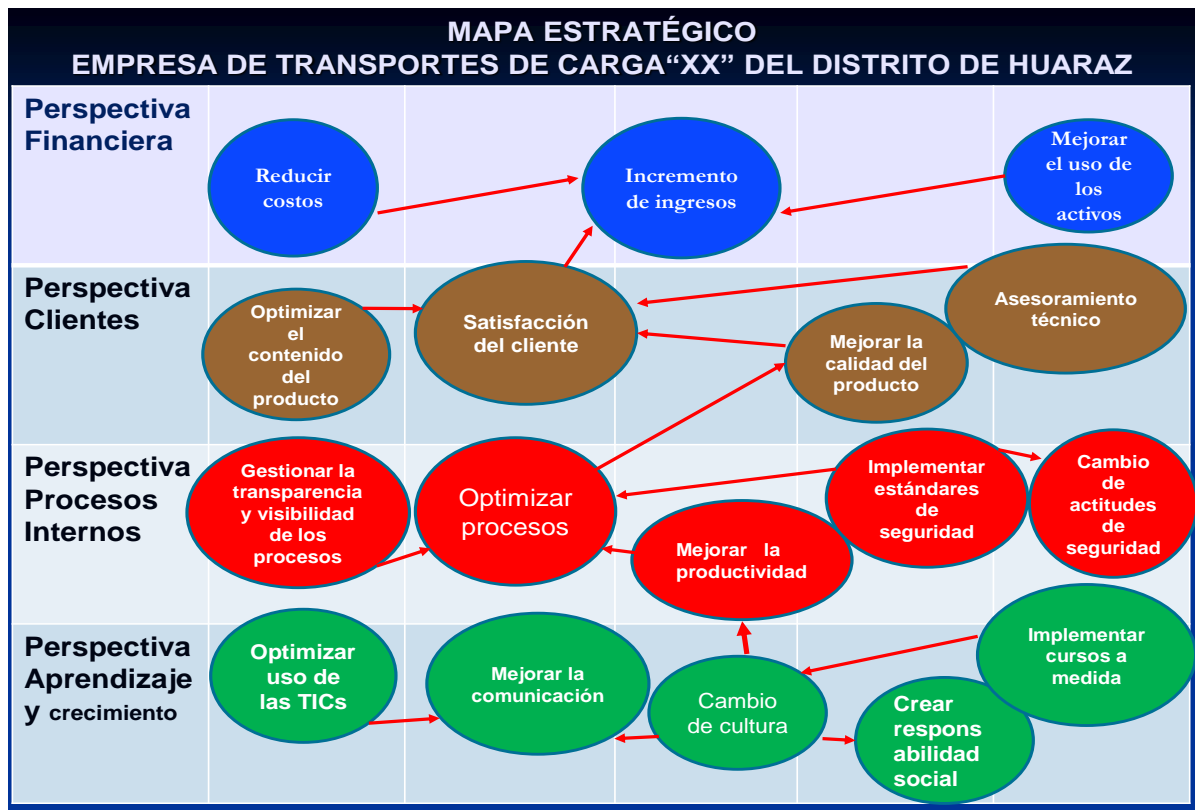
**Figura 15:
Estrategia**



Fuente: Elaboración propia

Para implementar cualquier cambio, las personas y los recursos son la clave para éxito. Porque si todo el personal de la empresa, se encuentra adecuadamente capacitado, motivado y los recursos son renovados y suficientes, dicho personal será capaz de prestar sus servicios con el máximo nivel de calidad y adaptarlo a las necesidades de los clientes. Con la atención de los mejores servicios se aumenta la confianza y la satisfacción de los clientes y se captan nuevos clientes potenciales, además del efecto de las campañas de publicidad. Adicionalmente la fidelización de los clientes y sus incrementos nos ofrecen una mayor cuota de mercado que hará que aumenten los beneficios.

Figura 16:
Mapa estratégico empresa de transportes de carga “XX”



Fuente: Elaboración propia

V. OBJETIVOS E INDICADORES

En la tabla siguiente se incluye los principales objetivos de cada perspectiva, así como los correspondientes indicadores que servirán para medirlos.

