

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y  
SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES Y  
LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL DEL COMPLEJO HERMASIE  
PAGET PERÍODO 2014-2015**

**PRESENTADO POR: ALFREDO PONCE DÍAZ**

**ASESOR: DR. JULIO FIDEL PRÍNCIPE LÓPEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACIÓN**

**2017**

### **DEDICATORIAS:**

Dedico este trabajo también a mi esposa Ivett y a mi hijo Alfredo, ellos son la fuente de inspiración y mi principal motivación para salir adelante. Así como a toda mi familia por acompañamiento.

### **AGRADECIMIENTOS:**

Agradezco a los profesores de toda la maestría que sábado a sábado daban lo mejor de sí para que logremos esta meta profesional. También a nuestros compañeros de clase que con sus aportes durante los estudios coadyuvaron a su desarrollo, a ellos un fraternal agradecimiento.

Finalmente agradecer a la Hermana Leonor Chávez Monroy, Promotora de la Institución, quien nos brindó todas las facilidades para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

*Alfredo Ponce Díaz*

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>	<b>1</b>
1.1 Marco Histórico	1
1.2 Marco Teórico	6
1.3 Marco Filosófico	43
1.4 Investigaciones	47
1.5 Marco conceptual	49
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	<b>57</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema</b>	<b>57</b>
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	57
2.1.2 Antecedentes de la Investigación	58
2.1.3 Definición del problema	65
2.1.3.1 Problema General	65
2.1.3.2 Problemas Específicos	65
<b>2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación</b>	<b>65</b>
2.2.1 Finalidad	65
2.2.2 Objetivos: General y específicos	66
2.2.2.1 Objetivo General	66

2.2.2.2 Objetivos Específicos	66
2.2.3 Delimitación del estudio	66
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	67
<b>2.3 Hipótesis y variables</b>	<b>67</b>
2.3.1 Supuestos teóricos	67
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	71
2.3.2.1 Hipótesis Principal	71
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	71
2.3.3 Las variables e indicadores	71
<b>Capítulo III: Método, técnica e instrumentos</b>	<b>73</b>
3.1 Población y muestra	73
3.1.1 Población	73
3.1.2 Muestra	73
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	73
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	74
3.4 Procesamiento de datos.	74
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>76</b>
4.1 Presentación de resultados.	76
4.2 Contrastación de Hipótesis	90
4.3 Discusión de resultados	93
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>101</b>
5.1 Conclusiones	101
5.2 Recomendaciones	101
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>102</b>

<b>ANEXOS</b>	<b>108</b>
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	108
Anexo N° 2.- Matriz de coherencia interna	115
Anexo N°3.- Informe de Gestión Complejo Hermasie Paget	116
Anexo N°4.- Interpretación de Estados Financieros	137

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la influencia de la aplicación de indicadores de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales y el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de la investigación es aplicada y el nivel fue explicativo.

La población estuvo conformada por los 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Debido al pequeño tamaño de la población, la muestra fue los 26 trabajadores, a las cuales se les aplicó el instrumento que constó de 23 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye positivamente en la toma de decisiones gerenciales y el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

**Palabras Claves:** Gestión, Gestión estratégica, Toma de decisiones, Rendimiento, Rendimiento Empresarial.

## ABSTRACT

The present research aimed at determining the influence of the application of strategic management indicators influences the management decision making and business performance of the Hermasie Paget Complex, period 2014-2015.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was the applied and the explanatory level.

The population was made up of the 26 workers of the Hermasie Paget Complex. Due to the small size of the population, the sample was the 26 workers, who were given the instrument that consisted of 23 questions, using the likert scale with multiple response alternatives.

We proceeded to analyze the results, then we performed the hypothesis testing, using the statistical test known as the correlation coefficient of SPEARMAN, because the study variables are qualitative.

Finally, it was possible to determine that the application of strategic management indicators positively influences management decision making and business performance of the Hermasie Paget Complex, period 2014-2015.

**Keywords:** Management, Strategic Management, Decision making, Performance, Business Performance.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos 20 años, la sociedad ha presentado grandes y continuos cambios de paradigmas, así como el desarrollo acelerado de la tecnología. Las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generen mecanismos que propicien una mejor gestión empresarial.

Debido a este contexto, las empresas se ven en la necesidad de ser cada día más competitivas y desarrollar estrategias para hacer más rentable los negocios a los que se involucra.

El objetivo del presente trabajo es determinar la influencia de la aplicación de indicadores de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales y el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo, se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró lo siguiente: presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.



Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **1.1 Marco Histórico**

#### **Indicadores de Gestión Estratégica**

Los indicadores de la gestión estratégica, nacen con la aplicación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral datan de principios de los años 90, cuando la división de investigación de KPMG patrocinó un estudio liderado por el profesor de Harvard, Dr. Robert Kaplan en conjunto con David Norton, denominado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

Las conclusiones de este estudio fueron dadas a conocer en el artículo “El Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business Review (1992). Por esos años, varios ejecutivos se pusieron en contacto con los autores para implementar el CMI en sus organizaciones.

Estos ejecutivos buscaban utilizar el nuevo sistema para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias, lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajos precios, y hacia la generación de crecientes oportunidades ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor agregado y a medida.

El trabajo realizado por los directivos hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del BSC con la estrategia de una organización.

Según la definición de sus autores (Kaplan y Norton, 1999), el CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro, utilizando medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El CMI es un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar.

Dichos indicadores claves de desempeño se construyen balanceados en medidas de costo, calidad y tiempo y permiten monitorear continua y sinérgicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de roles definidos inicialmente.

En otras palabras, el CMI traduce la misión y estrategia de una organización en un conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Es así que las empresas están empleando este enfoque de medición para desarrollar procesos de gestión decisivos, como por ejemplo:

- a) Comunicar la estrategia a través de la organización.
- b) Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- c) Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- d) Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- e) Medir de modo sistemático la realización, proponiendo acciones

correctivas oportunas Continuando con el planteamiento de Kaplan y Norton, un buen CMI debe “contar la historia de su estrategia”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas.

El CMI es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos.

En este esquema, es fundamental que los indicadores no controlen solamente la actividad pasada; los indicadores deben reflejar los resultados, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar los objetivos propuestos.

En otras palabras, la mezcla balanceada de indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y al mismo tiempo el camino para lograrlo.

El CMI parte de la clarificación de los objetivos estratégicos de la empresa y la identificación de la lógica del negocio. La estrategia y visión de largo plazo constituyen el eje central para el desarrollo de las mediciones, las cuales se agrupan en perspectivas.

### **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera también conocida como perspectiva de los dueños- incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa.

El modelo del CMI plantea que la situación financiera de una organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas o acciones tomadas en las otras perspectivas, por lo tanto, los indicadores de la actuación financiera indican

si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la creación de valor en la organización.

En esta perspectiva se definen objetivos e indicadores que permiten responder a las expectativas de los accionistas respecto de parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital. Adicionalmente, el CMI puede hacer que los objetivos financieros se adapten a la organización en las diferentes fases de su crecimiento y también del ciclo de vida.

### **Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva define la propuesta de valor para los clientes objetivo. De esta manera, la generación de ingresos y por consiguiente, la generación de valor dependerá en gran medida del logro de los objetivos que aquí se plantean.

En esta perspectiva, se pueden seleccionar objetivos y medidas de entre tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán a la empresa retener y/o ampliar sus negocios con los clientes de los segmentos definidos a través de una propuesta de valor superior.

Las tres clases de atributos son: ∞ Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de productos y/o servicios. ∞ Relaciones con los clientes: se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, conocerlos y proporcionarles productos adecuados a sus necesidades.

Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos a un precio competitivo, atendiendo la calidad y funcionalidad que ofrecen.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

Los objetivos y mediciones de esta perspectiva están asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las

expectativas tanto de clientes como de accionistas. Es recomendable que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva se desarrolle la cadena de valor o modelo de negocios asociado a la empresa. Los sistemas convencionales de medición de la actuación se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes.

En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación de los procesos internos se deriven de las expectativas de los clientes externos y concretos. No obstante, lo anterior, el proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que le permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la ejecución de la estrategia y que necesariamente deben estar alineados con los procesos internos críticos. En esta perspectiva se refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.

Los objetivos y medidas de esta perspectiva sirven entonces como motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de sus empleados (capital humano), el uso de la tecnología y la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones (capital de información) y en la creación de un clima cultural propio para fortalecer las acciones transformadoras del negocio (capital organizacional).

## **Complejo Hermasie Piaget**

El Complejo Hermasie Paget es una institución privada, que brinda servicios de alquiler de ambientes, alojamiento y alimentación completa. Su propietaria es la Congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y María – Hermanas Provincia del Perú, orden religiosa católica con sede principal en Francia y con misiones en el Perú ligadas a la educación como lo son el Colegio Belén y el Colegio Reina de la Paz, ambos con educación inicial, primaria y secundaria.

El Complejo Hermasie Paget desarrolla sus actividades en el local que otrora albergaba a su convento de novicias, en el corazón de San Isidro, abarcando más de 17,000 m<sup>2</sup> con frente a tres avenidas, Belén, Álvarez Calderón y Alfredo Salazar.

Posee en su pacto social la misión de apoyar con fines culturales y de formación espiritual, pastoral, catequesis, educación, ejercicios espirituales y formación de los miembros de la Congregación Sagrados Corazones de Jesús y María y para la formación espiritual de laicos, todo vinculado a la evangelización, especializados en la enseñanza de la educación religiosa católica; asimismo presta servicios destinados a la capacitación, la educación y la cultura.

Tiene en su recinto un total de 87 habitaciones entre individuales, dobles, triples y séxtuples. Cuenta con doce salas con capacidades entre 15 y 700 personas, así como comedor, auditorio, capilla y áreas verdes.

Para las actividades cuenta con 26 personas entre, directivos, administrativos y empleados.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Gestión Estratégica**

En toda organización están presentes dos tipos de gestión: la gestión operativa y la gestión estratégica. Son formas complementarias y no excluyentes que deben coexistir, ya que se influyen mutuamente y esa interacción resulta beneficiosa

para la efectividad de las decisiones relativas a la consecución de los objetivos pretendidos por la empresa.

La gestión estratégica pretende aplicar las ideas más provechosas de la Escuela Neoclásica y la del Derecho de la Organización.

Las primeras experiencias de la planificación estratégica tuvieron lugar en las compañías norteamericanas General Motors y Dupont de Nemours, en el período comprendido entre las dos guerras mundiales. Después de la II Guerra Mundial, la evolución de la Planificación Estratégica (Billene, 2003, p. 35).

Chandler (1962), y G.A, Steiner (1979) nos dice “que a principios de los años 60 del siglo XX, los diversos planes de desarrollo estimulan la planificación a largo plazo de las empresas. Se manifiesta con claridad la conveniencia de prever y organizar el progreso y las actividades de la empresa en su conjunto, lo que da lugar a la denominación de planificación empresarial o planificación de empresa. Entre los autores más importantes de esta época” (como se citó en Fernández, 2005, p. 185).

La construcción de teorías depende del uso de métodos capaces de ir del mundo empírico al teórico, de construir explicaciones a partir de la observación de la realidad. En el campo de la gestión estratégica este proceso se realizó mediante el uso del método de estudio de casos.

Rumelt, Schendel y Teece (1991), “los estudios de esos casos de ese periodo temprano, si bien no fueron capaces de crear una teoría general, sí construyeron una especie de estructura axiomática, que permitió que durante los años sesenta se introdujeran otros métodos de investigación, de carácter deductivo, influidos por el criterio de falibilidad del racionalismo crítico de Popper y por lo estudios de estadística multivariante, características de la econometría” (como se citó en Fong, 2005, p. 88).

La gestión operativa tiene un enfoque a corto plazo, es la gestión del día a día los problemas operativos surgen hoy y necesitan una solución inmediata para



que no afecten a la organización. Son problemas que surgen de repente y requieren de atención y solución inmediata: el cliente insatisfecho.

La gestión estratégica, por el contrario tiene un enfoque a largo plazo, trata de conseguir que la empresa siga siendo competitiva después de un período prolongado de tiempo, que siga adaptada al entorno mejor que sus rivales a pesar del paso de los años y de los cambios en el mismo, que siga siendo mejor que sus competidores en la satisfacción de algún aspecto vital valorado por los clientes.

Si la gestión estratégica no es más que el proceso de constante adaptación de la empresa al entorno y el entorno cambiante, y por lo tanto, resulta impredecible a corto, medio y largo plazo, significa que las sucesivas decisiones estratégicas que toma una empresa tienden a diferir entre sí, tienden a ser diferentes, puesto que las situaciones en las que se toman y, en consecuencia, las perspectivas de futuro que de ellas se desprenden, también son diferentes.

Las decisiones operativas, sin embargo, sí que pueden repetirse, dado que la empresa puede tener el mismo problema en diversos momentos y solucionarlo acertadamente con la misma solución en ambos tiempos.

Para Luhmann (1997), “en el nivel operativo surgen diferenciaciones sistémicas que continúan el proceso de diferenciación al interior del sistema haciéndolo más complejo” (como se citó en (Sánchez, 2011, p. 35).

En la gestión operativa, por tratarse de decisiones que se toman en plazos de tiempo muy cortos respecto a la presentación de la problemática, los datos de que se disponen para evaluar la situación son exactos, se corresponden con la realidad.

Por el contrario, en la gestión estratégica se toman decisiones a partir de datos aproximados, imprecisos, puesto que se trata de proyecciones de escenarios futuros que, lógicamente son inciertos.

## El control de gestión estratégico

Se ha ubicado en el debate contemporáneo, al poner en cuestión que la eficiencia es el resultado de una correcta asignación y utilización de los recursos organizacionales, integrando los sistemas de planeación, información y evaluación.

Los antecedentes teóricos del control de gestión se ubican principalmente en los trabajos de Anthony en la década de los sesenta, los cuales proporcionaron nuevos elementos para comprender la planeación y el control de las empresas, a partir de una visión crítica del paradigma de la administración clásica para trasladar a la organización una nueva forma de control de procesos a priori y a posteriori.

Los trabajos más representativos de este enfoque los exponen Anthony con la propuesta de los sistemas de control; Fiol con “el control de gestión; Hofstede a través del control de gestión basado en situaciones; Ouchi con el control de gestión por resultados y por comportamiento; Kaplan y Norton con el control de gestión estratégico; Olve, Roy y Wetter introduciendo la gestión del cuadro de mando integral, Lorino con la gestión por actividades; Ardoin, Michel y Schimidt por su aportación en la técnicas y prácticas del control de gestión” (como se citó en Horngren, 2007, p. 100).

## La Planificación Estratégica

La importancia de la planificación estratégica que la empresa haya realizado previamente a la instalación de su línea de producción. El nombre de causas estructurales de alguna manera nos está indicando su permanencia en el tiempo y que en realidad tiene mucho que ver con lo que se haga o se deje de hacer en el momento de la definición de la estrategia previa a las instalaciones mismas.

De acuerdo al modelo de estrategia competitiva desarrollada por Michael Porter (2009), la rentabilidad relativa de las empresas rivales depende de la naturaleza

de su posición competitiva, es decir, de su capacidad para crear una ventaja competitiva frente a sus competidores.

La planeación comprende la selección de las metas de la organización, la predicción de resultados de acuerdo con varias alternativas para alcanzar esas metas, la decisión en torno a cómo lograr las metas deseadas, y la comunicación de las metas y cómo hacerlas saber a toda la organización. La herramienta de la planeación más importante es un presupuesto.

Un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración y constituye una ayuda para coordinar aquello que debe hacerse con el fin de poner el plan en marcha. La información que se utiliza para proyectar cantidades presupuestadas incluye la información del pasado, financiera y no financiera, que ha sido registrada en forma rutinaria bajo sistemas contables.

El presupuesto expresa la estrategia al describir las metas de ventas; los flujos de efectivo anticipados, y las necesidades potenciales de financiamiento.

Por estas consideraciones me pareció muy importante lo que nos dice Riley, quien nos da las causas estructurales:

- a) Escala de producción. La escala de producción es una consecuencia de dos elementos claves como son la capacidad instalada en relación al volumen real de ventas. Influye en relación al monto de inversión inicial que por ser un activo fijo se constituye en un dinero inmovilizado y, por supuesto, se traduce en costos financieros.

La inversión inicial en muchos negocios constituye la barrera de entrada al sector, y por lo tanto se trata de optar entre varios condicionantes que tienen que ver con la capacidad de las máquinas, con el tipo de ellas, con la tecnología, etc.

Para concluir la escala está relacionada entonces no sólo con el volumen de venta sino también con el tipo de productos o servicios a fabricar o dar y su mix y naturalmente estos factores serán incidentes sobre la estructura de costos.

- b) Grado de integración vertical. Shank nos dice: La cadena de valor de cualquier empresa, en cualquier sector, es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveernos de componentes, hasta que el producto o servicio se entrega finalmente en las manos de consumidor.
- c) Tecnología aplicada. La primera está orientada a que la tecnología deberá relacionarse con los costos de los productos contra los cuales se debe competir y la segunda tendrá que ver con la posibilidad que nos daría el hecho de suministrar la calidad requerida por el mercado.

### Control de la estrategia

Peter Drucker nos muestra la jerarquía de los objetivos en orden a su consecución: en primer lugar, se encuentra la calidad, en segundo término la satisfacción del cliente y en tercer lugar la rentabilidad.

Desde la óptica planteada puede parecer una contradicción, e incluso para aquellos que piensen que la calidad y la satisfacción de cliente son un costo para la empresa quizás hasta una herejía, pero la realidad dice que un negocio, si se plantea para el largo plazo, necesita de productos competitivos y de clientes conformes para permanecer en el mercado, y por lo tanto, para sostener su rentabilidad.

Tableros de gestión: El tablero de gestión, se debe disponer de objetivos a controlar, o por lo menos de variables a controlar. La metodología de gestión a aplicar teniendo en cuenta que aquello que no se mide tampoco se puede gestionar.

Dirección por objetivos: Los objetivos se deben convertir en la guía para todas las acciones, constituyen la razón de trabajar, su cumplimiento será la herramienta de medición de la efectividad del personal. El primer paso consiste en tomar los objetivos superiores y desagregarlos en metas grupales e individuales que deben ser consensuadas y controladas sistemáticamente.

Es la forma más adecuada de implementar un plan de mejora continua, ya que la fijación de objetivos exige la subdivisión de los procesos en tareas elementales y se conocimiento nos lleva a replantear la necesidad de su realización y si la conclusión fuera positiva, a aplicar las medidas de eficiencia necesarias para optimizarla o en última instancia tercerizarla.

El control consiste en emprender acciones que pongan en marcha las decisiones de planeación, decidir cómo evaluar el desempeño, y proporcionar retroalimentación que ayudará a la toma de decisiones futura. Cuando emprenden acciones, los individuos prestan acciones a la manera en que éstas se miden.

Aunque los presupuestos son principalmente financieros, los gerentes utilizan información tanto financiera como no financiera en los sistemas de planeación y control para ayudar a poner en marcha sus estrategias (Horngren, 2007, p. 347).

Gestión por beneficios de la gestión de una empresa está determinada por el comportamiento de ocho entornos según el autor:

- a) Entorno de las variables macroeconómicas. A la hora de definir un plan estratégico, saber cuáles serán las variables macroeconómicas que deberán monitorearse para asegurar la validez del plan que se haya definido. Es decir que la hora del control se debe saber cuáles son las variables externas a la empresa que nos puedan sacar del mercado por su incidencia y monitorearlas en forma permanente.
- A nivel de Cámara, y en forma por lo menos anual, se debiera generar un informe macroeconómico que especifique para el

futuro próximo cuál será la paridad monetaria con el dólar, cual es la inflación prevista del PBI a nivel nacional y el de los países destinatarios de nuestros productos o emisores de productos competencias de nuestro mercado.

- A nivel empresa, monitorear en forma mensual el valor del dólar, índice de inflación, y si existen indicadores específicos del sector tenerlos presentes.
  - Control de las variables laborales, impositivas y las legislaciones medioambientales o de seguridad laboral si afectan a las empresas que se gestiona.
- b) Entorno de rentabilidad. La rentabilidad es un valor que desea magnificarse pero también resulta necesario planificar su sustentabilidad, a que los resultados de rentabilidad que se vayan a conseguir mañana serán el resultado del grado de satisfacción de los clientes de hoy.

Los indicadores estarán dispuestos para: a) medir el riesgo que significa pertenecer a un sector determinado, b) medir en forma permanente la prima de riesgos que debe asumir por desarrollar el negocio en un país determinado, c) la ganancia debe asegurar el suministro del capital futuro para innovación y expansión, d) tener una adecuada rentabilidad sobre el capital invertido. En suma la rentabilidad es el principio y el fin de los controles.

- c) Entorno financiero. La salud financiera puede considerarse como un síntoma que nos avisa sobre la salud económica de la empresa, afirmando que los ratios financieros son muy importantes, requieren de control en el día a día, independientemente de la confección de los flujos financieros a corto, mediano y largo plazo.

- d) Los indicadores de control sería: facturación día anterior, acumulado mes, acumulado año; objetivos de ventas expresados en forma mensual, acumulado por año; cobranzas día anterior, acumulado mes y año; pagos día anterior, acumulado mes y año; disponibilidad de caja/bancos, cheque devueltos, día anterior, acumulado mes; plazo promedio de cobranza realizada, días; plazo promedio de los pagos realizados, días; cuentas por pagar, días; cuentas por pagar, días; cuentas por cobrar, días; flujo de fondos, confección semanal o quincenal para los próximos seis meses.
- e) Entorno de la eficiencia. La eficiencia como la relación entre input y el output. Es decir que todo lo que ingresa debe recibir un valor agregado que lo valore cuando se convirtió en producto/servicio. Los controles para realizar podría ser: a) costos por sector, por proceso, por vendedor, por producto, clasificados en fijos y variables, en directo e indirectos y también clasificados por naturaleza; rentabilidad sobre ventas, por producto, por vendedor, por zonas, por clientes; punto de equilibrio; listado de stock valorizados con rotación de cada uno de ellos; diferencias de stock; porcentaje de horas extras pagadas sobre la masa salarial; objetivos de costos y su cumplimiento.
- f) Entorno del mercado. La estrategia empresarial lleva a la selección de los canales, los que una vez definidos, dejan un número de clientes potenciales. El modo en que repartirnos con la competencia será una cuestión de estrategia, pero también tendrá fuertemente que ver con la capacidad de gestión. Sugerimos los siguientes indicadores: participación de mercado; crecimiento del mercado; ventas comparativas; nuevos clientes; facturación de nuevos clientes; listado de clientes por zonas y vendedores; objetivos de ventas por zonas, por rubro, por producto, por vendedor.

Entorno de la calidad. Edward Deming, podría definirse como quién creó el concepto de calidad total y luego su discípulo y continuar Ishikawa termina de

redondearlo. Deming al referirse a los costos de la calidad y nos dice que el tiempo insumido en calcular el costo de hacer las cosas mal sería mejor gastarlo haciendo las cosas bien desde el principio (Audisio, 2006, p. 180-190).

Proceso de control de gestión. El objetivo principal del control de gestión es proporcionar a la dirección general los medios necesarios para dominar su gestión y alcanzar los objetivos de su empresa.

Este objetivo solo puede conseguirse desarrollando un conjunto de sistemas que pongan en operación las acciones necesarias para cumplir con las estrategias, esto es, poner a disposición de los gestores toda la información requerida para que realicen una toma de decisión más objetiva y precisa, además los sistemas de control de gestión deben permitir establecer los procesos y medidas de evaluación constituyendo un feed back que enriquezca el proceso de gestión. Los instrumentos más representativos del control de gestión son los planes, contabilidad, costos, tablero de control financiero, tablero de control de gestión y cuadro de mando integral.

En toda gestión, la planeación estratégica, el control de la gestión y la calidad total son fundamentos para la excelencia administrativa y son inherentes en su accionar para el logro de los objetivos esperados o muy cercanos a ello.

En dicha perspectiva, el control de la gestión ayuda a conocer, avisar y hacer seguimiento de la evolución de una administración o gerencia. A éste nivel el control está orientado exclusivamente a la EVALUACIÓN de resultados. En tal sentido se deben emplear una serie de herramientas para MEDIR LA GESTIÓN de una manera permanente, minuciosa y objetiva.

Justamente dicha medición se debe hacer en base a los indicadores de gestión, los cuales nos avisen cómo vamos avanzando respecto al objetivo e incluso nos brinda alarmas o avisos preventivos a fin de tomar nota y efectuarse correctivos pertinentes (especialmente en las llamadas áreas críticas o claves).



Se pueden utilizar sistema de indicadores de estructura (planeación y organización) y dinámicos (ejecución y control). Todos ellos vinculados a los niveles: estratégicos, tácticos y operativos. Lo aconsejable es poder controlar cada objetivo mediante un mecanismo de medición (indicador). Por lo tanto, podemos afirmar, que a nivel de Objetivos Principales o Macro, existen sus propios Indicadores Macro:

- 1-. Rentabilidad.
- 2-. Posicionamiento en el Mercado.
- 3-. Crecimiento.
- 4-. Desarrollo.
- 5-. Responsabilidad Social.

Por supuesto, que debajo de ellos hay indicadores menores o sub indicadores, también llamados indicadores micro o de procesos específicos.

En el caso del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) nos permite establecer cuatro (4) grandes perspectivas é indicadores principales que hay que vigilar minuciosa y constantemente:

- 1-. Perspectiva Financiera.
- 2-. Perspectiva del Cliente.
- 3-. Perspectiva del Proceso Interno.
- 4-. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Evidentemente, detrás de cada perspectiva anotada existen indicadores propios para la implementación de un Balanced Scorecard y apoyado con los sistemas de información empresarial (SIE) y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS).

El Balanced Scorecard se orienta a factores que crean valor económico a largo plazo, por ejemplo:

- Enfoque al cliente, satisfacer, mantener y adquirir clientes en segmentos objetivos.
- Procesos empresariales: entregar la propuesta de valor a los clientes objetivos.
- Productos y servicios innovadores.
- Procesos operativos de alta calidad, flexibles y prácticos.
- Excelente apoyo posventa.
- Desarrollar personal calificado y motivado.
- Proporcionar acceso a la información estratégica.
- Sincronizar a los individuos y a los equipos con los objetivos.

En cambio, los informes financieros tradicionales se enfocan al pasado o retrospectiva: gastos e ingresos, no incluyen el costo de los accionistas. No miden la creación o destrucción del valor económico futuro.

Por ello se indica que el Balanced Scorecard puede ser definido bajo tres aristas concretas:

- Es un sistema de medición.
- Es un sistema administrativo.
- Es una filosofía administrativa.

Todo ello, relacionado a un proceso estratégico y la definición del marco estratégico (la estrategia establece el vínculo entre la organización o empresa y el medio o entorno que lo rodea).

Dicho marco estratégico contempla la estrategia global de la organización, es decir, lo que va a hacer en el futuro para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valor para los accionistas y clientes o usuarios, y teniendo en consideración otras partes interesadas (personas, sociedad y stakeholders).

Luego, todo ello se graficará en un Mapa Estratégico para visualizar el despliegue de la estrategia mediante una cadena de relaciones causa – efecto,

conectando los resultados perseguidos en la estrategia con los inductores que los harán posibles.

El Balanced Scorecard (BSC) se aplica a cualquier tipo de organización, sea ésta privada, pública, con o sin fines de lucro, gobiernos regionales, municipales y otros. Evidentemente, las perspectivas podrán cambiar de acuerdo al tipo de organización en cuanto a nombres, ejemplo, en una institución pública no se llamarán “clientes” sino “ciudadanos”.

El objetivo del BSC es enlazar todos los indicadores para entender cuáles son los indicadores claves de desempeño y poder, de esta forma, formular estrategias y dirigir el rumbo de la empresa en función a lo esperado. Aquí el concepto visión es muy claro y concreto.

Los beneficios del BSC se pueden resumir en los siguientes:

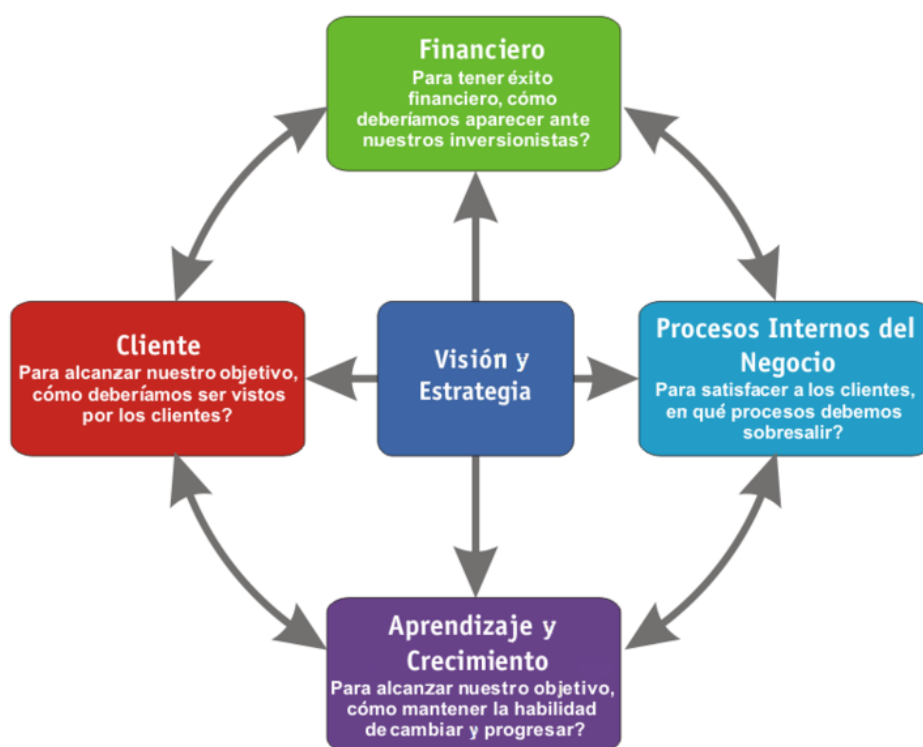
- a)-. Ayuda a alinear los indicadores de mediciones claves del desempeño con la estrategia en todos los niveles de la organización.
- b)-. Proporciona a la administración un cuadro global, integrado y equilibrado de las operaciones del negocio.
- c)-. Facilita la comunicación y comprensión de las metas del negocio y las estrategias en todos los niveles de la organización.
- d)-. El concepto del BSC brinda retroalimentación estratégica y así facilita el aprendizaje.
- e)-. Ayuda a reducir la enorme cantidad de información de los sistemas de información que es distribuida a todo el personal.

Para un mayor beneficio del uso del BSC se recomienda desarrollar una aplicación propia, diseñada para este fin y no trabajar con hojas electrónicas, que al final colapsan, debido a que son capaces de manejar todos los aspectos que comprende la debida aplicación de un Balanced Scorecard (BSC).

En tal virtud, el BSC asigna un gran énfasis en enlazar los indicadores en la práctica de la medición de resultados y el sistema de control de la gestión. De manera adicional, el BSC permite un modo efectivo de comunicar prioridades a todos los niveles de la organización.

Igualmente, contribuye para que todos los trabajadores observen y comprendan cómo se relaciona su trabajo individual con el comportamiento del negocio y su éxito como un todo (sentido holístico), vale decir, como impacta lo que ellos hacen o producen en el alcance de los objetivos de la empresa.

El BSC tiene la ventaja de obtenerse en el momento el comportamiento preciso de las cuatro perspectivas a efecto de tomarse decisiones, planificar, aplicar mejoramiento continuo, crecimiento y otras acciones.



Fuente: Kaplan R. y Norton D. 2008.

### **1.2.1.1 Indicadores de gestión estratégica**

Antes de pasar a detallar los indicadores de la gestión estratégica, es necesario precisar que estos indicadores nacen a partir del análisis del cuadro de mando integral, por lo que explicaremos el cuadro de mando integral, sus perspectivas y a partir de allí los indicadores de la gestión estratégica.

El cuadro de mando integral (CMI) o en inglés balanced scorecard es un sistema de control de gestión desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y que nace en la década de los 80 debido al dinamismo que se generó producto de la globalización.

Este cambio hizo que el enfoque tradicional del control de gestión, basado en las mediciones contables y financieras deje de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones.

Por ello es que el cuadro de mando integral aparece como una nueva herramienta para el control de gestión, que busca alinear la visión y estrategia de la organización desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), en las que se realiza una medición de un conjunto de indicadores, que deben orientar hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Luis Muñiz y Enric Monfort (2005) establecen que: “El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”. En este sentido consideran que el cuadro de mando integral es un sistema de medición y gestión estratégica, como también una herramienta de comunicación.

En primer lugar es un sistema de medición porque el balanced scorecard busca la consecución de los objetivos que nacen de la estrategia, a través de la valoración de los indicadores desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento).

En segundo lugar, es un sistema de gestión estratégica debido a que traduce la estrategia organizacional en objetivos, establece acciones para lograr esos objetivos, a su vez crea indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos y por último metas para determinar el valor que deben alcanzar los indicadores de cada una de las perspectivas.

Por último, es una herramienta de comunicación, porque se encarga de dar a conocer los objetivos estratégicos y los respectivos indicadores a todos los trabajadores, lo que permite generar una retroalimentación con los empleados, lo que se puede traducir en aportes en ideas y soluciones para alcanzar los objetivos y sobrepasar las dificultades.

Por otro lado, Lilita Neriz (2005) estipula que el cuadro de mando integral es una herramienta que ayuda a verificar la consecución de los propósitos estratégicos de la compañía, y para ello se establecen indicadores basados en la estrategia de la empresa.

Además, dentro de las características del cuadro de mando integral se tiene que, en primer lugar está hecho en base a cuatro perspectivas, lo que favorece al equilibrio de objetivos a corto y largo plazo, como también al equilibrio entre indicadores financieros y no financieros.

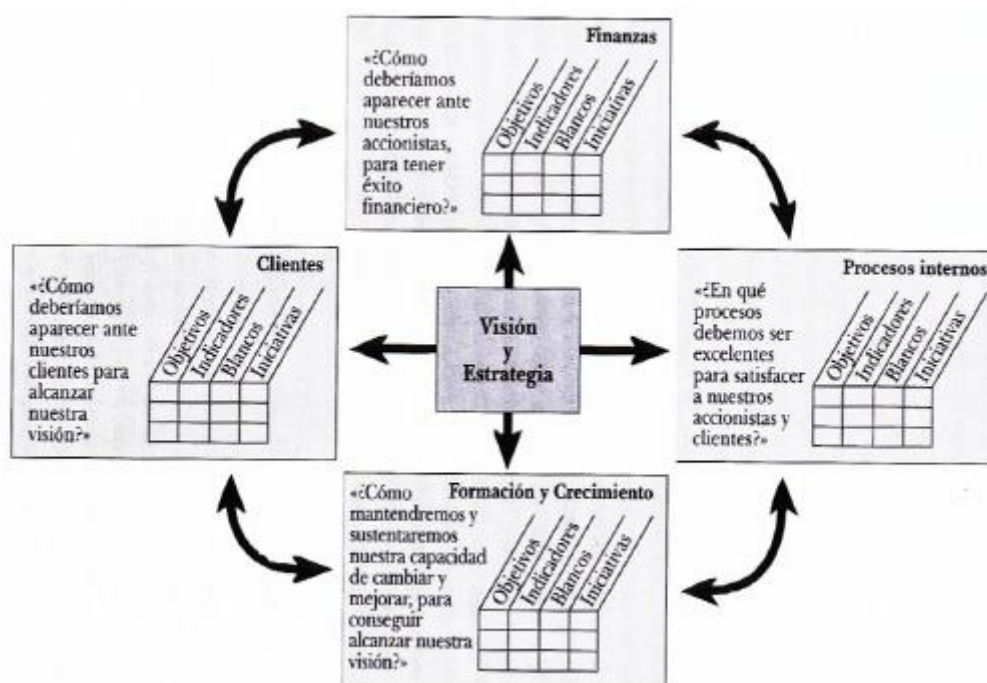
En segundo lugar, el CMI como sistema de medición de desempeño involucra a la retroalimentación de la estrategia, lo que aporta con la opción de adaptar y modificar la estrategia de acuerdo a los cambios que puedan suceder en el entorno organizacional.