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumento de beneficio	<ul style="list-style-type: none"> • ROE • % incremento de la cifra de negocio. • Índice de liquidez. • Coeficiente de rentabilidad neta. • Valor económico agregado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del retorno sobre los activos.
Reducción de costes	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos total/n° de clientes • Gastos promedio por cada actividad básica • Porcentaje de reducción de costes
Aumento de cuota de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • N° de clientes nuevos • % de crecimiento de ventas por segmento

PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumento de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de encuesta de clientes • N° de reclamaciones
Captación de nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • N° de nuevas altas de vehículo • N° de clientes nuevos/clientes totales • Porcentaje de ingresos respecto a nuevos clientes
Fidelización de clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> • N° de tarjetas de vehículo • N° de utilización de cada vehículo • N° de visitas de página Web
Desarrollo ventas on-line	<ul style="list-style-type: none"> • % ventas on.line/ventas total

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumento de calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none">• Resultado de encuestas de calidad• N° de reclamaciones de la clientela• Evolución de clientes• Análisis de tiempo de espera• Análisis de tiempo de cola• % de Ventas procedentes de nuevos servicios.
Disminución de averías	<ul style="list-style-type: none">• N° de averías de los vehículos• Tiempo de solución• Análisis de tiempo de inactividad
Reducción de coste	<ul style="list-style-type: none">• Costes/ingresos• Costes por actividades y centros
Mejora de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">• N° de reuniones• N° de comunicaciones informales• N° de información o de imagen• Cantidad y calidad publicadas de la gestión interna.
Explotación del mercado	<ul style="list-style-type: none">• Importe invertido• Gastos/Gastos totales

Responsabilidad social corporativo (RSC)	<ul style="list-style-type: none"> • N° de actuaciones emprendidas • Importe invertido en RSC/ingresos totales • Buenas prácticas con los proveedores locales • Accidentes laborales y enfermedades profesionales • Conciliación de la vida laboral, familiar y personal • Condiciones ambientales en el lugar de trabajo
---	---

PERSPECTIVA DE APRENDISAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INDICADORES
Formación continua	<ul style="list-style-type: none"> • N° de horas de formación por empleado • Gasto total de formación n° de empleados • Empleados formados/total empleados • % de cumplimiento con el plan de formación • Disminución de los accidentes de tránsito • Variación del número de horas por formación

<p>Uso de nuevas tecnologías</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de instalación de nuevas tecnologías • Importe gastado en tecnología de la información • Computadoras por cada trabajador • Abonados a internet por cada trabajador
<p>Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo medio por empleado • Resultado de encuestas de empleados • N° de días de baja • % de cumplimiento de las necesidades de los empleados • Motivación por las actividades recreativas
<p>Creación de buzón de sugerencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de sugerencias de los empleados aceptados • Grado de satisfacción de los empleados
<p>Incorporación de horario flexible</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de horarios flexibles/horario total • N° de empleados con horario flexible/empleados totales

VI. IMPLEMENTACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El CMI debe implementarse desde el alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas. A partir de aquí, se pretende que se preparen cuadros de mandos para cada unidad, de forma que cada una determine cómo puede contribuir a alcanzar la visión reflejada en el CMI al más alto nivel. Para ello, es importante la actitud favorable de los jefes de equipo y de los directores de la empresa de transporte de carga, con una actitud optimista y que sepan transmitir sus ideas al resto del equipo de trabajo. Por todo ello, en este proceso de elaboración es básico la comunicación explícita (las reuniones, debates sobre objetivos e indicadores, etc).

Una vez definidos todos los elementos anteriores, es el momento de mostrar algunos pasos para un desarrollo exitoso de implementación del CMI.

En esta fase es donde se implementa el Sistema Informático de soporte al CMI y se integra con los sistemas de información de la empresa para permitir evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados y monitorizar los resultados reales que se van obteniendo, facilitando la toma de decisiones.

Actualmente existen en el mercado muchas alternativas de software para implementar un Cuadro de Mando Integral, pudiendo escoger entre una solución rápida que sería usar la hoja Excel, por ejemplo, o una solución de software específico para el Cuadro de Mando Integral. En ambos casos, resulta importante tener en cuenta una serie de criterios que resultan críticos a la hora de seleccionar la herramienta:

- Sencilla de utilizar. Para que todos los miembros de la organización o del proyecto se puedan incorporar en la implementación del CMI, el sistema informático debe ser sencillo de utilizar.
- Fácil de comprender. El soporte informático debe ofrecer los datos que son fáciles de comprender, utilizando las tablas, los dibujos y los gráficos.
- Comparable. El resultado de la implementación de CMI debe ser comparable, tanto con las informaciones históricas como con las informaciones de diferentes áreas o diferentes proyectos.