Por último, el CMI se elabora a partir de cuatro perspectivas, las que contienen objetivos e indicadores, los que deben estar enlazados por medio de una relación causa efecto de tal manera de que haya concordancia en la consecución de la estrategia.

Como se ha señalado en varias oportunidades el cuadro de mando integral se elabora a partir de cuatro enfoques: Financiero, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

La figura N°1 da a conocer los elementos de cada enfoque, la relación que existe entre cada uno de ellos, además de la correspondencia que existe entre éstos y la visión y estrategia de la compañía, como también identifica las preguntas que intentan responder:

**Figura N°1  
Cuadro de Mando Integral**



Fuente: Kaplan R. y Norton D. 2008.

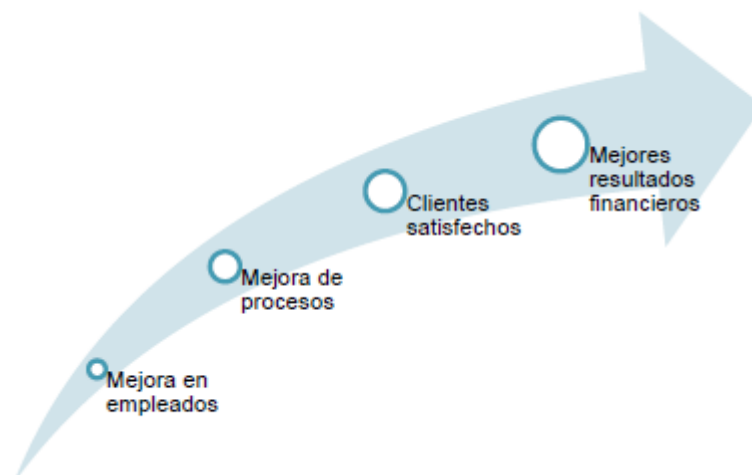
En tanto Oriot Amat (2009) determina que el cuadro de mando integral es un conjunto de indicadores elaborados a partir de la estrategia de una empresa.

Estos indicadores se realizan considerando cuatro perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. En cada una de éstas se deben establecer indicadores que den a conocer una relación causa efecto entre cada perspectiva, de tal manera de que se pueda identificar la situación en que

se encuentra la empresa en un determinado momento y la respectiva causa que originó aquel escenario.

El motivo de que se construyan indicadores en únicamente las cuatro perspectivas nombradas antes, se debe a que en la medida que hayan mejoras en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se realizará un trabajo sobresaliente en los procesos internos, y si estos se hacen de buena forma el cliente estará más satisfecho y por ende comprarán más, lo que se traducirá en un destacado resultado financiero. Esta situación se representa en la siguiente figura:

**Figura N°2**  
**Relación entre las perspectivas del cuadro de mando integral**



**Fuente: Amat, O. 2009.**

Ricardo Casate (2007) señala que el cuadro de mando integral tiene un elemento diferenciador que no tienen la mayoría de los sistemas de gestión, éste es la puesta en práctica de la estrategia de la empresa y su respectiva retroalimentación.

En definitiva, el cuadro de mando integral es una herramienta valiosa para las organizaciones, porque en primer lugar alinea a la empresa entorno a su estrategia.



En segundo lugar, debido a que establece como sistema de medición la evaluación de cuatro perspectivas por medio de indicadores, los que deben responder a objetivos que se basan en la estrategia y que se elaboran para cada perspectiva.

Lo mencionado anteriormente aporta con el análisis de información que no era considerada por el control de gestión tradicional, es decir la información no financiera o activos intangibles de una organización, y por otro lado como los indicadores generados apuntan en primera instancia hacia al cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva y luego a la consecución de la estrategia de la compañía se puede identificar claramente cuáles serán las variables que más influyen en la situación de la empresa.

Por último, el CMI debe integrar a todos los integrantes de la organización con la finalidad, de que cada trabajador tenga claro cuál será su rol, y por ende la importancia de las operaciones que realizan a diario.

### **Proceso de elaboración del cuadro de mando integral**

De acuerdo a lo señalado por Kaplan y Norton (2008) el cuadro de mando integral, es más que un sistema de control de gestión, dada sus características es utilizado como un sistema de gestión estratégica, el que se elabora a partir de cuatro procesos de gestión, los que permiten que la empresa ponga en práctica la estrategia a largo plazo. Los procesos instaurados por Kaplan y Norton (2008) se detallan a continuación:

a. Traducir la visión y la estrategia: Es el punto de partida del CMI, en este proceso los altos directivos de la empresa deben definir claramente la estrategia de la organización, de tal manera que a partir de ella se elaboren objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, éstos últimos deben representar claramente, a través de una cadena causa efecto, la forma de actuar que debe tener la organización en cada perspectiva, para así poder obtener la estrategia definida con anterioridad, posteriormente para cada

uno de los objetivos se tienen que generar indicadores de gestión, y en este caso se deben seleccionar aquellos que mejor representen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: En este proceso se debe informar a todos los integrantes de la organización de la estrategia, objetivos e indicadores desarrollados en el primer proceso, de modo que los trabajadores sepan las variables críticas que influirán en la consecución de los objetivos, además del impacto que tendrán las actividades desempeñadas por cada uno de los trabajadores de la empresa, de tal forma de lograr que los trabajadores de todos los niveles de la organización se alineen hacia el logro de los objetivos de las perspectivas del cuadro de mando, y así se alcance la estrategia organizacional.

c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: En este caso luego de que el cuadro de mando integral ya ha sido informado a todos los integrantes de la organización, se tienen que cuantificar los objetivos estratégicos que se quieren lograr, para esto se tienen que determinar las metas que se desean alcanzar para cada uno de los indicadores financieros y no financieros, logrando con esto generar un mecanismo de control que permita evaluar el funcionamiento de la organización en cualquier periodo de tiempo, asegurando de esta forma que se cumplan con los objetivos estratégicos y posteriormente se alcance la estrategia de la organización.

Luego es necesario establecer las iniciativas que apoyarán a la consecución de cada uno de los objetivos y por ende de los indicadores de gestión establecidos en el cuadro de mando integral.

d. Aumentar el feedback y formación estratégica: Es el último proceso y es uno de los más alabados del CMI, porque permite comprobar la compatibilidad de la estrategia con las características del entorno organizacional, lo que ayuda a vigilar que la estrategia empleada sea pertinente con el contexto en el que se va

desenvolviendo la compañía y, en el caso de que existiese alguna desviación, el cuadro de mando integral se retroalimenta, lo que crea un nuevo aprendizaje, el que desencadena una nueva estrategia y por tanto se reconstruyen otra vez todos los elementos que nacen a partir de ésta.

Lo que brinda a la organización una oportuna capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno y además permite que ésta se encamine nuevamente hacia el cumplimiento de la estrategia.

### **Perspectivas del cuadro de mando integral**

Perspectiva financiera: Los indicadores financieros sirven para determinar los resultados económicos de las acciones efectuadas por la empresa, con respecto a ello los indicadores de esta perspectiva aportan con la verificación del cumplimiento que la puesta en marcha de la estrategia debe alcanzar en términos rentables, algunos ejemplos de indicadores son el crecimiento de las ventas, la generación de flujo caja y el valor añadido económico (KAPLAN, 2008).

Perspectiva del cliente: Esta perspectiva se basa en la premisa de que cuando los clientes no están satisfechos con el producto o servicio que la empresa elabora, los resultados financieros serán negativos, por lo que no se podrán alcanzar los objetivos económicos.

De ahí en más, que en esta perspectiva es importante determinar los clientes y mercado objetivo al cual se apuntará, para que de esta forma se puedan realizar mediciones acorde a los segmentos seleccionados.

En esta perspectiva se elaboran indicadores según los resultados satisfactorios que estipula la estrategia, tales como la retención de clientes y la adquisición de nuevos clientes. Además, se tienen que incluir indicadores del valor que la

organización aporta a los segmentos seleccionados, tales como las entregas puntuales y los plazos de tiempos de espera (KAPLAN, 2008).

Perspectiva del proceso interno: En este caso Kaplan y Norton (2008) señalan que la perspectiva del proceso interno tiene que estar enfocada e integrada en dos puntos fundamentales:

En primer lugar a la creación de valor, por medio del control y mejora de los procesos que se realizan en la empresa, y en segundo lugar y representando el aporte del cuadro de mando integral, se tienen que identificar los procesos internos que son críticos para la satisfacción del segmento de clientes de la empresa, esto incluye, si es que es el caso, la creación de procesos internos que no se llevan a cabo en la actualidad, como también la detección de nuevos procesos que satisfagan las necesidades futuras de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva es el cimiento principal que la organización debe tener para alcanzar mejoras y obtener un crecimiento en el largo plazo, porque representa a las personas, los sistemas y procedimientos de la empresa, los que deben tener las capacidades adecuadas para poder alcanzar a los objetivos futuros de las demás perspectivas (KAPLAN, 2008).

En este sentido, cuando una empresa requiera alcanzar objetivos financieros, de clientes y de procesos internos al largo plazo, tiene que elaborar toda una base tecnológica y de know how que brinde las capacidades necesarias tanto al personal, a los sistemas y a los procedimientos para que puedan funcionar acorde a los requerimientos futuros.

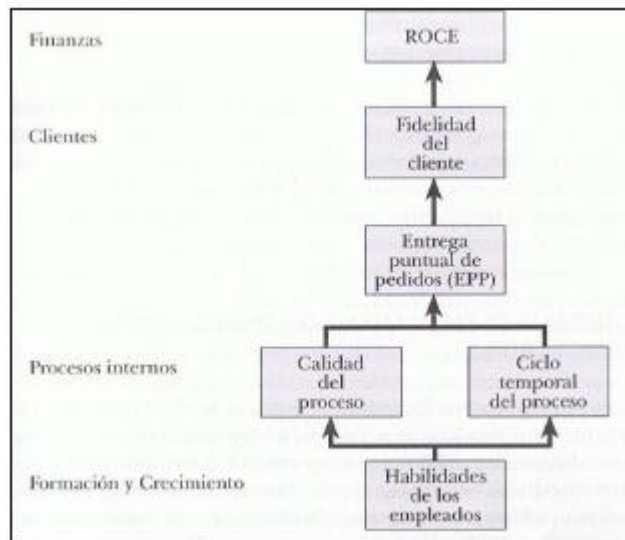
### **Mapa estratégico**

El mapa estratégico es la representación de las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

La idea es que a través de la ilustración del mapa estratégico de la compañía se represente la estrategia en que se basa.

Kaplan y Norton (2009) establecen que: “El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas”.

**Figura N°3**  
**Mapa estratégico**



Fuente: Kaplan R. y Norton D. 2008

### **Tipos de indicadores de gestión**

La elaboración de un cuadro de mando integral implica la creación de indicadores de gestión que representen claramente las relaciones causa efecto entre los objetivos estratégicos de cada objetivo. Los indicadores de gestión pueden ser de dos tipos:

#### **a. Indicadores de resultados**

Según Luis Muñiz y Enric Monfort (2005) los indicadores resultados o también denominados indicadores pasados: “Representan las consecuencias de acciones tomadas previamente”.

#### b. Indicadores de la actuación

En este caso los Indicadores de la actuación o futuros, de acuerdo a lo que Luis Muñiz y Enric Monfort (2005), son: “Las medidas que llevan (o impulsan) los resultados alcanzados en los indicadores pasados”.

### **Sistema de seguimiento del cuadro de mando integral**

Una vez que se elaboraron los indicadores de gestión, se tienen que fijar las metas e iniciativas para cada indicador, de tal manera de verificar el cumplimiento de los objetivos, y por ende comprobar la coherencia de la estrategia. A continuación, se profundizarán ambos conceptos:

#### a. Fijación de metas

En esta instancia a los indicadores se les deben incorporar las metas que se pretenden alcanzar, esto sirve como valorización del cumplimiento de los objetivos.

El sistema de control funciona comparando los datos prefijados en las metas con la información real respecto al indicador en un periodo de tiempo determinado. (MUÑIZ, 2005).

#### b. Iniciativas para alcanzar los objetivos

Las iniciativas tienen la finalidad de apoyar al cumplimiento de los objetivos. Con respecto a esto se debe verificar si las iniciativas dispuestas realmente ayudan a alcanzar los objetivos, y en el caso de que no, se deben generar nuevas iniciativas que si lo hagan.

Las buenas iniciativas tienen que tener un responsable, fechas de comienzo y finalización, un dato definido a lograr y recursos comprometidos para su puesta en práctica. (MUÑIZ, 2005).

### **1.2.2 Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es un instrumento fundamental en la Administración y Gestión; es igualmente, un proceso racional y emocional que nos permite enfrentar una situación o problema para buscar su respectiva solución, mediante la selección de alternativas y además implica analizar los posibles impactos y escenarios de la alternativa o decisión tomada.

Es un tema realmente antiguo (en cambio los indicadores de gestión son más recientes) y que data de las teorías administrativas clásicas. Henry Fayol, uno de los investigadores más conspicuos, indicaba en su proceso administrativo (interpretado por Luther Gulick, que “dirigir (directing) es una actividad continua de tomar decisiones y traducirlas en órdenes generales y específicas, así mismo es asumir el liderazgo de la empresa” (Chiavenato, 2006, pág. 76).

Igualmente, equivalía a mandar y especialmente a DECIDIR sobre las situaciones empresariales. En la fase del CONTROL, también menciona la necesidad de evaluar los resultados alcanzados (incluyendo mediciones básicas e indispensables de los objetivos desarrollados o trabajados).

Herbert Simon, autor de la Teoría Matemática señala en sus herramientas el llamado “proceso decisorio resaltó una mayor importancia a la decisión que a la acción y que de ella se deriva en la dinámica organizacional. La toma de decisiones pasó a ser considerada decisiva en el éxito de todo sistema cooperativo, que es la organización” (Chiavenato, 2006, pág. 382).

Luego, con el avance tecnológico los gerentes utilizan algunas herramientas cuantitativas, como investigación operativa, teoría de colas, la propia estadística y otros más; todas ellas ayudan para tomar decisiones con auxilio técnico y sustento.

Wiener en la Teoría Cibernética (relación hombre, máquina y control) establece que las máquinas diversas que aparecen no sólo sirven para el proceso

productivo o de fabricación, también se diseñan algunas para la ayuda a la gestión, en éste caso para procesar la información y aquí nace la Informática, los procesos virtuales y digitales, la Internet, las comunicaciones satelitales y otras (todas TICS) que van ayudar al Gerente o Administrador a conocer realmente una situación, ESTAR BIEN INFORMADO, para tomar una decisión.

“La Cibernética es una ciencia relativamente joven que fue asimilada por la informática y la tecnología de la información (TI)” Norbert Wiener creó la Cibernética entre 1943 y 1947” (Chiavenato, 2006, pág. 358).

El propio Peter Drucker (autor de las Teorías Neoclásica y Administración por Objetivos) señala que es un tema a priori o previo estar al día con toda la información intra y extra empresarial, antes de tomar una decisión operativa o estratégica (enfoque dual de la gestión moderna).

Textualmente indica “hacerlo exige cuatro conjuntos de herramientas de diagnóstico: información sobre productividad, información sobre competencia, información sobre la asignación de recursos escasos.

Éstas, sumadas, constituyen la caja de herramientas del ejecutivo para la administración del negocio actual” (1999, pág. 165, los desafíos de la información), de su obra Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI.

Autores como Idalberto Chiavenato en su reciente libro “Innovaciones de la Administración, Tendencias y Estrategias. Los Nuevos Paradigmas” (2010, pág. 362) indica que los tiempos actuales de Globalización requieren gerentes proactivos y administradores del cambio constante.

Pero, indica: “que los propósitos actuales de las empresas son tres: atender una necesidad específica del mercado, generar riqueza, esto es, valor económico, y distribuir adecuadamente la riqueza generada.” Es decir, hay que tomar decisiones en ése contexto y perspectiva.



El dueto de autores y de investigadores Koontz y Wehrich, en su libro “Administración: una perspectiva global” (2000, pág. 193) señalan” la racionalidad en la toma de decisiones, como una actividad pensante, desprovista del lado emocional y que no siempre es frecuente alcanzar la racionalidad absoluta al tomar decisiones”.

Los mismos autores anteriores, señalan el costo- beneficio (pág. 197 del mismo libro) a evaluar en toda decisión a tomar, así como los posibles riesgos que conllevan al tomarse una u otra alternativa. Luego, precisan dos tipos de decisiones, las programadas y no programadas.

Finalmente, indican la necesidad de estar bien informado antes de decidir y que exista diagnósticos como una matriz FODA, Proceso Administrativo y cifras confiables (léase indicadores u otros) para contar con base suficiente para tomar la decisión más adecuada.

En la actualidad y en nuestro contexto nacional, se cuenta con investigadores modernos y bien enterados en éste tema “Toma de Decisiones”, uno de ellos es el Ing. Gonzalo Galdós Jiménez, actual Rector de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), justamente éste año publicó su libro “Toma de Decisiones” y en él cita claramente que ”todo el tiempo estamos tomando decisiones y con ellas estamos creando o destruyendo valor en nuestras vidas” (2010, pág. 14) y por extensión, ello influye en nuestras organizaciones. Igualmente, acota que en “nuestras decisiones se alternan, inevitablemente, lo racional y emocional”, porque es así nuestra naturaleza humana (2010, pág. 15).

Al revisar diversas fuentes de información, encontramos un material interesante facilitado en un curso llevado en la Escuela de Post Grado de la UPC el segundo semestre 2010-II, llamado justamente “Toma de Decisiones Gerenciales” donde se señala la antigüedad de éste tema y algunas etapas históricas o cronología

por las que ha evolucionado, hasta nuestros días, las mismas que se encuentran de la página 37 a 43 de la presente investigación.

En el libro Enseñanzas de Peter Drucker, del mismo autor, (2007, pág. 209), se contacta con la siguiente interesante definición “Una decisión es una sentencia. Es la elección entre alternativas. Rara vez es una elección entre lo bueno y lo malo.

Con frecuencia es una elección entre dos cursos de acción, ninguno de los cuales es probablemente más cercanamente bueno que el otro, lo cual denota la importancia de saber decidir sobre el concepto de la habilidad de la organización para tomar decisiones bien informadas acerca de lo que necesita hacerse y determinación para hacerlo.

En realidad, por lo investigado Drucker era un apasionado de la efectividad de la administración en base a fijación de prioridades, tiempo ejecutivo y toma de decisiones efectivas.

Para Robbins / Coulter con su obra Administración (2005, pág. 133) “La toma de decisiones constituye la esencia del trabajo del gerente”, vale decir que constantemente se están tomando decisiones a éste nivel y por lo tanto, debe existir toda una habilidad gerencial desarrollada.

Sergio Hernández y Rodríguez con su libro Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia (2002, pág. 14) indica que, “Los Administradores deben ser solucionadores de problemas, por lo tanto, deben dominar técnicas de diagnóstico, causa y efecto y evaluación de alternativas de solución.”

Ello nos permite comprobar la importancia significativa de la toma de decisiones en la conducción de una empresa privada o institución pública, es un aspecto que se debe administrar diaria y efectivamente. Por ésa misma consideración en

la formación de un Gerente o Administrador es uno de las primeras habilidades y competencias en desarrollarse.

La toma de decisiones es una herramienta de prioridad A1 en toda gestión ó administración de un gerente. Por lo tanto, debe estar bien preparado racional y emocionalmente para decidir. Como citamos anteriormente, seguimos un curso de post grado (Programa EEG) de “Toma de Decisiones Gerenciales” a fines del 2010 y se aprendió una serie de técnicas y metodologías para decidir, sin embargo, destacan cinco recomendaciones sustanciales:

- 1-. Contar con información actualizada y confiable (incluye indicadores).
- 2-. Efectuar un análisis a priori del contexto y coyuntura.
- 3-. Elaborar un análisis del riesgo, así como de costo-beneficio por cada alternativa planteada.
- 4-. Tomar la decisión, en lo posible, en situaciones de autocontrol y calma, en especial evitarse dos riesgos: la precipitación o la lentitud al decidir.
- 5-. Evaluar la certeza, incertidumbre y el riesgo de una situación, antes de decidir y por lo tanto, el nivel de compromiso de la decisión a tomar, en tiempo presente y futuro.

Existen ochos pasos claves o generales en el proceso de Toma de Decisiones y que es oportuno recordar:

- Establecer un contexto para el éxito.
- Reconocer los obstáculos.
- Enmarcar el tema de forma adecuada.
- Generar alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Elegir la mejor alternativa.
- Comunicar la decisión.
- Implementar la decisión.

A su vez cada paso, anteriormente mencionado, tiene una serie de estrategias y aspectos que hay que considerar.

Además de dicho proceso, podrá contarse con árbol de decisiones, proceso decisorio específico, sistemas expertos para decidir, diagrama causa-efecto, cálculo de probabilidades, pronósticos y escenarios y otros modelos más, sin embargo, la decisión o acción final la toma el Gerente o Administrador, por lo tanto es el llamado a prepararse adecuadamente.

Luis Vasallo Bellido (2011, pág. 64) cita claramente “se ha suscitado un nuevo paradigma: las competencias laborales para la excelencia profesional”, ubicando a las personas y capacidades en el centro de la organización.

Finalmente, por la experiencia de cargos gerenciales ocupados, es siempre importante, además de lo anteriormente expuesto, contar con la experiencia y la serenidad de enfrentar situaciones diversas en el accionar empresarial, tanto interno así como en el entorno y macro sistema, respectivamente.

En todo caso, un Administrador previsor o proactivo puede decidir y contar con un plan de contingencia ante cualquier riesgo de una decisión equivocada, esa previsión es lo que distingue o resalta en un competente profesional.

El proceso de la Administración conlleva realizar cada una de las etapas en forma secuencial, pero a la vez interrelacionada. En todas las etapas, se está tomando decisiones en procura de alcanzar los objetivos y metas, así como pretender llegar a la visión empresarial, por lo tanto, el Gerente es sumamente consciente que no debe apartarse de dicha visión.

Otro tema inherente en la toma de decisiones es la tipología, Individual o en Equipo, en efecto, ambas pueden aplicarse. Mucho va depender del contexto y la situación problemática planteada, así como el tiempo que se dispone para tomar una decisión.

En cualquier caso, hay que buscar el equilibrio racional y emocional para tomar una decisión y especialmente prever los posibles efectos o escenarios a que nos puede llevar referida decisión.

Es atinado, proyectar en el tiempo el posible impacto o efectos de las decisiones que se toma en la empresa, especialmente las que tienen que ver con endeudamiento, inversiones y nuevas oportunidades de negocios.

La adopción o toma de decisiones es la tarea más importante de un Gerente, Administrador o Directivo. Es igualmente, la más difícil y arriesgada: una decisión desacertada puede perjudicar a la empresa y a la carrera profesional; los investigadores de GERENCIA han identificado una serie de errores o trampas psicológicas en que puede incurrirse al tomar decisiones, citemos algunas:

- La trampa del ancla.
- La trampa de la situación creada.
- La trampa de los costos irrecuperables.
- La trampa de la prueba de confirmación.
- La trampa de la excepción.
- La trampa de las estimaciones y las previsiones.
- La trampa del exceso de confianza.
- La trampa de la prudencia.
- La trampa de la capacidad de recordar.

### **1.2.3 Rendimiento Empresarial**

Para que las organizaciones puedan realizar una estrategia empresarial o plantear su planificación deben evaluar si sus objetivos se cumplen, con qué recursos y cómo se realizan todos sus desempeños. Esta tarea requiere plantear procesos y metodologías que obtengan datos e informaciones en forma de

indicadores claros, precisos, simples y comprensibles que nos lleven a medir la eficacia y el rendimiento de la propia organización.

De esta forma, se comprueba que los recursos empleados han sido los adecuados, si se han utilizado correctamente y si se han alcanzado o no los objetivos previstos, y se realizan estas mediciones en relación a todas las áreas funcionales, ya sean recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, desde la producción, la comercialización o la gestión de los intangibles.

La necesidad de que la empresa sea capaz de obtener beneficios regularmente se plantea desde una doble perspectiva. En primer lugar, el beneficio de los propietarios, y/o accionistas, que esperan un resultado económico favorable, representado en el reparto de beneficios económicos, y por otro lado, tiene la necesidad de generar esos beneficios para garantizar la subsistencia y continuidad de la propia organización, derivados del correcto desempeño y el cumplimiento de los objetivos.

Admitiendo la existencia de todas estas mediciones, existe un indicador que histórica y tradicionalmente ha sintetizado la capacidad de la empresa para generar rendimientos, nos referimos al resultado contable.

El resultado contable es aquel que pondrá de manifiesto la riqueza que la empresa habrá sido capaz de generar durante un período de tiempo concreto.

Una de las características más importantes de este indicador es que no muestra la riqueza que podría haberse generado, sino la que se ha obtenido realmente, después de realizar las operaciones contables pertinentes.

Por esta razón, los gestores son los que deben analizar las diferencias detectadas en el ritmo de generación de los beneficios, con el fin de adoptar las

medidas oportunas para corregir las desviaciones no deseadas y potenciar las que supongan mejoras no previstas.

De ahí, la necesidad de aplicar sistemática y regularmente un conjunto de requisitos, principios y criterios contables, para que las cuentas anuales o estados financieros muestren la imagen fiel, entre otras informaciones y factores, de los resultados de la empresa.

Formalmente podemos decir que el resultado está formado por los ingresos y gastos que reconocidos contablemente se van produciendo durante un ejercicio económico y en términos contables se han producido en la empresa.

Surgen dos constantes a tener en cuenta. La primera, que el resultado se calcula para un período de tiempo, que habitualmente coincide con el año natural pero que no es obligatorio, y que en algunos sectores puede ser diferente. La segunda trata de magnitudes que se determinan por la diferencia entre ingresos y gastos “contables”, por lo que el cálculo del resultado está condicionado por el cumplimiento de una serie de principios y normas contables que pueden alterar su cuantía.

Los resultados están afectados especialmente por tres principios contables. En primer lugar, por el principio de devengo, donde los ingresos y los gastos se contabilizan en función de la corriente real de bienes y servicios, que los mismos representan, y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos.

Esto conlleva comprender los momentos en que se realizan las operaciones y cómo se generan las situaciones contables en un momento determinado.

Así la aplicación de este principio contable puede dar lugar a una casuística diversa. Por ejemplo, el interpretar beneficios sin tener solvencia financiera para gestionar los cobros a demasiado tiempo.

En segundo lugar, la aplicación del principio de correlación de ingresos y gastos determina que el resultado del ejercicio se calcule por diferencia entre los ingresos de dicho período y los gastos necesarios para la obtención de los mismos.

Este principio, a la par con el de devengo, obliga a que sea necesario programar periódicamente los ingresos y los gastos para el cálculo del resultado.

Por último, el tercer principio que se debe resaltar y que se pone en juego, es el relacionado con la prudencia valorativa, lo que condiciona el cálculo del resultado.

Este principio se basa en la contabilización por parte de la empresa de todos los gastos o pérdidas tan pronto como sean conocidos, con independencia de que se hayan realizado o no al cierre del ejercicio.

Mientras que, por otro lado, los ingresos únicamente se contabilizarán cuando se hayan realizado. Esta forma de entender y tratar el reconocimiento de ingresos y gastos, se justifica por la conveniencia de que el resultado calculado sea el mínimo de los posibles.

De esta forma, se establece una línea de prudencia de perspectiva pesimista, y se fuerza una situación en la que no se reconocen los beneficios dudosos, que de otra forma, podrían repartirse como dividendos, provisión o financiación, y que, en el caso de no materializarse, pondrían en riesgo la propia continuidad de la organización o llevar a un perjuicio al entorno que rodea la empresa.

Por otra parte, los resultados de la empresa como consecuencia de un análisis de estados financieros, facilitan una aproximación informativa a la imagen fiel del patrimonio de la empresa.



Las cuentas anuales comprenden, según el marco vigente, el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo y la memoria, que forman una unidad. Estas deben estar redactadas con claridad, de forma que la información suministrada sea comprensible para los usuarios y que puedan tomar decisiones económicas, debiendo representar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, y en este caso, de los resultados de la empresa.

Los requisitos de la información de las cuentas anuales son: que debe ser relevante y fiable, relevante en cuanto a su utilidad para la toma de decisiones y fiable en referencia a estar libre de errores y que sea neutral. Debe poseer también integridad, así como la comparabilidad y claridad.

Dentro de estas cuentas anuales, el rendimiento empresarial se ve expresado en la cuenta de pérdidas y ganancias como estado financiero, que es utilizada informativamente para dar a conocer a los usuarios de esa información, ya sean gerenciales o accionariales, cómo se ha generado el resultado empresarial.

El PGC lo denomina “cuenta de pérdidas y ganancias” y agrupa los diferentes ingresos y gastos en función de su naturaleza, de tal forma que se permita calcular distintos niveles de resultados en función del tipo de ingreso y gasto de que se trate.

Entre los distintos tipos de resultados que se detallan en el PGC, se encuentra el propio resultado del ejercicio, a lo que acompañarán los resultados de la explotación, los resultados financieros y los resultados extraordinarios.

Pero ante la complejidad del propio sistema contable, aparecen inconvenientes a la hora de hacer un análisis financiero, puesto que no ofrece un desglose de resultados cualitativamente real, al no tratarse de auténticos márgenes de resultados.

Para intentar obtener un reflejo de los resultados, lo más ajustado posible, habría que comparar ingresos y gastos a partir de la adecuación de la actividad desarrollada por la empresa según sus objetivos.

Si se entiende que el beneficio contable es el resultado de la confrontación entre los ingresos y los gastos originados a lo largo del período temporal analizado, cualquier variación que sufran estos componentes, independientemente de la causa que la provoque, al final conllevará una modificación que variará los resultados.

Por este motivo, cualquier modificación en la aplicación de un criterio contable alterará los resultados futuros e incidirá tanto en las decisiones de los gerentes como en la reducción o ampliación del beneficio por parte de los accionistas.

Los ratios de análisis financiero a desempeñar son muy amplios. Miden e intentan monitorizar múltiples variables, como los rendimientos de operaciones contables, que pueden apoyar las decisiones.

Por lo tanto, se muestra una amplia tipología de resultados: según su naturaleza, la actividad, el desempeño en su ámbito, resultados desde su aparición, los que se derivan de la funcionalidad, o según un marco temporal.

Para conseguir mejorar la representación de la imagen fiel contable, así como la transparencia de los resultados, se han propuesto una serie de soluciones. *Comprehensive income* sería un ejemplo.

Aunque esta herramienta está cobrando importancia poco a poco, no es una cuestión nueva. La recomendación SFAS 130 de las US GAAP, publicada en 1997, no ha dejado de desarrollarse y evolucionar, lo que se manifiesta ya en gran parte de las empresas cotizadas de Estados Unidos, que la adoptan. Mientras que en Europa, la expansión de concepto por países es desigual, dentro un marco general establecido por las directivas europeas.

Se busca calidad en la información del beneficio de la empresa, con la intención de mejorar los datos de cara a los accionistas, que éstos puedan conocer datos que de otra forma sería difícil para ellos.

Resultado global se define como un concepto contable extenso, incluye, además de las pérdidas y ganancias, determinados cambios de valor no realizados. Al incorporar todas las variaciones del patrimonio neto producidas en la empresa, proporciona una medida integral del resultado.

El resultado global evita que queden ocultos algunos cambios de valor del patrimonio neto que tienen naturaleza de resultado, es decir, constituye una medida de “excedente limpio” (*clean surplus*). Según está evolucionando el concepto de valor razonable este tipo de representación contable está creciendo en interés.

El resultado global reflejará ciertas informaciones contables que de otra manera estarían ocultas, como el cambio de moneda extranjera en los beneficios contables, el pago de indemnizaciones o pensiones, son los ejemplos más claros de determinados rendimientos económicos que pueden desvalorizar las expectativas sobre beneficios de los accionistas.”

### **Estados Financieros:**

Son los documentos básica y esencialmente numéricos, elaborados mediante la aplicación de la ciencia contable, en los que se muestra la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación, u otros aspectos de carácter financiero. Los más usuales son: El Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados.

Por Estados Financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a

una fecha determinada, pasada presente o futura en situaciones normales o especiales.

Los Estados Financieros tienen como fin último estandarizar la información económica-financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de Contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada.

Los Estados Financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no sólo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación).

Analizando los Estados Financieros uno obtiene información referente a:

- a) Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto como a largo plazo).
- b) Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas.
- c) El flujo de dinero que se da en la empresa.
- d) El nivel de Liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.

El producto final del proceso contable es el resumen de la información que se presenta por medio de los Estados Financieros. A través de los Estados Financieros se provee información contable a personas e instituciones que no tienen acceso a los registros de un ente económico.

### **1.3 Marco Filosófico**

Abordar la filosofía de la Administración es ingresar a la esencia misma del saber (conociendo), para luego aplicar (haciendo) y ser (comportándose) bajo un esquema y una perspectiva administrativa integral.

Existe un aporte transversal de la Administración a todas las demás disciplinas y es que administrar requiere una actitud, cultura y filosofía; en toda actividad humana existe la necesidad inherente de planear, organizar, dirigir y controlar y, especialmente, lograrse los objetivos y metas respectivamente.

En el tiempo, la cultura de saber administrar equivale a saber ubicarse, tomar decisiones y alcanzar propósitos, todo lo cual nos lleva al crecimiento y desarrollo de las organizaciones públicas y privadas de la sociedad local, nacional y mundial, respectivamente. Es evidente, que el ser humano aplica administración en todo momento y rol que cumple.

En ése contexto, la Administración (Ad = Dirigir y Minister = Subordinado) es una fusión armónica de creencia y práctica, orientada a lograr una efectiva ejecución o gerencia. Todo ello, asociado al tema actitudinal y de valores, como es la Ética Profesional, donde están definidos los compromisos de la profesión con la sociedad.

El Administrador debe ejercer con capacidad, con credibilidad y con un pensamiento administrativo que lo guíe permanentemente, en toda su gestión.

Dos autores conocidos, George R. Terry y Stephen Franklin (1993, de la pág. 71 a la pág. 93), en su obra Principios de Administración definen que la filosofía de la Administración es una forma de pensamiento administrativo, donde nadie puede administrar sin una filosofía de la administración, ya sea implícita o explícita. Agrega, no se puede administrar sin creer en algunos conceptos básicos y elementales de la Administración.

Para los que somos Administradores de formación, podemos categóricamente sustentar que la filosofía de la Administración nos lleva a tener muy claro una serie de principios, convicciones y formas de actuar con criterio profesional, transparente y eficaz.