- Relevante. Las informaciones que salen del soporte debe ser relevantes para tomar las decisiones y adaptar las estrategias empresariales.

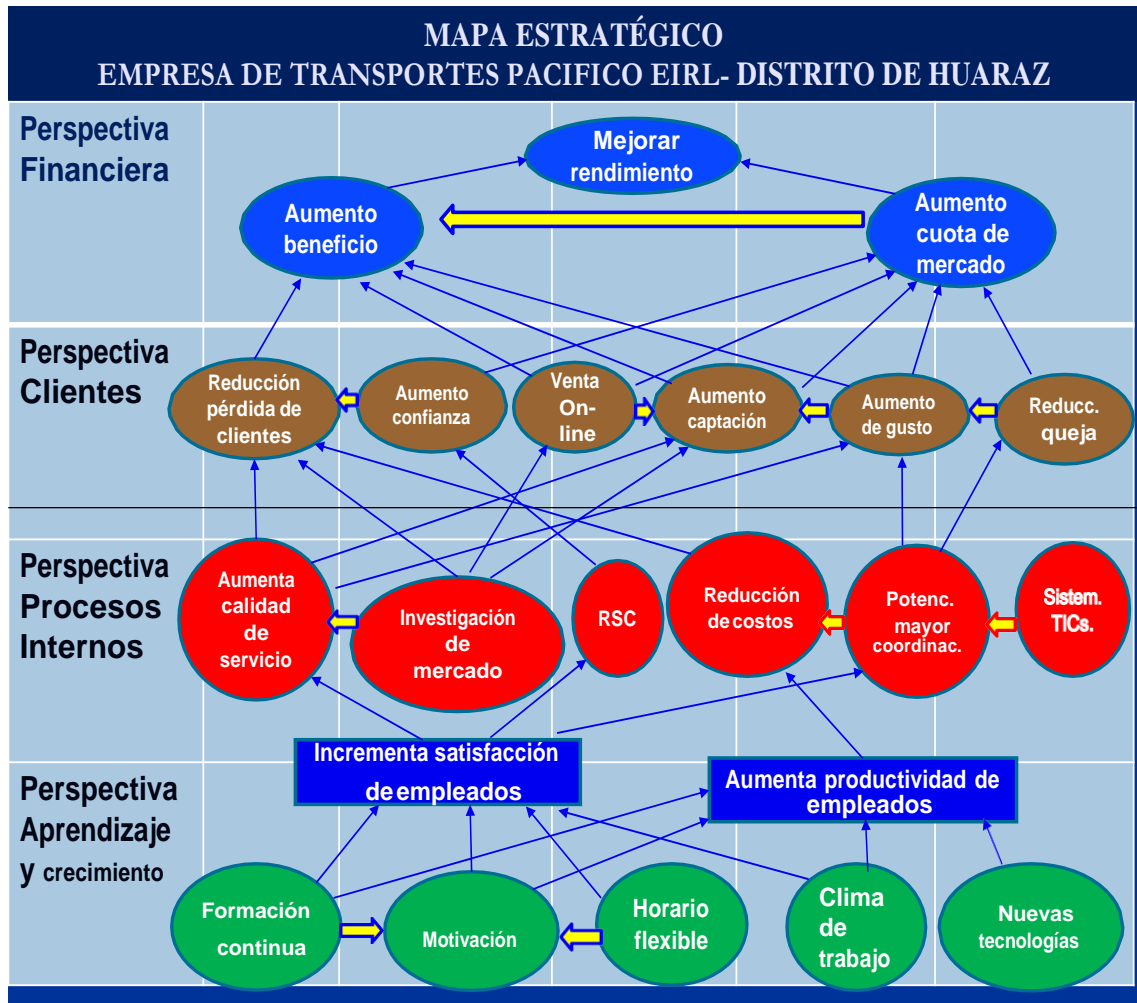
Sin embargo, es evidente que no es fácil conseguir que el CMI sea un elemento de comunicación ágil, rápida y eficaz y un instrumento de uso habitual para ayudar en la toma de decisiones, por eso en el proceso de implementación de CMI es importante tener en cuenta algunas recomendaciones:

- El CMI es algo más que una herramienta para hacer frente al presente ya que tiene implicaciones de futuro. Cuando se elabora el CMI. Debería concentrarse en las cuatro perspectivas entre las cuales existe una interrelación.
- Los indicadores no sirven para todas las áreas de la empresa, por eso su implantación debe adaptarse a la medición de la situación de cada departamento, o incluso cada proyecto. Además, los indicadores no son para toda la vida, pues estamos en entornos muy flexibles, por lo que deberían cambiarse según las necesidades.
- Durante el proceso de implementación de CMI, se trasmite la misión, visión y estrategia de la empresa a todos los niveles, lo cual supone una ventaja dentro del desarrollo de la organización.
- Se puede incorporar el CMI por cada área o cada proyecto para probar si se adapta bien, y posteriormente llevarlo a toda la empresa.
- El soporte informático sólo es una herramienta que da apoyo para el seguimiento del CMI, no debe ser en ningún caso el eje central del proceso.

Una vez puesto en marcha el proceso de implementación será necesario llevar a cabo un seguimiento periódico evidenciado si se están cumpliendo o no los objetivos y con qué nivel de alcance y tendencia respecto a otro período. Un sistema de seguimiento adecuado permite posibilitar la toma de decisiones oportunas en cada momento y ajustar la estrategia ante cambios del entorno a través de los resultados que ofrezcan los indicadores. En la medida que se va disponiendo de resultados, las

hipótesis formuladas en la estrategia pueden ser contrastadas, iniciándose un proceso de retroalimentación y aprendizaje de forma continua.

Figura 17:
Mapa estratégico empresa de transportes “Pacífico EIRL”



Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 5:
ESTADOS FINANCIEROS

REPORTE FORMULARIO 684 RENTA ANUAL 2013 TERCERA CATEGORIA E ITF

Estados Financieros

Número de RUC:	20115665538	Razón Social:	EMPRESA DE T
Periodo Tributario:	201313	Número de Orden:	750515266
Número de Formulario:	0684	Rectificatoria:	NO
Fecha Presentación	03/04/2014		

Detalle en archivo excel

Detalle en archivo PDF

Balance General

Balance General (Valor Histórico al 31 de dic. 2013)					
ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	10662	Sobregiros bancarios	401	
Inv valor razonable y disp para la vta	360		Trib y aport sist pens y salud p pagar	402	
Ctas por cobrar comerciales - terc	361	9663	Remuneraciones y particip por pagar	403	
Ctas por cobrar comerciales - relac	362		Ctas por pagar comerciales - terceros	404	12443
Ctas por cob per, acc, soc, dir y ger	363		Ctas por pagar comerciales -relac	405	
Ctas por cobrar diversas - terceros	364		Ctas por pagar acción, directores y ger	406	
Ctas por cobrar diversas - relacionados	365		Ctas por pagar diversas - terceros	407	
Serv y otros contratados por anticipado	366		Ctas por pagar diversas - relacionadas	408	
Estimación ctas de cobranza dudosa	367		Obligaciones financieras	409	104554
Mercaderías	368		Provisiones	410	
Productos terminados	369		Pasivo diferido	411	
Subproductos, desechos y desperdicios	370		TOTAL PASIVO	412	116997
Productos en proceso	371		PATRIMONIO		
Materias primas	372		Capital	414	50000
Materiales aux, suministros y repuestos	373	42111	Aciones de inversión	415	
Envasés y embalajes	374		Capital adicional positivo	416	
Existencias por recibir	375		Capital adicional negativo	417	
Desvalorización de existencias	376		Resultados no realizados	418	
Activos no ctes mantenidos para la vta	377		Excedente de revaluación	419	
Otros activos corrientes	378		Reservas	420	
Inversiones mobiliarias	379		Resultados acumulados positivos	421	
Inversiones inmobiliarias (1)	380		Resultados acumulados negativos	422	
Activ adq en arrendamiento finan. (2)	381		Utilidad del ejercicio	423	17508
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	129965	Pérdida del ejercicio	424	
Depreciación de 1,2 e IME acumulad	383	7896	TOTAL PATRIMONIO	425	67508
Intangibles	384		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	184505
Activos biológicos	385				
Deprec act biol, amort y agota acum	386				
Desvalorización de activo Inmovilizado	387				
Activo diferido	388				
Otros activos no corrientes	389				
TOTAL ACTIVO NETO	390	184505			

Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganancias y Pérdidas Del 01/01 al 31/12 de 2013		
Ventas netas o ing. por servicios	461	647652
Desc., rebajas y bonif. concedidas	462	
Ventas netas	463	647652
Costo de ventas	464	508977
Resultado bruto Utilidad	466	140675
Resultado bruto Pérdida	467	0
Gastos de ventas	468	109283
Gastos de administración	469	12562
Resultado de operación utilidad	470	18830
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	1322
Ingresos financieros gravados	473	
Otros ingresos gravados	475	
Otros ingresos no gravados	476	
Enajen. de val. y bienes del act. F	477	
Costo enajen. de val. y bienes a.f.	478	
Gastos diversos	480	
REI del ejercicio positivo	481	
REI del ejercicio negativo	483	
Resultado antes de part. - Utilidad	484	17508
Resultado antes de part. - Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del imp - Utilidad	487	17508
Resultado antes del imp - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	17508
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	0

Balance de Comprobación – Resultado del Ejercicio

Balance de Comprobación Histórico al 31/12/2013			
Resultado del Ejercicio			
Cuentas de Balance / Orden		Resultado por Naturaleza	
Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancias

La información del Balance de Comprobación será proporcionada en Excel.

REPORTE FORMULARIO 692 RENTA ANUAL 2014 TERCERA CATEGORIA E ITF

Estados Financieros

Número de RUC:	20115665538	Razón Social:	EMPRESA DE TRAN
Periodo Tributario:	201413	Número de Orden:	750514820
Número de Formulario:	0692	Rectificatoria:	NO
Fecha Presentación	07/04/2015		

[Detalle en archivo excel](#)
[Detalle en archivo PDF](#)

Balance General

Balance General (Valor Histórico al 31 de dic. 2014)				
ACTIVO			PASIVO	
Caja y bancos	359		Sobregiros bancarios	401
Inv valor razonable y disp para la vta	360		Trib y aport sist pens y salud p pagar	402
Ctas por cobrar comerciales - terc	361	16552	Remuneraciones y partcip por pagar	403
Ctas por cobrar comerciales - relac	362		Ctas por pagar comerciales - terceros	404
Ctas por cob per, aoc, soc, dir y ger	363		Ctas por pagar comerciales -relac	405
Ctas por cobrar diversas - terceros	364		Ctas por pagar acción, directores y ger	406
Ctas por cobrar diversas - relacionados	365		Ctas por pagar diversas - terceros	407
Serv y otros contratados por anticipado	366		Ctas por pagar diversas - relacionadas	408
Estimación ctas de cobranza dudosa	367		Obligaciones financieras	409
Mercaderías	368		Provisiones	410
Productos terminados	369		Pasivo diferido	411
Subproductos, desechos y desperdicios	370		TOTAL PASIVO	412
Productos en proceso	371			235191
Materias primas	372		PATRIMONIO	
Materiales aux, suministros y repuestos	373	34552	Capital	414
Envases y embalajes	374			20000
Existencias por recibir	375		Acciones de Inversión	415
Desvalorización de existencias	376		Capital adicional positivo	416
Activos no ctes mantenidos para la vta	377		Capital adicional negativo	417
Otros activos corrientes	378		Resultados no realizados	418
Inversiones mobiliarias	379		Excedente de revaluación	419
Inversiones inmobiliarias (1)	380		Reservas	420
Activ adq en arrendamiento finan. (2)	381		Resultados acumulados positivos	421
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	234213	Resultados acumulados negativos	422
Depreciación de 1,2 e IME acumulad	383	5462	Utilidad del ejercicio	423
Intangibles	384			24664
Activos biológicos	385		Pérdida del ejercicio	424
Deprec act biol, amort y agota acum	386		TOTAL PATRIMONIO	425
Desvalorización de activo inmovilizado	387			44664
Activo diferido	388		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426
Otros activos no corrientes	389			279855
TOTAL ACTIVO NETO	390	279855		

Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganancias y Pérdidas Del 01/01 al 31/12 de 2014		
Ventas netas o ing. por servicios	461	567769
Desc., rebajas y bonif. concedidas	462	
Ventas netas	463	567769
Costo de ventas	464	459660
Resultado bruto Utilidad	466	108109
Resultado bruto Pérdida	467	0
Gastos de ventas	468	34545
Gastos de administración	469	45435
Resultado de operación utilidad	470	28129
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	3465
Ingresos financieros gravados	473	
Otros ingresos gravados	475	
Otros ingresos no gravados	476	
Enajen. de val. y bienes del act. F	477	
Costo enajen. de val. y bienes a.f.	478	
Gastos diversos	480	
REI del ejercicio positivo	481	
REI del ejercicio negativo	483	
Resultado antes de part. - Utilidad	484	24664
Resultado antes de part. - Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del imp - Utilidad	487	24664
Resultado antes del imp - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	24664
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	0

Balance de Comprobación – Resultado del Ejercicio

Balance de Comprobación Histórico al 31/12/2014			
Resultado del Ejercicio			
Cuentas de Balance / Orden		Resultado por Naturaleza	
Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancias
0	0	0	0

La información del Balance de Comprobación será proporcionada en Excel.