La filosofía de la Administración también implica cultivar el pensamiento de administrar utilizando herramientas e instrumentos para resolver problemas de las organizaciones públicas y privadas, para así satisfacer las necesidades de la sociedad en su general.

Un Gerente o Administrador debe aplicar herramientas, pero también comportamientos o actitudes orientadas a desarrollar el personal que administra, satisfacer a los clientes o usuarios y participar de la actividad económica del país.

La filosofía de la administración puede definirse como una combinación de actitudes, convicciones y conceptos de un individuo o grupo respecto a la Administración. Se reitera, ninguna persona puede administrar sin contar con una filosofía de la administración, sea implícita o explícita.

Se necesita que un Gerente piense, tome decisiones y emprenda acciones, y como resultado, constituye un patrón de criterios, medidas y pruebas usando los criterios necesarios vinculados a los objetivos reales y dentro de un contexto determinado.

Consecuentemente, soslayar la filosofía de la administración significa negar que el carácter, las emociones y los valores están vinculados con las ideas del gerente, y donde los procesos físicos y mentales de una persona influyen en el comportamiento administrativo.

Siguiendo la obra de George Terry y Stephen Franklin, existen los llamados: beneficios o ventajas de la filosofía administrativa, las cuales son:

1° Ayuda a ganar un apoyo efectivo y partidario: donde los colaboradores saben cuál es la condición del gerente y de las acciones que emprende, por lo tanto ello genera confianza de los colaboradores hacia dicho gerente.

2° Proporciona directrices y cimiento para el pensamiento administrativo: es necesario contar con conocimientos y convicciones que constituyan la filosofía para enfrentar los cambios y nuevos retos administrativos.

3° Facilita un marco de referencia en el cual el gerente puede comenzar a pensar: no sólo se orientará, además se estimulará el proceso del pensamiento administrativo para soluciones efectivas y satisfactorias.

A través del tiempo se han creado diversas filosofías de la administración en base a los nuevos requerimientos. Por ejemplo, antes se basaba en el desempeño individual, hoy es a nivel de equipo (sinergia), antes eran en función a las actividades, ahora es en base a resultados (perspectiva generada por la Administración de Objetivos – APO de Peter Drucker). De igual modo, antes imperaba el sistema de mando, hoy es el liderazgo compartido.

Otro factor o mega tendencia influyente en la filosofía de la administración es la globalización, la competitividad y el intenso desarrollo tecnológico, por citar como ejemplo las TICS (las tecnologías de la información y comunicaciones) y por tanto el gerente moderno debe tener como filosofía su amplio dominio de la información, del poder de la información.

Incluso el tema actitudinal del gerente cobra mayor importancia en la filosofía de la administración al aparecer un nuevo concepto: Administración por Valores, propuesto por K. Blanchard, donde indica que para aplicar cualquier profesión o actividad es necesario a priori realizar tres actos de la vida: realizar, conectar e integrar, todo ello genera una plataforma adecuada a los valores a aplicarse constantemente.

De igual modo, el aporte de Bernardo Kliksberg es valioso, con sus obras, una de ellas muy destacada “Hacia una economía con rostro humano” (2002, pág. 483, revista venezolana de Gerencia), donde indica que las empresas no sólo deben privilegiar su gestión de lucro sino, el factor social. Y “deben

formular políticas y estrategias gerenciales orientadas a la Salud, la Educación, la Familia, el Capital Social, la Participación, el Papel del Estado y la Gerencia deben estar relacionados con la Economía.”

Un aspecto que influye en la filosofía de la administración es el contexto o entorno mundial, vale decir, todos los elementos sociales y económicos mundiales, incluyendo el tecnológico y ambiental. Todo ellos son importantes en el pensamiento y acción del gerente actual, su filosofía debe ser holística, inclusiva y globalizada.

Un tema imprescindible de abordar es la Ética básica de trabajo que debe existir en todo tipo de empresa y el rol que corresponde a cada colaborador al desenvolverse en su función con los clientes internos y externos, además de sus pares y jefaturas.

La filosofía de la administración involucra patrones de comportamiento en los Gerentes o Administradores, acordes a su rol y trascendencia en la gestión de las organizaciones públicas y privadas, respectivamente.

#### **1.4 Investigaciones**

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados. A continuación, se detallan algunos trabajos de investigación, con sus respectivas conclusiones:

Violeta Pereyra Zaldivar (2002) con su tesis de pos grado, titulada **Propuesta de indicadores de calidad para evaluar la gestión de los centros educativos estatales de la micro región de San Luis (Lima)** de la Universidad Particular San Martín de Porres, tuvo como objeto proponer y aplicar un cuestionario que contenga **indicadores** para evaluar la calidad de la gestión institucional, administrativa y pedagógica de los centros educativos de la modalidad de menores en la micro región de San Luis – Lima.



Maquera Colque Henry y Negrini Mavila Fedra (2006) en su tesis de post grado, titulada **Un acercamiento a la medición e impacto de la confianza en el desempeño empresarial**, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) tuvo como objetivo demostrar la confianza como factor que afecta positiva o negativamente en el desempeño de un equipo, grupo u organización y que permite construir no sólo las relaciones con los clientes y proveedores internos ó externos, optimizando costos (eficiencia de costos), o generando ventas, (fidelizando clientes), sino que puede constituirse como una base para generar ventajas competitivas.

La presente investigación es de carácter exploratorio, sobre la confianza y el desempeño. Así, el grupo que mayor confianza mostró, también mostró mejor desempeño. Hay una recomendación que indica la construcción del “**indicador de confianza**” con el fin de que todos estén alineados en una visión común que hará posible el desarrollo de políticas e instrumentos de gestión basados en la confianza, como factor clave de éxito.

Luque Escobedo Dohry y Taco Prado Luciano (2007) en su tesis de pos grado, titulada **Aplicación de mejora utilizando indicadores en los ciclos de minado de la CIA. Minera Ares – Unidad Operativa Ares** en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas(UPC), tuvo como objetivo proponer la mecanización del proceso del ciclo del minado, con la integración de los tajeos convencionales 949 y 051, para convertirlo en un tajeo mecanizado denominado 1001, con esto se logrará aumentar la producción. Así mismo, permitirá reducir la utilización de mano de obra en mina por efectos de la mecanización y mejorar los **índices operacionales**, los cuales se mencionan a continuación: Eficiencia hombre guardia, Factor de Rotura, Factor de Potencia y Factor Consumo de Madera.

Almeida Leandro Javier (2007) en su tesis de PosGrado, titulada **Diseño del proceso de elaboración del Balanced Escor Card (BSC) orientado en la gestión de proyectos para una compañía de explotación de hidrocarburos** en la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), tuvo como objetivo establecer

los mecanismos para una correcta implementación del BSC desde la fase de diseño y planificación en la implementación para las labores de Pluspetrol Norte S.A. que se constituye como la empresa más importante de explotación de hidrocarburos en el Perú.

Para conseguir ello, se propone aprovechar los recursos que suministra la Gestión de Proyectos bajo la metodología del “Balanced Score Card” (con sus perspectivas e **indicadores**) para las fases iniciales de la implementación.

## **1.5 Marco conceptual**

**Administración.-** El proceso de planear, organizar dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas. (Freeman, Stoner, Gilbert 1996, p. G-1).

**Balanced Scorecard (Control de Mando Integral).-** Herramienta moderna de control de la gestión, basada en la supervisión constante de cuatro indicadores o perspectivas: financiera, los clientes, los procesos y personal. También se le denomina en español Cuadro de Mando Integral (CMI). (Kaplan R. y Norton D. 2008).

**Benchmarking.-** Proceso de comparar y encontrar las mejores características, procesos, servicios de un bien o servicio brindado a efectos de usarlos como parámetro para mejorar los propios productos, procesos y servicios de la empresa.

Enfoque moderno de la Administración que significa hacer una comparación con una empresa mejor posicionada que la nuestra, para así aprender de ella y mejorar nuestra gestión. (Freeman, Stoner, Gilbert 1996, p. G-2).

**Calidad Gerencial.-** Se refiere a la capacidad positiva y acertada, con altos indicadores concretos, del desempeño de un gerente con relación al logro de los objetivos y la creación de valor para la empresa o gerencia que dirige.

**Clientes fidelizados.-** Son los tipos de clientes que la empresa ha logrado mantener en su preferencia. Son los clientes principales, de los cuales la empresa recibe los ingresos más significativos para ésta.

**Coaching.-** Proceso de entrenamiento individual o grupal que se utiliza para conocer y desarrollar las mejores potencialidades de los trabajadores y que ello ayude a su mejor desempeño y proyecciones laborales.

**Crecimiento.-** Bajo el enfoque empresarial es sólo el incremento cuantitativo de los activos de una empresa privada o institución pública.

**Desarrollo.-** Bajo el enfoque empresarial es el mejoramiento total de todos los aspectos cualitativos de una empresa, empleando creatividad, innovación y calidad.

**Desempeño de personal.-** Es el rendimiento o performance medible que brindan los trabajadores en base a las funciones, indicadores y objetivos asignados.

Dicho desempeño debe estar articulado a un cargo, responsabilidades, calificación, nivel remunerativo y grado de motivación correspondientes.

El personal es el activo más valioso de las organizaciones, en estos tiempos y especialmente, el capital intelectual (CI) y los Equipos de Alto Rendimiento (EAR) así como los Líderes y Creativos e Innovadores. Antes se llamaba Recursos Humanos, en la actualidad es el Talento Humano, elemento crucial y altamente estratégico en la Administración y Gerencia Moderna.

**Empowerment.-** Delegación de la autoridad o el poder en los subordinados en una organización, también conocido como compartir el poder. A éste enfoque igualmente se le denomina “Empoderamiento.” (Daft, 2015, p. 638).

**Enfoque Sistémico.-** Se refiere a la aplicación de la Teoría General de los Sistemas, vale decir el enfoque integrador de todas las áreas y sub áreas de una organización que trabaja como un todo. Dichas áreas son interdependientes e inter actantes y se aplica sinergia así como holismo.

**Estrategia Administrativa.-** Es un mecanismo o medio que se utiliza para llegar “mejor” a un objetivo. Se compone de tácticas.

**Estructura organizativa.-** Se debe partir del conocimiento, de una forma general, de la estructura organizativa que puede aparecer en una institución, pues sabemos que la delimitación de centros de actividad y responsabilidad como partes importantes del proceso de análisis y control de la entidad debe partir de la estructura organizativa del ente que se analizará (Marín, 2005, p. 241).

**Filosofía de la Administración.-** Representa el pensamiento, la reflexión y la sabiduría que debe conducir toda acción o gestión de la Administración, vale decir un Gerente o Administrador debe ser consciente que su carrera profesional no sólo es para generar o incrementar riqueza, es también para contribuir a resolver los problemas de la sociedad desde su especialidad, es también desarrollar a los trabajadores a su cargo así como brindar un buen producto o servicio a sus consumidores.

También significa cuidar el comportamiento ético profesional que debe tener y mantener en todo momento y escenario.

**Gestión.-** Conjunto de resultados cualitativos y cuantitativos que obtiene un Gerente, un Área o Empresa luego de haber administrado en un tiempo

establecido y se mide mediante los llamados estándares e indicadores de gestión.

En la actualidad dicha gestión se auxilia con el uso de las TICS (Tecnología de la Información y las Comunicaciones), específicamente la informática.

**Gerencia por Resultados.-** Estilo de dirección basado en alcanzar los mejores resultados, midiendo éstos (con indicadores) más que los esfuerzos desarrollados.

Se asocia con la previa y adecuada fijación de objetivos o sistema APO (Administración por Objetivos).

**Herramientas Métricas.-** Son instrumentos de medición que se utilizan para saber con exactitud una producción, un proceso o un proyecto, ayuda a la inversión, control y al seguimiento de un objetivo determinado.

**Indicadores de gestión.-** Son mecanismos de control cuantitativos que sirven para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales o institucionales, sirven para saber la efectividad de la gestión y para tomar decisiones, así como para el planeamiento estratégico correspondiente, adicionalmente representan un conjunto de alarmas para avisar del estado de una administración o gestión.

Su mayor virtud, radica en la medición y el establecimiento de las citadas alarmas.

**Investigación Científica.-** Proceso técnico metodológico que sirve para identificar y analizar una problemática, luego plantearse una solución siguiendo toda una secuencia coherente y viable, acompañada de un trabajo de campo y soporte estadístico.

Todo ello realizado bajo el enfoque de una persona llamada INVESTIGADOR. La investigación es una incuestionable antesala a un proceso de desarrollo, puesto que al investigar se identifica problemáticas y errores, lo que motiva a corregir y seguir mejorando. En países, empresas y universidades debe ser un tema principal para conducir al desarrollo sostenible.

**Metas.-** Son las partes cuantificables de los objetivos, teniendo por elementos al costo y tiempo. Por lo tanto, todo objetivo tiene tantas metas como sea necesarias

**Modelos de Gestión.-** Son esquemas integrados, fundamentados y estilos de dirección que se aplican para el mejor logro de los objetivos y metas organizacionales. Se apoyan en teorías, principios y herramientas orientadas a un enfoque y metodología propias. Los modelos de gestión se ajustan a las necesidades, contingencias, así como a la misión y visión empresarial.

**Objetivos Empresariales.-** Son aquellos propósitos prioritarios que debe fijar y alcanzar toda administración o empresa, se controlan con los llamados indicadores de gestión.

Dichos objetivos son, en orden de importancia: Rentabilidad, Posicionamiento en el Mercado, Crecimiento, Desarrollo y Responsabilidad Social, entre otros.

**Paradigmas.-** Son ideas, hábitos o creencias sobre las cuales actuamos continuamente y que requerimos cambiar en concordancia a la evolución de las personas y de la gestión de una empresa privada o institución pública.

**Personal proactivo.-** Es aquel que se adelanta, tiene iniciativa y no se necesita estar indicándole lo que debe hacer. Es creativo e ingenioso, suele anticiparse y aporta ideas así como mejoras.

**Personal reactivo.-** Es aquel trabajador clásico que generalmente reacciona ante los estímulos y le agrada permanecer en el statu quo o línea de confort.

Espera para actuar que antes ocurra el hecho, no tiene la capacidad de prevenir o adelantarse a los hechos.

**Planificación estratégica.-** La planificación estratégica parte del establecimiento de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. El proceso de planificación no termina con el establecimiento de metas, sino que debe determinar cómo alcanzar dichas metas a partir de la posición actual de la organización (Membrado, 2013, p. 187).

**Planificación operativa.-** El proceso de planificación operativa, por integrar el proceso presupuestario, se diferencia de la concepción tradicional de la planificación de corto plazo.

El proceso de planificación operativa se relaciona mediante su etapa de control con el proceso de planificación prospectiva, ya que de los resultados que se obtenga en la ejecución del plan operativo se derivarán medidas de corrección para el reajuste o reprogramación del plan de mediano plazo, mediante la articulación de las dimensiones prospectiva y operativa, y otorgando el carácter dinámico y continuo con que se concibe el proceso de planificación (IICA, 1981, p. 185).

**Planificación táctica.-** El horizonte temporal de la planificación táctica siempre es mayor que el plazo de fabricación de cualquiera de los productos intervinientes en el plan. Los objetivos de la planificación táctica, se plasma en un documento denominado plan maestro de producción, desarrollado con más detalle posteriormente, que debe ser la mejor alternativa de las posibles en términos de costos, para conseguir que la producción cumpla los objetivos marcados por la empresa en cuanto a cantidad producida y empleo de la capacidad productiva (González, 2006, p. 152).

**Políticas.-** Son lineamientos o reglas puntuales sobre un tema determinado y que sirven para ayudar a realizar la gestión de la mejor manera posible. Hay políticas generales y específicas, internas y externas de las empresas privadas e instituciones públicas.

**Posicionamiento en el mercado.-** Lugar expectante que alcanza una organización en relación a sus competidores, consumidores y el entorno, lo cual representa un constante desafío por llegar a ser el líder o el primero del mercado.

**Presupuesto.-** Herramienta de la planificación que prevé y cuantifica todos los recursos que se necesitan para la ejecución y así lograrse los objetivos trazados. Tiene dos elementos: ingresos y egresos, existe toda una especialidad llamada: "Administración Presupuestal".

**Principios administrativos.-** Conjunto de postulados básicos de la Administración y que rigen para la aplicación de ésta. Destacan los cuatro (4) principios de F. Taylor, luego los catorce (14) principios de H. Fayol, posteriormente los catorce (14) principios de E. Deming en el tema de la Calidad Total y otros.

**Rentabilidad.-** Es el nivel de ganancia o utilidad que obtienen las organizaciones privadas o públicas, luego de haber administrado con acierto (recuperado el capital y generado un ingreso adicional). Existe la rentabilidad económica (sector privado) y rentabilidad social (sector público).

**Responsabilidad social.-** Es la identificación y ayuda que realizan las empresas con su mercado en temas críticos, como es el cuidado del medio ambiente, obras de infraestructura y otros.



**Toma de decisiones gerenciales.-** La toma de decisiones es mucho más que una ciencia, exige buen juicio y creatividad, además de dominio técnico. La toma de decisiones es mucho más efectiva y su calidad más consistente cuando se organiza como un proceso. Si este proceso no existe, las decisiones no serán más que ad hoc (Trabal, 2006, p. 128).

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### **2.1. Planteamiento del problema**

##### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática**

El Complejo Hermasie Paget es una Asociación Civil sin fines de lucro de propiedad de la Congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y María, en el Complejo se prestan servicios de alquiler de espacios para labores de capacitación, educación y cultura.

La Institución realiza sus actividades en el local donde se ubicaba el Convento de la Congregación; el mismo que en el año 1999, debido a la disminución de noviciado, dejó de funcionar como tal constituyéndose en un problema para la Congregación. Gracias a la infraestructura y su inmejorable ubicación se decidió funcionar como Casa de Retiros Espirituales.

Durante los primeros años de esta etapa los ingresos no cubrían los egresos de la Casa, constituyéndose en un lastre económico para la Congregación hasta que en enero de 2005 se optó por ampliar sus actividades hacia terceros en las labores de capacitación, educación y cultura.

En el año 2015, la casa ha venido desmejorándose debido a que los ingresos sólo cubren los egresos corrientes, impidiendo realizar inversiones y mejoras (ver anexo N°3).

En el Consejo de la Provincia de la Congregación se llegó a sugerir su cierre hasta que gracias a un convenio de administración la Congregación ha cedido la administración del Complejo a la empresa Servicios Electra SAC quienes llevan la administración del mismo desde septiembre del 2012.

Producto del estudio se ha detectado que existe una planificación estratégica poco definida y organizada, a través de indicadores de gestión, por el contrario,

el personal desconoce, cuál es la visión y misión de la institución, así como los objetivos claves para el crecimiento de la organización, lo cual afecta el desempeño de las labores en el Complejo Hermasie Paget, así como una baja rentabilidad de la empresa.

Del mismo modo, al no aplicar indicadores de gestión estratégica, la organización no puede mejorar, tanto en sus niveles operativos, tácticos como estratégicos; la toma de decisiones se hace muchas veces de manera inadecuada y con falta de información o información inadecuada.

Dada esta realidad es de interés el presente estudio para conocer la influencia de la aplicación de indicadores de gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales y en rentabilidad empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

A continuación, se muestra los aspectos más relevantes del marco teórico:

#### **Gestión estratégica**

La gestión operativa tiene un enfoque a corto plazo, es la gestión del día a día los problemas operativos surgen hoy y necesitan una solución inmediata para que no afecten a la organización. Son problemas que surgen de repente y requieren de atención y solución inmediata: el cliente insatisfecho.

La gestión estratégica, por el contrario, tiene un enfoque a largo plazo, trata de conseguir que la empresa siga siendo competitiva después de un período prolongado de tiempo, que siga adaptada al entorno mejor que sus rivales a pesar del paso de los años y de los cambios en el mismo, que siga siendo mejor que sus competidores en la satisfacción de algún aspecto vital valorado por los clientes.

Si la gestión estratégica no es más que el proceso de constante adaptación de la empresa al entorno y el entorno cambiante, y por lo tanto, resulta impredecible a corto, medio y largo plazo, significa que las sucesivas decisiones estratégicas que toma una empresa tienden a diferir entre sí, tienden a ser diferentes, puesto que las situaciones en las que se toman y, en consecuencia, las perspectivas de futuro que de ellas se desprenden, también son diferentes.

Las decisiones operativas, sin embargo, sí que pueden repetirse, dado que la empresa puede tener el mismo problema en diversos momentos y solucionarlo acertadamente con la misma solución en ambos tiempos.

Para Luhmann (1997), “en el nivel operativo surgen diferenciaciones sistémicas que continúan el proceso de diferenciación al interior del sistema haciéndolo más complejo” (como se citó en (Sánchez, 2011, p. 35).

En la gestión operativa, por tratarse de decisiones que se toman en plazos de tiempo muy cortos respecto a la presentación de la problemática, los datos de que se disponen para evaluar la situación son exactos, se corresponden con la realidad.

Por el contrario, en la gestión estratégica se toman decisiones a partir de datos aproximados, imprecisos, puesto que se trata de proyecciones de escenarios futuros que, lógicamente son inciertos.

### El control de gestión estratégico

Se ha ubicado en el debate contemporáneo, al poner en cuestión que la eficiencia es el resultado de una correcta asignación y utilización de los recursos organizacionales, integrando los sistemas de planeación, información y evaluación.

Los antecedentes teóricos del control de gestión se ubican principalmente en los trabajos de Anthony en la década de los sesenta, los cuales proporcionaron nuevos elementos para comprender la planeación y el control de las empresas, a partir de una visión crítica del paradigma de la administración clásica para

trasladar a la organización una nueva forma de control de procesos a priori y a posteriori.

### **Indicadores de gestión estratégica**

El cuadro de mando integral (CMI) o en inglés balanced scorecard es un sistema de control de gestión desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y que nace en la década de los 80 debido al dinamismo que se generó producto de la globalización. Este cambio hizo que el enfoque tradicional del control de gestión, basado en las mediciones contables y financieras deje de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones.

Por ello es que el cuadro de mando integral aparece como una nueva herramienta para el control de gestión, que busca alinear la visión y estrategia de la organización desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), en las que se realiza una medición de un conjunto de indicadores, que deben orientar hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Luis Muñiz y Enric Monfort (2005) establecen que: “El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”. En este sentido consideran que el cuadro de mando integral es un sistema de medición y gestión estratégica, como también una herramienta de comunicación.

En primer lugar, es un sistema de medición porque el balanced scorecard busca la consecución de los objetivos que nacen de la estrategia, a través de la valoración de los indicadores desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento).

En segundo lugar, es un sistema de gestión estratégica debido a que traduce la estrategia organizacional en objetivos, establece acciones para lograr esos objetivos, a su vez crea indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos y por último metas para determinar el valor que deben las alcanzar los indicadores de cada una de las perspectivas.

Por último, es una herramienta de comunicación, porque se encarga de dar a conocer los objetivos estratégicos y los respectivos indicadores a todos los trabajadores, lo que permite generar una retroalimentación con los empleados, lo que se puede traducir en aportes en ideas y soluciones para alcanzar los objetivos y superar las dificultades.

Por otro lado, Liliana Neriz (2005) estipula que el cuadro de mando integral es una herramienta que ayuda a verificar la consecución de los propósitos estratégicos de la compañía, y para ello se establecen indicadores basados en la estrategia de la empresa.

Además, dentro de las características del cuadro de mando integral se tiene que, en primer lugar está hecho en base a cuatro perspectivas, lo que favorece al equilibrio de objetivos a corto y largo plazo, como también al equilibrio entre indicadores financieros y no financieros.

En segundo lugar, el CMI como sistema de medición de desempeño involucra a la retroalimentación de la estrategia, lo que aporta con la opción de adaptar y modificar la estrategia de acuerdo a los cambios que puedan suceder en el entorno organizacional.

Por último, el CMI se elabora a partir de cuatro perspectivas, las que contienen objetivos e indicadores, los que deben estar enlazados por medio de una relación causa efecto de tal manera de que haya concordancia en la consecución de la estrategia.

### **Toma de decisiones**

Herbert Simon, autor de la Teoría Matemática señala en sus herramientas el llamado “proceso decisorio resaltó una mayor importancia a la decisión que a la acción y que de ella se deriva en la dinámica organizacional. La toma de decisiones pasó a ser considerada decisiva en el éxito de todo sistema cooperativo, que es la organización” (Chiavenato, 2006, pág. 382). Luego, con el

avance tecnológico los gerentes utilizan algunas herramientas cuantitativas, como investigación operativa, teoría de colas, la propia estadística y otros más; todas ellas ayudan para tomar decisiones con auxilio técnico y sustento.

Wiener en la Teoría Cibernética (relación hombre, máquina y control) establece que las máquinas diversas que aparecen no sólo sirven para el proceso productivo o de fabricación, también se diseñan algunas para la ayuda a la gestión, en éste caso para procesar la información y aquí nace la Informática, los procesos virtuales y digitales, la Internet, las comunicaciones satelitales y otras (todas TICS) que van ayudar al Gerente o Administrador a conocer realmente una situación, ESTAR BIEN INFORMADO, para tomar una decisión.

“La Cibernética es una ciencia relativamente joven que fue asimilada por la informática y la tecnología de la información (TI)” Norbert Wiener creó la Cibernética entre 1943 y 1947” (Chiavenato, 2006, pág. 358).

El propio Peter Drucker (autor de las Teorías Neoclásica y Administración por Objetivos) señala que es un tema a priori o previo estar al día con toda la información intra y extra empresarial, antes de tomar una decisión operativa o estratégica (enfoque dual de la gestión moderna). Textualmente indica “hacerlo exige cuatro conjuntos de herramientas de diagnóstico: información sobre productividad, información sobre competencia, información sobre la asignación de recursos escasos.

Éstas, sumadas, constituyen la caja de herramientas del ejecutivo para la administración del negocio actual” (1999, pág. 165, los desafíos de la información), de su obra Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI.

Autores como Idalberto Chiavenato en su reciente libro “Innovaciones de la Administración, Tendencias y Estrategias. Los Nuevos Paradigmas” (2010, pág. 362) indica que los tiempos actuales de Globalización requieren gerentes proactivos y administradores del cambio constante. Pero, indica: “que los

propósitos actuales de las empresas son tres: atender una necesidad específica del mercado, generar riqueza, esto es, valor económico, y distribuir adecuadamente la riqueza generada.” Es decir, hay que tomar decisiones en éste contexto y perspectiva.

El dueto de autores y de investigadores Koontz y Weihrich, en su libro “Administración: una perspectiva global” (2000, pág. 193) señalan” la racionalidad en la toma de decisiones, como una actividad pensante, desprovista del lado emocional y que no siempre es frecuente alcanzar la racionalidad absoluta al tomar decisiones”.

Los mismos autores anteriores, señalan el costo- beneficio (pág. 197 del mismo libro) a evaluar en toda decisión a tomar, así como los posibles riesgos que conllevan al tomarse una ú otra alternativa. Luego, precisan dos tipos de decisiones, las programadas y no programadas. Finalmente, indican la necesidad de estar bien informado antes de decidir y que exista diagnósticos como una matriz FODA, Proceso Administrativo y cifras confiables (léase indicadores u otros) para contar con base suficiente para tomar la decisión más adecuada.

En la actualidad y en nuestro contexto nacional, se cuenta con investigadores modernos y bien enterados en éste tema “Toma de Decisiones”, uno de ellos es el Ing. Gonzalo Galdos Jiménez, actual Rector de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), justamente éste año publicó su libro “Toma de Decisiones” y en él cita claramente que ”todo el tiempo estamos tomando decisiones y con ellas estamos creando o destruyendo valor en nuestras vidas” (2010, pág. 14) y por extensión, ello influye en nuestras organizaciones. Igualmente, acota que en “nuestras decisiones se alternan, inevitablemente, lo racional y emocional”, porque es así nuestra naturaleza humana (2010, pág. 15).



## **Rendimiento empresarial**

El rendimiento o rentabilidad empresarial nos permite medir el desempeño de la organización a través de sus indicadores. A continuación, se pasa a detallar algunos conceptos de la rentabilidad.

### **Rentabilidad**

Según Gitman, J. (1992), la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de esta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades.

Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe aumentar el riesgo y al contrario si quiere disminuir el riesgo debe disminuir su rentabilidad.

Según Gultinan, J. (1984), plantea que la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrando a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión de la empresa.

Baca, G. (1987), desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una empresa o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto.

Integrando las anteriores definiciones se puede afirmar que al tratar de definir la rentabilidad lo que cambia es en el enfoque desde donde se mire. El concepto y no su esencia, razón por la cual se puede afirmar que la rentabilidad es el porcentaje o tasa de ganancia obtenida por la inversión de un capital determinado.

$$\text{Rentabilidad} : (\text{utilidad o Ganancia}) / \text{Inversión} \times 100$$

## **2.1.3 Definición del Problema Principal y Específicos**

### **2.1.3.1 Problema general**

¿En qué medida la aplicación de indicadores de gestión estratégica influye en la toma de decisiones gerenciales y el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015?

### **2.1.3.2 Problemas específicos**

- a) ¿En qué medida la aplicación de indicadores de gestión estratégica influye en la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015?
  
- b) ¿En qué medida la aplicación de indicadores de gestión estratégica influye en el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015?

## **2.2 Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad de determinar la influencia de la aplicación de indicadores de gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales y en la rentabilidad del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

En base a los resultados obtenidos, se desarrollan estrategias que permitan mejorar la toma de decisiones y el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget.

Este trabajo sirve a otras investigaciones, para enfocar mejor sus indicadores de gestión estratégica.

## **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

### **2.2.2.1 Objetivo General:**

Determinar la influencia de la aplicación de indicadores de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales y el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la influencia de la aplicación de indicadores de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.
- b) Determinar la influencia de la aplicación de indicadores de la gestión estratégica en el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

## **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

### **a) Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolló en las oficinas del Complejo Hermasie Paget ubicado en el distrito de San Isidro.

### **b) Delimitación temporal**

El período que abarcó el presente estudio fue de enero del año 2014 a diciembre del año 2015.

### **c) Delimitación social**

Se trabajó a nivel de los trabajadores del Complejo Hermasie Paget ubicado en el distrito de San Isidro.

#### **2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

Esta investigación se justifica porque sirve de apoyo a la gestión de la empresa, tomando como muestra de estudio a los trabajadores del complejo Hermasie Paget.

Esta investigación nos sirve para demostrar y sustentar el valor técnico y especializado de una buena gestión empresarial, utilizando las variables: aplicación de indicadores de gestión estratégica, toma de decisiones gerenciales y rentabilidad empresarial.

##### **Importancia**

La importancia de la investigación radica en que las organizaciones requieren gestionar un ambiente o clima, capaz de generar integración grupal, equilibrio entre las necesidades y recompensas, fomentar un buen ambiente de trabajo, siendo determinantes para el éxito.

Se espera que cuando la investigación se encuentre culminada, brinde aportes importantes que permitan adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar los estándares de rendimiento y capacitación, asimismo, mejorar las condiciones de trabajo que permitan a futuro lograr la excelencia operacional.

### **2.3 Hipótesis y Variables**

#### **2.3.1 Supuestos teóricos**

Kaplan y Norton (2008), indican que la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello debe considerarse que transitar el nuevo escenario competitivo del tercer milenio con éxito no puede conseguirse si

uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

Los mismos son inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones.

En consecuencia, Kaplan y Norton han desarrollado un nuevo enfoque: El cuadro de mando integral cuya esencia y conceptos fundamentales se sintetizan a continuación.

### **El cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

1. **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

2. **Cientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la

adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

4. Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales.

Por ejemplo, las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de los clientes, deben ser incorporados dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo, si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando.

## **La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando integral con su estrategia**

Una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas ¿es suficiente para asegurar su éxito dentro de las organizaciones?

Obviamente la respuesta es no. Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben ser utilizadas para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales a fin de conseguir un objetivo común.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro.

Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, si son construidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada.

Intentar comunicar la estrategia a través del cuadro de mando integral requiere tener en cuenta tres principios:

⇒ **Las relaciones causa - efecto:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

⇒ **Los inductores de actuación:** Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.

⇒ **La vinculación con las finanzas:** deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.

Finalmente es destacable que lejos de ser simplemente un nuevo sistema de medición, el cuadro de mando integral se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para:

- ⇒ Clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella
- ⇒ Comunicar la estrategia a toda la organización
- ⇒ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- ⇒ Obtener el feedback para mejorar o modificar la estrategia.

## **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas**

### **2.3.2.1 Hipótesis Principal**

La aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales y el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a. La aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.
  
- b. La aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

## **2.3.3 Variables e Indicadores**

**Variable Independiente:** Aplicación de indicadores de gestión estratégica.



**Variables Dependientes:** Toma de decisiones gerencial y rendimiento empresarial.

**Cuadro N° 1 Variables e indicadores**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA (variable independiente)</b>	Perspectiva financiera	% Rentabilidad esperada % Retorno de la inversión
	Perspectiva de clientes	Número de clientes Nivel de satisfacción de clientes
	Perspectiva de procesos	Nivel de identificación de procesos Nivel de mejora de procesos
	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	Nivel de reconocimientos Nivel de capacitaciones Nivel de satisfacción del colaborador

<b>TOMA DE DECISIONES GERENCIAL (variable dependiente)</b>	Decisiones diarias	Nivel de eficacia decisiones diarias
	Decisiones individuales	Nivel de eficacia de decisiones individuales
	Decisiones en equipo	Nivel de decisiones en equipo

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>RENDIMIENTO EMPRESARIAL (variable dependiente)</b>	Ventas Liquidadas en su Totalidad	% de Objetivo alcanzado
		Nivel de Rotación de Cuentas por Cobrar
		Período promedio de Cobranza
		Nivel de las Cuentas por Cobrar
	Gastos por Gestión de Cobranzas	Métodos de Estimación de Cuentas Incobrables
		% Gestión de Cuentas por Cobrar
		Nivel de Políticas de Crédito
		Nivel de Solicitud de Créditos

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### **3.1 Población y Muestra**

**Población:** La población objeto de estudio, estuvo conformada por todos los trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que ascienden a 26 personas a diciembre 2016.

**Muestra:** Debido al pequeño tamaño de la población, la muestra fue de 26 personas, por lo que se considera la totalidad de la población de la empresa.

#### **3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación**

##### **3.2.1 Tipo**

El tipo de investigación es aplicada.

##### **3.2.2 Nivel**

El nivel de la investigación fue el explicativo.

##### **3.2.3 Método y Diseño**

###### **3.2.3.1 Método**

El método utilizado fue retrospectivo conocido como Ex Post Facto, porque ha sucedido en un pasado inmediato y continúa sucediendo en la actualidad, se pretende identificar las relaciones causales entre los hechos o fenómenos de la realidad concreta.

###### **3.2.3.2 Diseño**

El diseño es no experimental. Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_{y_2} (f) O_{x_1}$$

Donde:

M = Muestra.

O	=	Observación.
X <sub>1</sub>	=	Aplicación de indicadores de gestión estratégica.
Y <sub>1</sub>	=	Toma de decisiones gerencial.
Y <sub>2</sub>	=	Rendimiento empresarial.
f	=	En función de.

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

#### **Técnicas**

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

#### **Instrumentos**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 23 preguntas cerradas, dirigidas a los trabajadores del Complejo Hermasie Paget, quienes los desarrollaron e hicieron aportes y sugerencias que estimaron convenientes.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

### **3.4 Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

### **Instrumento de análisis**

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a los 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget.