REPORTE FORMULARIO 0702 RENTA ANUAL 2015 TERCERA CATEGORIA E ITF

Estados Financieros

Número de RUC: 20115665538	Razón Social: EMPRESA DE T
Periodo Tributario: 201513	
Número de Formulario: 0702	Número de Orden: 750016769
Fecha Presentación: 23/02/2016	Rectificatoria: NO

[Detalle en archivo excel](#)

[Detalle en archivo PDF](#)

Balance General

Balance General (Valor Histórico al 31 de dic. 2015)					
ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	5644	Sobregiros bancarios	401	
Inv valor razonable y disp para la vta	360		Trib y aport sist pens y salud p pagar	402	564
Ctas por cobrar comerciales - terc	361		Remuneraciones y particip por pagar	403	
Ctas por cobrar comerciales - relac	362	15443	Ctas por pagar comerciales - terceros	404	54331
Ctas por cob per, aoc, soc, dir y ger	363		Ctas por pagar comerciales -relac	405	
Ctas por cobrar diversas - terceros	364		Ctas por pagar acción, directores y ger	406	
Ctas por cobrar diversas - relacionados	365		Ctas por pagar diversas - terceros	407	
Serv y otros contratados por anticipado	366		Ctas por pagar diversas - relacionadas	408	
Estimación ctas de cobranza dudosa	367		Obligaciones financieras	409	137331
Mercaderías	368		Provisiones	410	
Productos terminados	369		Pasivo diferido	411	
Subproductos, desechos y desperdicios	370		TOTAL PASIVO	412	192226
Productos en proceso	371		PATRIMONIO		
Materias primas	372		Capital	414	711281
Materiales aux, suministros y repuestos	373	24534	Acciones de Inversión	415	
Envases y embalajes	374		Capital adicional positivo	416	
Existencias por recibir	375		Capital adicional negativo	417	
Desvalorización de existencias	376		Resultados no realizados	418	
Activos no ctes mantenidos para la vta	377		Excedente de revaluación	419	
Otros activos corrientes	378		Reservas	420	
Inversiones mobiliarias	379		Resultados acumulados positivos	421	
Inversiones inmobiliarias (1)	380		Resultados acumulados negativos	422	
Activ adq en arrendamiento finan. (2)	381	210772	Utilidad del ejercicio	423	21311
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	702217	Pérdida del ejercicio	424	
Depreciación de 1,2 e IME acumulad	383	36092	TOTAL PATRIMONIO	425	732592
Intangibles	384				
Activos biológicos	385				
Deprec act biol, amort y agota acum	386				
Desvalorización de activo inmovilizado	387				
Activo diferido	388	2300	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	924818
Otros activos no corrientes	389				
TOTAL ACTIVO NETO	390	924818			

Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganancias y Pérdidas Del 01/01 al 31/12 de 2015		
Ventas netas o ing. por servicios	481	487739
Desc., rebajas y bonif. concedidas	482	
Ventas netas	483	487739
Costo de ventas	484	372311
Resultado bruto Utilidad	486	115428
Resultado bruto Pérdida	487	0
Gastos de ventas	488	79443
Gastos de administración	489	12332
Resultado de operación utilidad	470	23653
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	2342
Ingresos financieros gravados	473	0
Otros ingresos gravados	475	0
Otros ingresos no gravados	476	0
Enajen. de val. y bienes del act. F	477	
Costo enajen. de val. y bienes a.f.	478	
Gastos diversos	480	
REI del ejercicio positivo	481	
REI del ejercicio negativo	483	
Resultado antes de part. - Utilidad	484	21311
Resultado antes de part. - Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del imp - Utilidad	487	21311
Resultado antes del imp - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	21311
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	0



Balance de Comprobación – Resultado del Ejercicio

Balance de Comprobación Histórico al 31/12/2015			
Resultado del Ejercicio			
Cuentas de Balance / Orden		Resultado por Naturaleza	
Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancias

La información del Balance de Comprobación será proporcionada en Excel.