### **Confiabilidad del Instrumento**

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 26 trabajadores, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,848$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 23 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de cronbach.

**Cuadro N°2**  
**Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	26	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	26	100,0

### **Resultado Estadístico**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,848	23

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se muestran los resultados del análisis financiero, así como la interpretación de las encuestas realizadas a los 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget.

**A continuación, se muestra un análisis financiero más detallado, donde se comprueba las hipótesis planteadas.**

### **INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE CASA DE ESPIRITUALIDAD HERMASIE PAGET**

#### **BALANCE GENERAL**

1. Observamos que ha disminuido las cobranzas con relación a las ventas, esto puede afectar la disponibilidad de Caja.
2. De cada sol que vale la empresa, tiene un 57% invertido en capital de trabajo un 43% en activos fijos.
3. Solo el 27% del valor de la empresa lo componen las cuentas por cobrar a los clientes, lo que significa que no están aprovechando la capacidad de vender para incrementar las ventas.
4. Los recursos que tiene la empresa es el 81% son propios y solo el 18% son financiadas por terceras personas.
5. De las deudas, que representan el 18.73% y solo el 3.36% pertenecen a la congregación y solo tiene pendiente sus compromisos los tributos y el pago de planilla y solo el 1.49% corresponde al pago de proveedores, lo cual es totalmente manejable.
6. Los recursos propios de la congregación, está representada por el 82.04%, solo el 3.56% pertenecen al capital. Lo recomendable es capitalizar los resultados acumulados o incremento de capital de parte de la congregación, con la finalidad de mostrar un patrimonio consistente que nos permita obtener un financiamiento para préstamo de capital de trabajo ante cualquier entidad financiera.

## **ESTADOS DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

1. Podemos confirmar que las ventas a disminuido en estos últimos años, motivo por el cual esta compromete poder cubrir nuestros pagos inmediatos.
2. Observamos que el costo de ventas representa más del 50% de las ventas lo cual podría dificultar cubrir los gastos operativos y financieros afectando a la utilidad.
3. Se debe mejorar la utilidad operativa reduciendo los gastos administrativos.

## **RATIOS**

### **LIQUIDEZ**

1. AL 2018 cuenta con 1.35% por cada S/1.00 deuda para cubrir oportunamente sus compromisos de corto plazo
2. La congregación tiene la capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones corrientes, es decir la disponibilidad de activos líquidos para hacer frente a los pasivos exigibles al 2018 de S/. 1.34 céntimos por cada sol de deuda exigible.
3. Al 2018 cuenta con S/0.81 por cada sol deuda, lo cual dificultando la capacidad efectiva para cubrir sus activos más líquidos.

### **RENTABILIDAD**

1. Este indicador nos muestra que por cada sol que ingresa a la congregación al 2018 sólo tenemos -0.13 para cubrir nuestras obligaciones, indica que no tenemos la capacidad para solventar nuestros gastos.
2. Este indicador negativo no es favorable para la empresa ante cualquier entidad financiera.

## **SOLVENCIA**

1. Del endeudamiento total el 56% corresponde a la congregación y el 44% corresponde a terceros.
2. Interpretamos que el promedio del endeudamiento el 81% corresponde a la congregación.

## **RECOMENDACIONES PERSONALES**

Después de haber analizado la situación económica de la **CASA DE ESPIRITUALIDAD HERMASIE PAGET**

En el análisis del Balance del periodo 2014-2018 podemos determinar que hay mucha disponibilidad en caja lo cual puede ser perjudicial, asimismo hay una cartera de cobranza a los clientes que debe ser realizable en corto plazo.

En el pasivo del balance general es manejable por ahora, hay que revisar las cuentas por pagar diversas se ha venido incrementando desde el 2016 a la fecha. Determinar que estos recursos sean necesarios para el desempeño de la congregación.

Con respecto al Patrimonio, el capital social debería capitalizarse con los siguientes pasos:

1. Sincerar las pérdidas acumuladas 2016 y probablemente 2018 (Si al cierre es negativo)
2. Capitalizar las utilidades de los resultados acumulados para fortalecer el capital social de la congregación, que pueda servir para poder solicitar un financiamiento bancario.

Podemos apreciar que la situación económica a decreciendo desde 2016 a la 2018, la disminución de las ventas y la representación del 50% en el costo de ventas, sumado a los gastos administrativos originan que se tenga una utilidad operativa negativa lo cual no es favorable para poder acceder a un crédito financiero.

Dentro de la ejecución presupuestal de cada año se determina que hay gastos frecuentes que deben ser revisados que son los siguientes:

1. compra de insumos,
2. Servicios prestados por terceros - Servicios Electra
3. Otros gastos de gestión. - Mantenimiento y reparación

Al no tener datos que justifiquen los gastos, debo indicar que se debe racionalizar los gastos, determinar por ejemplo si los gastos de electra por alquiler de PC, Se podría cotizar en HP que hacer alquiler de PC (25 PC) por \$900 dólares mensuales. Con un contrato a 3 años y la posibilidad que al término del contrato las PC sean adquiridas por un costo bajo.

Con respecto a los gastos por mantenimiento, evaluar si es factible contratar a un albañil y electricista para poder cubrir los deterioros que se originen por el uso inmobiliario.

En el capítulo de anexos, se encuentra los análisis de los Estados Financieros 2014-2017.

**Tabla N°1**  
**Indicadores de gestión y la toma de decisiones gerenciales**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	57,69%
De acuerdo	6	23,08%
Indiferente	5	19,23%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que la aplicación de indicadores de gestión estratégica mejorará la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget, 15 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 57,69%, 6 trabajadores indican que están de acuerdo, lo cual representa el 23,08% y 5 trabajadores manifiestan que



son indiferentes, lo cual representa el 19,23%. Es decir, más del 81% de trabajadores indican que la aplicación de indicadores de gestión estratégica mejorará la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget.

**Tabla N°2**  
**Indicadores de gestión y la rentabilidad empresarial**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	61,54%
De acuerdo	7	26,92%
Indiferente	3	11,54%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.

La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que la aplicación de indicadores de gestión estratégica mejorará la rentabilidad empresarial del Complejo Hermasie Paget, 16 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 61,64%, 7 trabajadores indican que están de acuerdo, lo cual representa el 26,92% y 3 trabajadores manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 11,54%. Es decir, más del 88% de trabajadores indican que la aplicación de indicadores de gestión estratégica mejorará la rentabilidad empresarial del Complejo Hermasie Paget.

**Tabla N°3**  
**Indicadores de gestión y perspectiva financiera**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	53,85%
De acuerdo	7	26,92%
Indiferente	5	19,23%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que la aplicación de indicadores desde la perspectiva financiera mejorará la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget, 14 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 53,85%, 7 trabajadores indican que están de acuerdo, lo cual representa el 26,92% y 5 trabajadores manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 19,23%. Es decir, más del 80% de trabajadores indican que la aplicación de indicadores desde la perspectiva financiera mejorará la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget.

**Tabla N°4  
Porcentaje de rentabilidad es adecuado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	15,38%
De acuerdo	9	34,62%
Indiferente	7	26,92%
En desacuerdo	6	23,08%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el % de rentabilidad esperada es adecuado, 9 trabajadores indican que están de

acuerdo, lo que representa un 34,62%, 7 trabajadores indican que son indiferentes, lo cual representa el 26,92%, 6 indican que están en desacuerdo, lo que representa un 23,08% y 4 trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 15,38%. Es decir, más del 60% de trabajadores indican el % de rentabilidad esperada es adecuado.

**Tabla N°5**  
**Porcentaje del retorno de la inversión es adecuado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	19,23%
De acuerdo	11	42,31%
Indiferente	6	23,08%
En desacuerdo	4	15,38%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.

La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el % del retorno de la inversión es adecuado, 11 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 42,31%, 6 trabajadores indican que son indiferentes, lo cual representa el 23,08%, 5 indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 19,23% y 4 trabajadores manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 15,38%. Es decir, más del 61% de trabajadores indican el % del retorno de la inversión es adecuado.

**Tabla N°6**  
**Número de clientes es adecuado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
------------	----------	------------

Totalmente de acuerdo	4	15,38%
De acuerdo	6	23,08%
Indiferente	9	34,62%
En desacuerdo	7	26,92%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan si considera que el número de clientes del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, 9 trabajadores indican que están indecisos, lo que representa un 34,62%, 7 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 26,92%, 6 indican que están de acuerdo, lo que representa un 23,08% y 4 trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 15,38%.

**Tabla N°7  
Nivel de satisfacción de los clientes**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	11,54%
De acuerdo	8	30,77%
Indiferente	6	23,08%
En desacuerdo	9	34,62%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el nivel de satisfacción de los clientes del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, 9 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 34,62%, 8 trabajadores indican que están de acuerdo, lo cual representa el 30,77%, 6 indican que están indecisos, lo que representa un 23,08% y 3 trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 11,54%. Es

decir, más del 42% de trabajadores indican que el nivel de satisfacción de los clientes del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.

**Tabla N°8  
Nivel de identificación de procesos**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	19,23%
De acuerdo	12	46,15%
Indiferente	9	34,62%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el nivel de identificación de procesos del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, 12 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 46,15%, 9 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 34,62% y 5 trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 19,23%. Es decir, más del 65% de trabajadores indican que el nivel de identificación de procesos del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.

**Tabla N°9  
Nivel de mejora de procesos**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	7,69%
De acuerdo	10	38,46%
Indiferente	8	30,77%
En desacuerdo	6	23,08%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°9, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el nivel

de mejora de procesos del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, 10 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 38,46%, 8 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 30,77%, 6 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 23,08% y 2 trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 7,69%. Es decir, más del 46% de trabajadores indican que el nivel de mejora de procesos del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.

**Tabla N°10**  
**Nivel de mejora de reconocimientos del personal**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	11,54%
De acuerdo	9	34,62%
Indiferente	7	26,92%
En desacuerdo	7	26,92%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°10, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el nivel de reconocimientos al personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, 9 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 34,62%, 7 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 26,92%, 7 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 26,92% y 3 trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 11,54%. Es decir, más del 46% de trabajadores indican que el nivel de reconocimientos al personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.

**Tabla N°11**

### Nivel de capacitaciones es adecuado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	15,38%
De acuerdo	11	42,31%
Indiferente	6	23,08%
En desacuerdo	5	19,23%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.

La tabla N°11, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el nivel de capacitaciones al personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, 11 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 42,31%, 6 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 23,08%, 5 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 19,23% y 4 trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 15,38%. Es decir, más del 58% de trabajadores indican que el nivel de capacitaciones al personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.

### Tabla N°12

#### Nivel de satisfacción del colaborador es adecuado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	3,85%
De acuerdo	5	19,23%
Indiferente	9	34,62%
En desacuerdo	11	42,31%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.

La tabla N°12, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el nivel de satisfacción del colaborador del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, 11 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa

un 42,31%, 9 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 34,62%, 5 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 19,23% y 1 trabajador manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 3,85%. Es decir, más del 43% de trabajadores indican que el nivel de satisfacción del colaborador del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.

**Tabla N°13**  
**Número de decisiones diarias del personal es adecuado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	7,69%
De acuerdo	9	34,62%
Indiferente	10	38,46%
En desacuerdo	5	19,23%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°13, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el número de decisiones diarias del personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, 10 trabajadores indican que están indecisos, lo que representa un 38,46%, 9 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 34,62%, 5 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 19,23% y 2 trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 7,69%. Es decir, más del 42% de trabajadores indican que el número de decisiones diarias del personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.



**Tabla N°14**  
**Número de decisiones individuales del personal es adecuado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	11,54%
De acuerdo	10	38,46%
Indiferente	8	30,77%
En desacuerdo	5	19,23%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°14, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el número de decisiones individuales del personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, 10 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 38,46%, 8 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 30,77%, 5 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 19,23% y 3 trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 11,54%. Es decir, más del 50% de trabajadores indican que el número de decisiones individuales del personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.

**Tabla N°15**  
**Número de decisiones en equipo es adecuado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	15,38%
De acuerdo	8	30,77%
Indiferente	11	42,31%
En desacuerdo	3	11,54%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°15, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera que el

número de decisiones en equipo del personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, 11 trabajadores indican que están indecisos, lo que representa un 42,31%, 8 trabajadores indican que están de acuerdo, lo cual representa el 30,77%, 4 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 15,38% y 3 trabajadores manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 11,54%. Es decir, más del 46% de trabajadores indican que el número de decisiones en equipo del personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.

**Tabla N°16**  
**Porcentaje de objetivo alcanzado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	5	19,23%
Indiferente	9	34,62%
En desacuerdo	12	46,15%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°16, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera con respecto a las ventas liquidadas, que se lleva un control del % del objetivo alcanzado, 12 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 46,15%, 9 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 34,62%, y 5 trabajadores manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 19,23%. Es decir, más del 46% de trabajadores indican respecto a las ventas liquidadas, que no se lleva un control del % del objetivo alcanzado.

**Tabla N°17**  
**Nivel de rotación de cuentas por cobrar**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	5	19,23%
Indiferente	10	34,62%
En desacuerdo	11	46,15%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°17, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera con respecto a las ventas liquidadas, si lleva un control del nivel de rotación de las cuentas por cobrar, 11 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 46,15%, 10 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 34,62%, y 5 trabajadores manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 19,23%. Es decir, más del 46% de trabajadores lo contrario.

**Tabla N°18  
Control del período promedio de cobranza**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	5	19,23%
Indiferente	8	30,77%
En desacuerdo	13	50,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°18, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera con respecto a las ventas liquidadas, si lleva un control del período promedio de cobranza, 13 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 50,00%, 8 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 30,77%, y 5 trabajadores manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el

19,23%. Es decir, el 50% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del período promedio de cobranza.

**Tabla N°19**  
**Control del nivel de cuentas por cobrar**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	5	19,23%
Indiferente	7	26,92%
En desacuerdo	14	53,85%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°19, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera con respecto a las ventas liquidadas, si lleva un control del nivel de las cuentas por cobrar, 14 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 53,85%, 7 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 26,92%, y 5 trabajadores manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 19,23%. Es decir, más del 53% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del nivel de las cuentas por cobrar.

**Tabla N°20**  
**Método de estimación de cuentas incobrables**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	6	23,08%
Indiferente	8	30,77%
En desacuerdo	12	46,15%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°20, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera con

respecto a las ventas liquidadas, si lleva un método de estimación de cuentas incobrables, 12 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 46,15%, 8 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 30,77%, y 6 trabajadores manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 23,08%. Es decir, más del 46% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un método de estimación de cuentas incobrables.

**Tabla N°21**  
**Porcentaje de gestión de cuentas por cobrar**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	7	26,92%
Indiferente	8	30,77%
En desacuerdo	11	42,31%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°21, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera con respecto a las ventas liquidadas, se lleva un control del % Gestión de Cuentas por Cobrar, 11 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 42,31%, 8 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 30,77%, y 7 trabajadores manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 26,92%. Es decir, más del 42% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del % Gestión de Cuentas por Cobrar.

**Tabla N°22**  
**Nivel de políticas de crédito**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	7	26,92%
Indiferente	9	34,62%
En desacuerdo	10	38,46%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°22, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera con respecto a las ventas liquidadas, se lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito, 10 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 38,46%, 9 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el 34,62%, y 7 trabajadores manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 26,92%. Es decir, más del 38% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito.

**Tabla N°23  
Nivel de solicitud de créditos**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	5	19,23%
Indiferente	9	34,62%
En desacuerdo	12	46,16%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	26	100,00%

**Fuente: Encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget. Diciembre 2015.**

La tabla N°23, indica los resultados de la encuesta realizada a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, que manifiestan respecto a si considera con respecto a las ventas liquidadas, se lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos, 12 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 46,16%, 9 trabajadores indican que están indecisos, lo cual representa el

34,62%, y 5 trabajadores manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 26,92%. Es decir, más del 38% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos.

#### **4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio: Aplicación de indicadores de gestión estratégica, la toma de decisiones y la rentabilidad empresarial. Luego, el valor de  $\rho$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x$ - $y$ .  $N$  es el número de parejas.

#### **PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

##### **1.- HIPÓTESIS 1:**

$H_1$ : La aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

$H_0$ : La aplicación de indicadores de la gestión estratégica NO influye desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

##### **2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%**

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

		Aplicación de los indicadores de la gestión estratégica	Toma de decisiones gerenciales
Spearman's rho	Aplicación de los indicadores de la gestión estratégica	1,000	,833
	Correlation Coefficient	.	,000
	Sig. (2-tailed)		
	N	26	26
Toma de decisiones gerenciales	Toma de decisiones gerenciales	,833	1,000
	Correlation Coefficient	,000	
	Sig. (2-tailed)		
	N	26	26

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa de que la aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

El valor 0,833 es el coeficiente de correlación, que nos indica que existe una correlación directa y fuerte entre las variables de estudio.

1.- HIPÓTESIS 2:

$H_2$ : La aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

$H_0$ : La aplicación de indicadores de la gestión estratégica NO influye desfavorablemente en el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.



2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations			
		Aplicación de los indicadores de la gestión estratégica	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Aplicación de los indicadores de la gestión estratégica	Correlation	,812
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	26
Rendimiento empresarial		Correlation	,812
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	26

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la  $H_0$

- a. 5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa de que la aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

El valor 0,812 es el coeficiente de correlación, que nos indica que existe una correlación directa y fuerte entre las variables de estudio.

Luego de haber comprobado las dos hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales y el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

### **4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los estados financieros de los años 2014, 2015 y 2016, reflejan una menor rentabilidad, año tras año, 242 900,38 nuevos soles, 146 758,03 nuevos soles y - 311 544,38 nuevos soles respectivamente.

Estos datos cuantitativos, reflejan que en estos períodos no se ha llevado un plan estratégico adecuado, no hay un control, ni indicadores de control que adviertan del desempeño empresarial del complejo Hermasie Paget, por lo que de no aplicar los indicadores de control estratégico en la brevedad posible, continuarán sin conocer los factores que están llevando a una mala gestión a la organización motivo de estudio.

Los estados financieros, así como el informe de la gestión de los años 2014 y 2015 se muestran el anexo N°3.

Del mismo modo, se realizaron encuestas. A continuación, se detallan los principales resultados de la encuesta realizada a los 26 trabajadores del Complejo Hermasie Paget, se presentan los principales hallazgos:

- 1) Más del 81% de trabajadores indican que la aplicación de indicadores de gestión estratégica mejorará la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget.
- 2) Más del 88% de trabajadores indican que la aplicación de indicadores de gestión estratégica mejorará la rentabilidad empresarial del Complejo Hermasie Paget.
- 3) Más del 80% de trabajadores indican que la aplicación de indicadores desde la perspectiva financiera mejorará la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget.
- 4) El 80% de trabajadores indican que la aplicación de indicadores desde la perspectiva financiera mejorará la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget.

- 5) Más del 60% de trabajadores indican el % de rentabilidad esperada es adecuado.
- 6) Más del 61% de trabajadores indican el % del retorno de la inversión es adecuado.
- 7) Más del 38% de trabajadores indican que el número de clientes es adecuado.
- 8) Más del 42% de trabajadores indican que el nivel de satisfacción de los clientes del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.
- 9) Más del 65% de trabajadores indican que el nivel de identificación de procesos del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.
- 10) Más del 46% de trabajadores indican que el nivel de mejora de procesos del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.
- 11) Más del 58% de trabajadores indican que el nivel de capacitaciones al personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.
- 12) Más del 43% de trabajadores indican que el nivel de satisfacción del colaborador del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.
- 13) Más del 42% de trabajadores indican que el número de decisiones diarias del personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.
- 14) Más del 50% de trabajadores indican que el número de decisiones individuales del personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.
- 15) Más del 46% de trabajadores indican que el número de decisiones en equipo del personal del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.
- 16) Más del 46% de trabajadores indican respecto a las ventas liquidadas, que no se lleva un control del % del objetivo alcanzado.
- 17) Más del 46% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del nivel de rotación de las cuentas por cobrar.
- 18) El 50% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del período promedio de cobranza.
- 19) Más del 53% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del nivel de las cuentas por cobrar.

- 20) Más del 46% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un método de estimación de cuentas incobrables.
- 21) Más del 42% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del % Gestión de Cuentas por Cobrar.
- 22) Más del 38% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito.
- 23) Más del 38% de trabajadores indican con respecto a las ventas liquidadas, no se lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos.

Luego de los hallazgos encontrados en la investigación, se encontraron coincidencias con otras investigaciones. A continuación, las investigaciones relacionadas:

Violeta Pereyra Zaldivar (2002) con su tesis de pos grado, titulada Propuesta de indicadores de calidad para evaluar la gestión de los centros educativos estatales de la micro región de San Luis (Lima) de la Universidad Particular San Martín de Porres, tuvo como objeto proponer y aplicar un cuestionario que contenga indicadores para evaluar la calidad de la gestión institucional, administrativa y pedagógica de los centros educativos de la modalidad de menores en la micro región de San Luis – Lima.

Maquera Colque Henry y Negrini Mavila Fedra (2006) en su tesis de post grado, titulada Un acercamiento a la medición e impacto de la confianza en el desempeño empresarial, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) tuvo como objetivo demostrar la confianza como factor que afecta positiva o negativamente en el desempeño de un equipo, grupo u organización y que permite construir no sólo las relaciones con los clientes y proveedores internos o externos, optimizando costos (eficiencia de costos), o generando ventas, (fidelizando clientes), sino que puede constituirse como una base para generar ventajas competitivas.

La presente investigación es de carácter exploratorio, sobre la confianza y el desempeño. Así, el grupo que mayor confianza mostró, también mostró mejor desempeño. Hay una recomendación que indica la construcción del “indicador de confianza” con el fin de que todos estén alineados en una visión común que hará posible el desarrollo de políticas e instrumentos de gestión basados en la confianza, como factor clave de éxito.

Luque Escobedo Dohry y Taco Prado Luciano (2007) en su tesis de pos grado, titulada Aplicación de mejora utilizando indicadores en los ciclos de minado de la CIA. Minera Ares – Unidad Operativa Ares en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas(UPC), tuvo como objetivo proponer la mecanización del proceso del ciclo del minado, con la integración de los tajeos convencionales 949 y 051, para convertirlo en un tajeo mecanizado denominado 1001, con esto se logrará aumentar la producción.

Así mismo, permitirá reducir la utilización de mano de obra en mina por efectos de la mecanización y mejorar los índices operacionales, los cuales se mencionan a continuación: Eficiencia hombre guardia, Factor de Rotura, Factor de Potencia y Factor Consumo de Madera.

Almeida Leandro Javier (2007) en su tesis de PosGrado, titulada Diseño del proceso de elaboración del Balanced Escor Card (BSC) orientado en la gestión de proyectos para una compañía de explotación de hidrocarburos en la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), tuvo como objetivo establecer los mecanismos para una correcta implementación del BSC desde la fase de diseño y planificación en la implementación para las labores de Pluspetrol Norte S.A. que se constituye como la empresa más importante de explotación de hidrocarburos en el Perú.

Para conseguir ello, se propone aprovechar los recursos que suministra la Gestión de Proyectos bajo la metodología del “Balanced Score Card” (con sus perspectivas e indicadores) para las fases iniciales de la implementación.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1) Existe evidencia que la aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.
- 2) Se determinó que la aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.
- 3) Se determinó que la aplicación de indicadores de la gestión estratégica influye desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales y el rendimiento empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Concientizar a la alta gerencia que la perspectiva financiera es fundamental para una adecuada toma de decisiones, así como enfocar los objetivos de la empresa a la satisfacción de los clientes, analizando sus preferencias y mejorar la propuesta de valor de la empresa.
- 2) Capacitar al personal en herramientas de gestión que permitan aplicar los indicadores de gestión estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa.
- 3) Buscar alianzas estratégicas con instituciones del sector educativo para promover el negocio brindado por el Complejo Hermasie Paget, e impulsar la utilización de los indicadores estratégicos para medir las mejoras obtenidas y tomar decisiones gerenciales adecuadas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. ALARCÓN, Reynaldo (2008). Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento Segunda Edición. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria. Lima.
2. ALMEIDA Leandro Javier (2007). "Diseño del proceso de elaboración del Balanced Scorecard (BSC). orientado a la gestión de proyectos para una Cía. De explotación de hidrocarburos" (Posgrado – UPC).
3. AVILA MORALES, Hernán (2011). Metodología de la investigación aplicada a los negocios. Lima, Perú.
4. BACA URBINA, Gabriel (1987). "Evolución de Proyectos", editorial McGraw-Hill, México.
5. BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio, (2005). Indicadores de gestión – herramientas para lograr la competitividad, 2da edición, Colección Aula Alegre. Panamericana Editorial. España

6. BERNAL, César Augusto (2006). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. México.
7. BILLENE (2003). Presupuesto y Control de Gestión para PyME. Errepar, Universidad del Aconcagua. Buenos Aires - Argentina.
8. BROOKING, Annie. (1997). El Capital Intelectual, 1ra. Edición Paidós Empresa 53. Barcelona. España.
9. BUNGE, Mario (2009). Estrategias de la Investigación Científica Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
10. CAMPOVERDE AYRES, José. (1984). Gerencia eficaz mediante objetivos, Editorial Gestión S.A.C. Lima, Perú.
11. CHAVENATO, Idalberto. (2014). Teoría General de la Administración. 8va. edición, Mc Graw Hill. México.
12. CHANDLER, Alfred D, Jr. (1962). Strategy and Structure in American Business Cambridge. Mass. USA.
13. CHUMPITAZ TRILLO, Arnaldo (2016). Tesis, La Gestión Estratégica de Costos en la Toma de decisiones Gerencial en la empresa LUCKY SAC en el 2013. UIGV. Escuela de Posgrado. Lima Perú.
14. DAFT, Richard L. (2015). Teoría y Diseño Organizacional. Ed. Cengage Learning. México.
15. DE JAIME ESLAVA, José. (2010). Las Claves del Análisis económico Financiero de la Empresa. ESIC Ed. Madrid España
16. DURAN-PICH, Alfonso. (2010). El canon del Management Los libros Clave. Centro de Libros PAPE. España.
17. DRUCKER Peter F. (2012). El Arte Perdido de la Gerencia. Ed. Buena Semilla. Bogotá Colombia.



18. DRUCKER Peter F. (2015). *La Administración en una Época de Grandes Cambios*. Debolsillo (Best Seller). Buenos Aires, Argentina.
19. DRUCKER Peter F. (2015). *Líderes de Servicio*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.
20. DRUCKER Peter F. (2013). *El Arte de Gobernar*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
21. EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice (2006). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia*. Quinta Edición. Editorial Thomson. México.
22. FOWLER NEWTON, Enrique (2008). *Obras Esenciales 2da Edición, Libro 7 Diccionario de Contabilidad y Auditoría*, FEDYE Fondo Editorial de Derecho y Economía. Buenos Aires.
23. FRED R. David (2013). *Administración Estratégica*, 14ta Edición. Pearson. México.
24. FREEMAN, Edward R. STONER, James A.F. GILBERT, Daniel R. (1995). *Administración*, 8va. Edición. Prentice Hall Hispanoamerica S.A. Naucalpan de Juárez. México.
25. GALLARDO Marquina Oscar (2006). "Sistemas de Información Gerencial (SIG) y la Toma de Decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos en Lima Metropolitana" (Posgrado – UIGV).
26. GITMAN LAWRENCE J. (1992). "Fundamentos de Administración Financiera", Editorial Harla S.A., México.
27. GONZÁLEZ RIESCO, Montserrat. (2006). *Gestión de producción*. España: Ideas propias Editorial.
28. GUÍA DE PLANEACIÓN DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos).

- 29.**GULTINAN, Joseph P. (1984). Gordon W. Paul, “Administración de Mercado, Estrategias y Programas”, edit. McGraw-Hill, México.
- 30.**HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- 31.**HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- 32.**HERNANDEZ SAMPIERI, R. y otros (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Editorial MC. Graw Hill. Bogotá.
- 33.**HURTADO Valencia Luis (1999). “Importancia de la informatización de los sistemas en la toma de decisiones a nivel empresarial” (PosGrado – UIGV).
- 34.**IICA. (1981). *El proceso de Planificación operativa*. Costa Rica: Proplan.
- 35.**KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2012). El Cuadro de Mando Integral 3ra. Edición Harward Business, Gestión 2000, Centro de Libros España.
- 36.**KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2009). Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral 2da. Edición Harward Business, Gestión 2000. Centro de Libros España.
- 37.**KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2004). Mapas Estratégicos 3ra. Edición Harward Business, Gestión 2000. Centro de Libros España.
- 38.**KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2012). The Execution Premium Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas 1ra. Edición Harward Business, Grupo editorial. Argentina.
- 39.**KOTLER, Philip. ARMSTRONG. Gary. (2013). Fundamentos de Marketing. 11va. Edición. Pearson. México.

- 40.**LEÓN Liza Carlos y Villarreal Taipe Sofía (2008). “Propuesta de reducción de tiempos de proceso en el área de despacho y delivery de la empresa TELCEL” (PosGrado – UPC)
- 41.**LÓPEZ Céspedes Javier (2010). “La inteligencia emocional para una eficaz toma de decisiones administrativas en la Universidad Nacional de Tumbes (PosGrado – UIGV).
- 42.** LUQUE Escobedo Dohry y Taco Prado Luciano (2007). “Aplicación de mejora utilizando indicadores en los ciclos de minado de la Cía. Minera Ares - Unidad Operativa Ares” (PosGrado – UPC)
- 43.**MAQUERA Colque Henry y Negrini Mavila Fedra (2006). “Un acercamiento a la medición e impacto de la confianza en el desempeño empresarial” (PosGrado – UPC).
- 44.**MARIN HERNÁNDEZ, Salvador. (2005). Contabilidad bancaria. Madrid: Servicio de Publicaciones.
- 45.**MEMBRADO MARTÍNEZ, Joaquín. (2013). *Metodologías avanzadas para la Planificación y mejora*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- 46.**MEZA Japay Pedro (2005). “Gestión de calidad y objetivos organizacionales de las MYPE y grandes empresas textiles de Lima” (PosGrado – UIGV).
- 47.**MUÑIZ, Luis, (2013). *Cómo Implantar y Evaluar un Sistema de Control de Gestión*. Profit editorial. España.
- 48.**PEREYRA Zaldívar Violeta (2002). “Propuesta de indicadores de calidad para evaluar la gestión de los centros educativos estatales de la micro región de San Luis – Lima” (PosGrado – USMP).
- 49.**PINTADO PASAPERA, Egard A. (2007). *Comportamiento organizacional gerenciación y conducción del talento humano*. Segunda edición editorial: instituto peruano de la ciencia y la cultura – IPECU. Lima Perú.

- 50.**RAE. (2001). Diccionario: Libro ilustrado de la Lengua Española .Madrid. Colección Diccionarios España.
- 51.**REVISTA ABB. (2009). Making reliability sustainable Barry Kleine (“El cambio del paradigma de fiabilidad”) Nueva Zelanda.
- 52.**ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary, (2012). Administración. 12va edición. Editorial Pearson. México.
- 53.**ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. (2013). Comportamiento Organizacional 15 edición. Editorial Pearson. México.
- 54.**SÁNCHEZ MARTORELLI, Jesús R. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial. EEUU: Palibrio LLC. Pág. 55.
- 55.**SERNA GOMEZ, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo, Fondo Editorial Legis, S.A.
- 56.**SIMON, Robert. DAVILA, Antonio, (1998). “How high is your return on management? ¿Qué nivel tiene la rentabilidad de su negocio? Harvard Business Review, Jan-Feb: p. 80-106.
- 57.**TRABAL, Berry. (2006). Toma de decisiones para conseguir mejores resultados. España: Editorial Deusto.
- 58.**TRUJILLO Lartte Guilmar (2008). “Opiniones en torno a la asociación entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos en Lima Metropolitana” (Posgrado – UIGV).
- 59.**URIBE, Hernández Yrene (2006). “La tecnología de la información como instrumento para la toma de decisiones en las empresas de calzados. Experiencias y Perspectivas” (Posgrado – UIGV).

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1:** Instrumento de Recolección de Datos

**ANEXO N°2:** Matriz de coherencia interna

**ANEXO N°3:** Informe de Gestión Complejo Hermasie Paget

### **ANEXO N°1**

Estimado colaborador (a) la siguiente encuesta tiene por objeto identificar la influencia entre las variables: Aplicación de Indicadores de Gestión Estratégica, Toma de Decisiones Gerenciales y Rendimiento Empresarial. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

**Instrucciones:**

Lea detenidamente cada pregunta luego marque con un aspa ( X ), las afirmaciones enunciadas, sírvase responder con toda sinceridad, de antemano le agradecemos su ayuda.

**INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**Perspectiva FINANCIERA**

1. ¿Considera que la aplicación de indicadores de gestión estratégica mejorará la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
2. ¿Considera que la aplicación de indicadores de gestión estratégica mejorará la rentabilidad del Complejo Hermasie Paget?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
3. ¿Considera que la aplicación de indicadores desde la perspectiva financiera mejorará la toma de decisiones gerenciales del Complejo Hermasie Paget?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
4. ¿Considera que el % de rentabilidad esperada es adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
5. ¿Considera que el % del retorno de la inversión es adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

### **Perspectiva de CLIENTES**

6. ¿Considera que el número de clientes del Complejo Hermasie Paget es el adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
7. ¿Considera que el nivel de satisfacción de los clientes del Complejo Hermasie Paget es el adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

### **Perspectiva de PROCESOS**

8. ¿Considera que el nivel de identificación de procesos del Complejo Hermasie Paget es el adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo

- b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
9. ¿Considera que el nivel de mejora de procesos del Complejo Hermasie Paget es el adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

#### **Perspectiva de CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

10. ¿Considera que el nivel de reconocimientos al personal del Complejo Hermasie Paget es el adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
11. ¿Considera que el nivel de capacitaciones al personal del Complejo Hermasie Paget es el adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
12. ¿Considera que el nivel de satisfacción del colaborador del Complejo Hermasie Paget es el adecuado?



- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## **TOMA DE DECISIONES**

13. ¿Considera que el número de decisiones diarias del personal del Complejo Hermasie Paget es el adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

14. ¿Considera que el número de decisiones individuales del personal del Complejo Hermasie Paget es el adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

15. ¿Considera que el número de decisiones en equipo del personal del Complejo Hermasie Paget es el adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## RENDIMIENTO EMPRESARIAL

### Ventas liquidadas en su totalidad

16. ¿Con respecto a las ventas liquidadas, lleva un control del % del objetivo alcanzado?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
17. ¿Con respecto a las ventas liquidadas, lleva un control del nivel de rotación de las cuentas por cobrar?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
18. ¿Con respecto a las ventas liquidadas, lleva un control del período promedio de cobranza?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
19. ¿Con respecto a las ventas liquidadas, lleva un control del nivel de las cuentas por cobrar?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

20. ¿Con respecto a las ventas liquidadas, lleva Métodos de Estimación de Cuentas Incobrables?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## **Gastos por Gestión de Cobranzas**

21. ¿Con respecto a los gastos por gestión de cobranzas, se lleva un control del % Gestión de Cuentas por Cobrar?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

22. ¿Con respecto a los gastos por gestión de cobranzas, se lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

23. ¿Con respecto a los gastos por gestión de cobranzas, se lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo