

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA APLICACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD (TABLERO DE COMANDOS EQUILIBRADO) EN UNA
EMPRESA GUATEMALTECA DISTRIBUIDORA DE ACERO**

Tesis

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Por

GLENDY IDALIA RODAS LÓPEZ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA
EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P. C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto	P. C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática- Estadística	Lic. Felipe Hernández Sincal
Área contabilidad	Lic. José Adán de León
Área Auditoría	Lic. Marco Antonio Vélez González

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. M.Sc. Erick Orlando Hernández Ruiz
Secretario	Lic. M.Sc. Walter Augusto Cabrera Hernández
Examinador	Lic. Christian Omar de León Rodríguez

Guatemala, 12 de marzo 2012

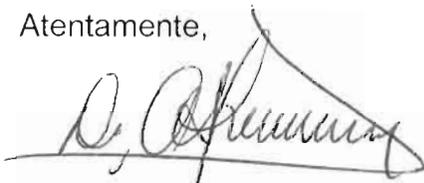
Señor:
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Lic. José Rolando Secaida Morales
Edificio S-8
Ciudad Universitaria Zona 12

Respetable Señor Decano:

En atención a la designación efectuada por medio del Dictamen número **DIC-AUD-159-2010** de fecha veinticuatro de mayo de dos mil diez, para asesorar al Perito Contador, Glendy Idalia Rodas López, en el trabajo de investigación denominado "**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (TABLERO DE COMANDOS EQUILIBRADO) EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA DISTRIBUIDORA DE ACERO**"; tengo el agrado de dirigirme a usted, para manifestarle que he procedido a revisar y orientar al mencionado sustentante, sobre el contenido de dicho trabajo.

En ese sentido, manifiesto que he cumplido con la labor asignada por dicha decanatura, por lo que en mi opinión reúne los requisitos exigidos por las normas pertinentes, razón por la cual recomiendo su aprobación para su discusión en el Examen General de Tesis, previo a optar el Título de Contador Público y Auditor en el Grado Académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. DORA ANGELICA STREMS
Contador Público y Auditor
Colegiado Activo No. 2726



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 12-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de agosto de 2013, se conoció el Acta AUDITORIA 135-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de mayo de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (TABLERO DE COMANDOS EQUILIBRADO) EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA DISTRIBUIDORA DE ACERO", que para su graduación profesional presentó la estudiante **GLENDY IDALIA RODAS LÓPEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISALUX

DEDICATORIA

A Dios mi creador: Que nunca ha incumplido su promesa de estar conmigo todos los días de mi vida, y me ha permitido cumplir este sueño al lado de mi familia.

A mis padres: Miguel Ángel y Telma, seres admirables, que con su espíritu de lucha y constancia dieron y siguen dando todo lo que está en sus manos y más, por mi bienestar y por el de mis hermanas. Ruego a Dios que los bendiga y que me dé la sabiduría para honrarlos como dice su palabra.

A mis hermanas: Alondra y Ángela, por creer en mí y darme ánimo para seguir adelante, cuando pensaba que ya no tenía sentido seguir.

A mi hija: Rocío, por soportar mis ausencias y por llenar mi vida de amor y alegría.

A mi universidad: La Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala, por forjar en mí los conocimientos para desarrollarme como profesional de las ciencias económicas.

A todos mis familiares y amigos que no mencioné pero que estuvieron allí, en el lugar indicado, a la hora precisa, en este gran día, en el que es evidente el fin de una etapa más en mi vida, la cual no hubiese sido posible sin el apoyo de ustedes, sin duda Dios los puso para ser de bendición en mi caminar.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i - ii
CAPÍTULO I	
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ACERO	
1.1 Definiciones y procesos del acero	1
1.2 El acero en Guatemala	3
1.3 Objetivos	4
1.4 Organización	6
1.5 Financiamiento	7
1.6 Régimen legal y tributario aplicable a las distribuidoras de acero	10
1.6.1 Código de Comercio (Decreto Número 2-70 y sus reformas)	11
1.6.2 Código Tributario (Decreto Número 6-91 y sus reformas)	12
1.6.3 Ley de Actualización Tributaria (Decreto Número 10-2012)	13
1.6.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto Número 27-92 y sus reformas)	16
1.6.5 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto Número 73-2008 y sus reformas)	18
1.6.6 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto Número 37-92 y sus reformas)	18
1.6.7 Código de Trabajo (Decreto Número 1441 y sus reformas)	20
1.6.8 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto Número 295 y sus reformas)	20
1.6.9 Bonificación Incentivo (Decreto Número 37-2001)	21
1.6.10 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público (Decreto 42-92)	21
1.6.11 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto Número 76-78)	22

1.6.12 Código Aduanero Uniforme Centroamericano (Resolución 223-2008 COMIECO-XLIX)	23
---	----

CAPÍTULO II

PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Definiciones	24
2.2. Objetivos	26
2.3. Componentes	27
2.3.1 Declaración de la visión	27
2.3.2 Formulación de la misión	30
2.3.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	32
2.3.4 Planteamiento del plan estratégico	36

CAPÍTULO III

BALANCED SCORECARD

3.1. Definiciones	41
3.2. Objetivos	41
3.3. Perspectivas del balanced scorecard	43
3.3.1 Perspectiva financiera	44
3.3.2 Perspectiva del cliente	46
3.3.3 Perspectiva de proceso del negocio	47
3.3.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje	48
3.4. Componentes fundamentales	49
3.4.1 Control interno	49
3.4.2 El contador público y auditor como consultor	52
3.4.3 Involucramiento total del equipo ejecutivo	54
3.4.4 Equipo guía	54
3.5. Evolución estratégica de la gerencia	54
3.6. Tabla o cuadros de mandos	55

3.6.1	Contenido	56
3.6.2	Elaboración de la tabla de mandos	57

CAPÍTULO IV

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (TABLERO DE COMANDOS EQUILIBRADO) EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA DISTRIBUIDORA DE ACERO (CASO PRÁCTICO)

4.1.	Componentes fundamentales	59
4.1.1	Rol del Contador Público y Auditor –CPA–	59
4.1.2	Distribuidora La Lámina, S. A.	61
4.1.3	Evaluación del control interno	62
4.2.	Visión	83
4.3.	Misión	83
4.4.	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	83
4.5.	Plan estratégico	90
4.6.	Formulación de objetivos estratégicos	91
4.7.	Mapa estratégico	93
4.8.	Cuadro de mando integral - CMI	96
4.9.	Construcción de indicadores de medición para cada objetivo	107
4.10.	Búsqueda del valor actual de los indicadores	111
4.11.	Proyección del valor de los indicadores	112
4.12.	Monitoreo del comportamiento de los indicadores	119

	CONCLUSIONES	122
--	---------------------	-----

	RECOMENDACIONES	124
--	------------------------	-----

	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
--	-----------------------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

No. 1	CMI matriz – Innovación y aprendizaje	108
No. 2	CMI matriz – Procesos internos	109
No. 3	CMI matriz – Clientes	110
No. 4	Evaluación de indicadores – Innovación y aprendizaje	112
No. 5	Evaluación de indicadores – Procesos internos	113
No. 6	Evaluación de indicadores – Clientes	113
No. 7	Estado de resultados de enero a julio 2012 y de enero a octubre 2012	114
No. 8	Estado de situación general al 31 de julio 2012	115
No. 9	Estado de situación general al 31 de octubre 2012	116

ÍNDICE DE FIGURAS

No. 1	Producción de acero (1980-2010)	3
No. 2	Matriz FODA	33
No. 3	Análisis FODA	35
No. 4	Matriz FODA para la formulación de estrategias	36
No. 5	Proyección de la implementación del BSC	40
No. 6	Organigrama - Distribuidora La Lámina, S. A.	62
No. 7	Descripción de las fuerzas competitivas	87
No. 8	Diagrama FODA	88
No. 9	Estrategias de la matriz FODA	89
No. 10	Preguntas y escalas para la priorización de problemas	92
No. 11	Medidas de resultado	94
No. 12	Mapa estratégico	95
No. 13	CMI – Innovación y aprendizaje	96

No. 14	CMI – Procesos internos	98
No. 15	CMI – Clientes	99
No. 16	Incorporación del módulo de CMI al sistema de información actual	105
No. 17	Manejo de la información	106

INTRODUCCIÓN

La influencia en la cultura de servicio al cliente que las nuevas metodologías de servicio han generado, derivan en el que ya no sea una práctica esperar a que los clientes visiten los locales de venta, las nuevas formas de hacer negocios están basadas en buscar la fórmula de cómo llegar a los clientes antes que la competencia, buscando siempre operar al menor costo.

Las empresas que se dedican a comercializar productos derivados de acero, no son la excepción y por ello invierten una gran cantidad de recursos para lograr el reparto de sus productos. El controlar y administrar a la fuerza de ventas, como es llamado este recurso dentro del ámbito de distribución, es un reto, que normalmente no es superado por los ejecutivos y perjudica grandemente los costos de distribución y operación de las empresas.

Como problemas comunes está el incurrir en gastos innecesarios, cuando se cuenta con una estructura grande de control, que son los supervisores y por la falta de claridad en el rol de la empresa, se les desperdicia en la tabulación constante de información de sus rutas, convertidas en rutina y sin ningún seguimiento posterior. También, está el desperdicio de recursos, cuando por no ser eficientes con la administración de los recorridos de los camiones, se tiende a incurrir en gastos al utilizar más vehículos y contratar más personal para satisfacer a los clientes en los tiempos de entrega, obviando la opción de que a través de la eficientización de la misma fuerza de ventas existente, el crecimiento en la cobertura es posible.

Como aporte, para lograr que la distribuidora pueda abordar adecuadamente estos problemas cotidianos en la distribución, se ha realizado el presente trabajo de tesis, cuyo fin, es el de elaborar el tablero de control de mando integral o

balanced scorecard, construido con indicadores financieros y no financieros, en una empresa de distribución de productos derivados de acero.

Este trabajo, está estructurado en cuatro capítulos. El capítulo I contiene las generalidades de la distribuidora, organización, administración y financiamiento de la misma.

El capítulo II versa sobre la planificación estratégica, detalla los principales componentes que deben tomarse en consideración a la hora de definir el plan estratégico. La expresión “planificación estratégica” o “plan estratégico corporativo”, se refiere a una serie de características que fundamentalmente coadyuvan a la racionalización de la toma de decisiones.

En el capítulo III se abordan los temas: el balanced scorecard o tablero de mando, objetivos, con cada una de sus cuatro perspectivas, los componentes fundamentales, evaluación estratégica de la gerencia, y la tabla de mandos o cuadro de mando integral.

En el capítulo IV se construye y presenta la propuesta del control de mando integral para la distribuidora, misión, visión, análisis FODA, formulación de los objetivos estratégicos, mapa estratégico, formulación, proyección y monitoreo de los indicadores.

Finalmente se incluyen las conclusiones y las recomendaciones, así como las referencias bibliográficas utilizadas para la investigación.

CAPÍTULO I

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ACERO

1.1 Definiciones y procesos del acero

Acero: “Aleación de hierro y carbono, en diferentes proporciones, que, según su tratamiento, adquiere especial elasticidad, dureza o resistencia.” (26)

Arrabio: “Fundición de hierro que se obtiene en el alto horno y que constituye la materia prima de la industria del hierro y del acero.” (26)

Colada: “Sangría que se hace en los altos hornos para que salga el hierro fundido.” (26)

Desbastes: “Quitar las partes más bastas a algo que se haya de labrar.” (26)

Ferro-aleaciones: “fundición a temperatura relativamente alta de elementos metálicos, compuesto por dos o más metales.” (21)

Gangas: “Materia que acompaña a los minerales y que se separa de ellos en bloques cuadrados.” (26)

Planos (flog): “tiras o partes en los que se corta una lámina” (21)

Vanadio: “Metal escaso en la corteza terrestre, se encuentra disperso en minerales de hierro, titanio y fósforo, y en forma de óxido, asociado al plomo. Resistente a la corrosión, se usa como catalizador, y, aleado con aluminio o con hierro, mejora las propiedades mecánicas del hierro, el acero y el titanio.” (26)

“El acero es una aleación de hierro y carbono. Se produce en un proceso de dos fases: primero el mineral de hierro es reducido o fundido con coque y piedra caliza, produciendo hierro fundido, que es moldeado como arrabio o conducido a la siguiente fase como hierro fundido. La segunda fase: la de aceración tiene por objetivo reducir el alto contenido de carbono introducido al fundir el mineral, y eliminar las impurezas tales como azufre y fósforo, al mismo tiempo que algunos elementos como manganeso, níquel, cromo o vanadio son añadidos en forma de ferro-aleaciones para producir el tipo de acero demandado.

En las instalaciones de colada y laminación se convierte el acero bruto fundido en lingotes o en laminados; desbastes cuadrados (gangas) o planos (flog) y posteriormente en perfiles o chapas, laminadas en caliente o en frío.” (21:3)

Las cualidades inherentes del acero como es su resistencia y la facilidad con la que se le puede dar forma o laminar en una amplia variedad de moldes y formatos. La capacidad de proteger el acero de la corrosión mediante un baño de zinc o estaño también ha extendido grandemente las aplicaciones del acero.

La extracción del mineral de hierro y los otros metales que son aleados con el acero, y del carbón utilizado en la elaboración de éste, junto al transporte de enormes cantidades de estos materiales y la fabricación de acero en productos finales, convierten claramente al acero en la mayor fuente de empleo directo e indirecto de todos los metales. Ha sido considerado la clave de la industrialización de las economías, dado que la tecnología moderna en varias etapas de la cadena de valores requiere menos mano de obra. La baja del empleo en esta industria es un gran problema político en algunas regiones; el acero se ha convertido en un tema central de las preocupaciones del comercio mundial.

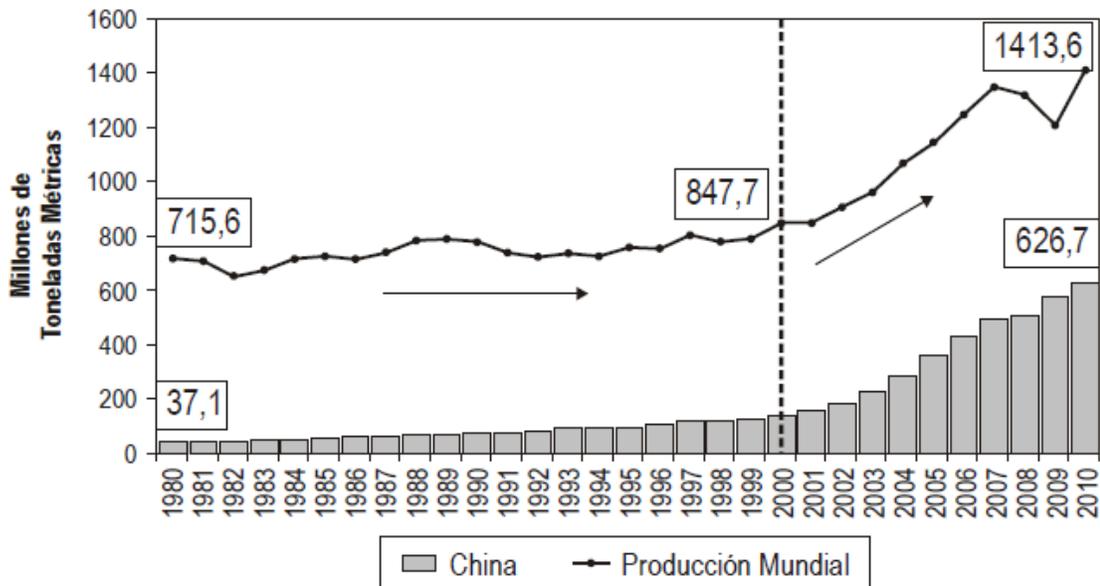


Figura 1. Producción de acero (1980 - 2010)

Fuente: International Iron and Steel Institute - IISI (Instituto Internacional de Hierro y Acero)

1.2 El acero en Guatemala

Los importadores de hierro y acero en Guatemala son los mismos distribuidores ya sea al por mayor o al por menor, cubriendo ambas necesidades. Por otra parte, en el país existe fidelidad al distribuidor, pues hay compañías tradicionales como Multiperfiles, S. A., Prohierro, S. A., Proaceros, S. A., y Perfiles Internacionales, S. A., que llevan tiempo en el mercado y los consumidores confían en ellos. Además, de ser compañías proveedoras, las mismas compiten en el mercado del acero ofreciendo productos similares, encontrándose en la capacidad de cubrir diferentes necesidades.

En el país hay un gremio conformado por los distribuidores de acero más grandes a nivel nacional, quienes tienen convenio de comprar exclusivamente la lámina en el vecino país de El Salvador, con un productor de láminas y

derivados de acero, ese mismo gremio es quien controla los precios del mercado nacional.

La tendencia del sector del acero en el año 2012 cambió con respecto a lo sucedido en el año anterior. Durante los años 2009 al 2011 se vivieron a nivel mundial los estragos de la crisis de Estados Unidos de América que golpeó a Guatemala al registrarse un retroceso de la economía nacional, al tiempo que se contrajo el sector de la construcción y con él la industria de metal-mecánica, pues son industrias complementarias.

Adicionalmente, a nivel internacional el precio del hierro y el acero registró incrementos que encarecieron la oferta de esta clase de artículos. Sin embargo, a partir del año 2012 el mercado se ha reactivado de forma lenta pero constante, se ha visto de nuevo la inversión en el país y existe optimismo, por lo que la tendencia es al alza de la demanda de los productos a base de hierro y acero.

1.3 Objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, puesto que éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

“Los objetivos deben cumplir con cinco características: deben ser medibles, específicos, alcanzables, motivadores, y con un plazo de tiempo; dejar de lado alguna de estas características implica que bajaran las probabilidades de que los objetivos se cumplan.

Para que un objetivo sea mensurable se necesita una forma de medir el progreso y algún criterio específico que indique cuando detenerse porque el objetivo se ha conseguido. Ver el progreso es muy importante para mantener la motivación y disfrutar del proceso de lograr el objetivo.

Un objetivo alcanzable es aquel por el cual se ve que el camino para conseguirlo es realista, y que las probabilidades de llegar a él son razonables. Esto no significa que deben fijarse objetivos pequeños, pues los mejores objetivos son los que implican un desafío.” (19:14)

Por lo que los objetivos generales para la distribución de acero en Guatemala pueden ser:

- Posicionarse como uno de las más grandes distribuidoras de acero a nivel nacional y de Centro América; poniendo al alcance de los distribuidores medianos, pequeños y consumidores finales, toda la gama de productos derivados del acero como láminas, angulares, hierros, costaneras, tubería y accesorios del tan preciado metal, utilizados tanto para la construcción como para la industria de metal-mecánica.
- Prestarle a los clientes el mejor servicio de entrega, cumpliendo con el tiempo, cantidad y características del producto por ellos requerido, al más bajo costo, innovando el mercado con los mejores productos, acompañado de una adecuada asesoría para un mejor uso del material y optimización en sus costos de producción.

Y entre los objetivos específicos se tienen:

- Darse a conocer a nivel nacional, que todas las empresas de construcción y de la industria de metal-mecánica conozcan la calidad de los productos y de los servicios que se ofrecen, para poder cubrir despachos en todos los departamentos del país.
- Abrir subsidiarias de la distribuidora en otros países de Centro América.
- Prestar a los clientes un asesoramiento de calidad que permita obtener ganancias a ambas partes; por un lado la distribuidora mantiene la fidelidad del cliente y por el otro el cliente ahorra costos, ya sea porque se le recomiende un producto de la misma calidad pero de más bajo costo o por una mejor optimización del material.

1.4 Organización

A la organización empresarial corresponde el proceso de ubicación de los talentos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados.

La estructura de la organización depende del tamaño de la misma; sin embargo, la estructura básica se describe a continuación:

Gerencia general: es la máxima autoridad ejecutiva. Entre sus actividades principales están: coordinar el desarrollo y dirigir la implantación de las estrategias de comercialización, operaciones, recursos humanos, finanzas y administración, y realizar el seguimiento de las distintas áreas, garantizando la generación de valor para la compañía.

Gerencia administrativa-financiera: se encarga de coordinar la gestión presupuestaria en función de los objetivos y estrategias del negocio, realiza el seguimiento y control de los resultados, a fin de promover acciones correctivas oportunas y vela por proveerles a todas las demás áreas de la empresa lo necesario para el adecuado desempeño sus funciones.

Gerencia de compras y logística: se encarga de encontrar el producto al mejor costo, y con las especificaciones de calidad solicitadas por los clientes, coordinar la recolección de los materiales y velar por la que la entrega sea en el menor tiempo posible, organizando y gestionando los recursos asignados, con el fin de asegurar la satisfacción del cliente, y el nivel de productividad que permita maximizar los beneficios generados por las operaciones.

Gerencia comercial o de ventas: se encarga de desarrollar e implantar estrategias de ventas y realizar el seguimiento de los servicios, a fin de maximizar los ingresos mediante el incremento del valor de la cartera de clientes satisfechos.

1.5 Financiamiento

Para introducirse al negocio del acero se requiere una fuerte inversión de capital, debido a que el costo del acero es muy alto, por lo que conseguir financiamiento se vuelve una necesidad, tanto con los clientes y proveedores como con el sistema bancario.

Según su actividad, las empresas puede negociar prórroga en el plazo de sus pagos (por ejemplo 60 ó 90 días), ante acreedores o proveedores. Las posibilidades de obtener financiamiento por estas gestiones dependerán en

buena medida de la situación del mercado, y de la capacidad de gestión de la empresa ante las otras empresas que tratan con ella: los proveedores y los propios clientes.

La provisión de financiamiento eficiente y afectivo ha sido reconocida como un factor clave para asegurar que aquellas empresas con potencial de crecimiento puedan expandirse y ser más competitivas. Las dificultades de acceso al crédito no se refieren simplemente al hecho de que no se puedan obtener fondos a través del sistema financiero; de hecho no todos los proyectos son financiados por el sistema bancario. Las dificultades ocurren en situaciones en las cuáles un proyecto que es viable y rentable no es llevado a cabo (o es restringido) porque la empresa no obtiene fondos del mercado.

En Guatemala existe un gran número de instituciones de financiamiento de tipo comunitario, privado, público e internacional. Estas instituciones otorgan créditos de diverso tipo, a diferentes plazos, a personas y organizaciones. Están sometidas a la supervisión y al control de la superintendencia de bancos, estas instituciones se clasifican como:

- Instituciones financieras privadas: bancos, sociedades financieras, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.
- Instituciones financieras públicas: bancos del Estado. Estas instituciones también están sometidas a la legislación financiera y al control de la superintendencia de bancos.
- Entidades financieras: este es el nombre que se le da a las organizaciones que mantiene líneas de crédito para proyectos de

desarrollo y pequeños proyectos productivos a favor de las poblaciones pobres. Incluyen los organismos internacionales, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales (ONG's) internacionales o nacionales. Estas entidades se rigen por las políticas de cooperación técnica y económica internacional y han logrado indudables niveles de calificación y experiencia que las habilitan en la prestación del crédito.

Es un hecho que las condiciones para obtener financiamiento en la actualidad no son sencillas, pues muchas empresas aun no se recuperan de la crisis económica y las tasas de interés se mantendrán altas. Esta es una realidad que las empresas deben enfrentar, por lo que se deben preparar para cumplir con requisitos más estrictos y procesos de revisión y análisis de crédito más meticulosos por parte de las instituciones financieras.

Este factor es muy importante, tanto que del manejo que se le dé a este recurso depende su permanencia en el mercado, debido al alto costo del financiamiento y más aun el uso del refinanciamiento (modificación de los términos de un préstamo ya existente, por ejemplo: plazo, tasa de interés, pago parcial de la deuda, etc.), por lo que se vuelve un círculo vicioso que luego se transforma en un espiral sin fin insostenible, la única solución posible es incrementar precios, pero si este se eleva mucho del precio del mercado puede significar la pérdida de clientes, como consecuencia una disminución en ventas y pronto los gastos fijos serán mayores a la utilidad bruta y esto puede terminar en la quiebra de la distribuidora.

Debido a los estragos de la crisis económica que aún se atraviesan, este recurso vino a tomar mayor importancia, ya que con la caída del precio del acero, los inventarios se tuvieron que vender por debajo del costo de adquisición para poder tener flujo de efectivo y poder así pagar los gastos fijos.

1.6 Régimen legal y tributario aplicable a las distribuidoras de acero

En el momento de planificar la apertura de una empresa, cualquier tipo de empresa o negocio existente, hay que tomarse en cuenta que hay ciertos marcos legales que deben considerarse, puesto que la falta de previsión de este aspecto puede causar pérdidas, contingencias, falta de autorización de apertura, hasta el cierre de la misma.

El Registro Mercantil General de la República tiene la misión de registrar, certificar y dar seguridad jurídica a todos los actos mercantiles que realicen personas individuales o jurídicas.

En dicha institución se inscriben todas las sociedades nacionales y extranjeras con fines de lucro, los respectivos representantes legales, las empresas mercantiles, los comerciantes individuales y todas las modificaciones que de estas entidades se quieran inscribir.

El plazo para la inscripción de una sociedad mercantil es de un mes, contado a partir de la fecha de constitución, mediante el testimonio respectivo, el cual comprenderá:

- Forma de organización.
- Denominación o razón social y nombre comercial si lo hubiere.
- Domicilio y el de sus sucursales si hubiere.
- Objeto.
- Plazo de duración.
- Capital social.
- Notario autorizante de la escritura de constitución, lugar y fecha.
- Órganos de administración, y sus facultadas.
- Órganos de vigilancia si los tuviere.

En Guatemala se cuenta con una amplia normativa legal, para ello es importante tomar en cuenta cada una de las leyes aplicables a cada actividad económica desde la apertura de una empresa o negocio, por lo que a continuación se citarán las leyes que regulan la actividad económica de la distribuidora de acero:

1.6.1 Código de Comercio (Decreto Número 2-70 y sus reformas)

El artículo 2 del código de comercio define: “Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- 1.- La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- 2.- La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- 3.- La Banca, seguros y fianzas.
- 4.- Las auxiliares de las anteriores.”(3:3)

En el artículo 3 indica que las sociedades mercantiles tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto, y posteriormente en el artículo 6 se afirma que tanto los comerciantes individuales o jurídicos tienen la capacidad de adquirir derechos y obligaciones.

El artículo 334, dice lo siguiente: “Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional:

- 1.- De los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más.
- 2.- De todas las sociedades mercantiles.
- 3.- De empresas y establecimientos mercantiles comprendidos dentro de estos extremos
- 4.- De los hechos y relaciones jurídicas que especifiquen las leyes.

5.- De los auxiliares de comercio.

La inscripción de comerciantes individuales, auxiliares de comercio y de las empresas y establecimientos mercantiles, deberá solicitarse dentro de un mes de haberse constituido como tales o de haberse abierto la empresa o el establecimiento.

El de las sociedades, dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura de constitución.

Este mismo plazo rige para los demás hechos y relaciones jurídicas.” (3:65)

“El desarrollo de este código responde a un criterio mercantil cuya flexibilidad y amplitud estimulará la libre empresa, facilitando su organización; y regulará sus operaciones, encuadrándolas dentro de limitaciones justas y necesarias, que permitan al Estado mantener la vigilancia de las mismas, como parte de su función coordinadora de la vida nacional.” (3:1)

1.6.2 Código Tributario (Decreto Número 6-91 y sus reformas)

Son funciones de la administración tributaria: Planificar, programar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar todas las actividades que tengan vinculación con las relaciones jurídico tributarias, que surjan como consecuencia de la aplicación, recaudación y fiscalización de los tributos.

En el artículo 120 se indica que todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria antes de iniciar actividades afectas. El plazo para la inscripción será de 30 días hábiles, contados a partir de su inscripción provisional en el Registro Mercantil. (6:53)

Toda modificación de los datos de la inscripción, deberá comunicarse a la Administración Tributaria, dentro del plazo de 30 días hábiles de ocurrida. De igual manera se avisará del cese temporal o definitivo de la actividad respectiva, para la cancelación del registro que corresponda.

Cuando los obligados no cumplan con inscribirse, la Administración Tributaria podrá inscribirlos de oficio en los regímenes de los impuestos que por sus características corresponda, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes.

La Administración Tributaria asignará al contribuyente un Número de Identificación Tributaria -NIT-, el cual deberá consignarse en toda actuación que se realice ante la misma y en las facturas o cualquier otro documento que emitan de conformidad con las leyes tributarias.

En el artículo 120 "A". "Medidas preventivas. La Administración Tributaria está facultada para cerrar administrativamente en forma preventiva cualquier establecimiento, empresa o negocio en el cual se constate la realización de actividades comerciales, financieras, profesionales u otras actividades gravadas, sin haberse registrado como contribuyente o responsable ante la Administración Tributaria, o encontrándose inscrito no posea las facturas u otros documentos que las leyes impositivas establezcan como obligatorios, para emitir y entregar a los adquirentes de bienes o servicios" (6:55)

1.6.3 Ley de Actualización Tributaria (Decreto Número 10-2012)

En el libro I se regula el Impuesto Sobre la Renta, en cual en su primer artículo dice: "Artículo 1. Objeto. Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean estos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

El impuesto se genera cada vez que se produzcan rentas gravadas y se determina de conformidad con lo que establece el presente libro.”(7:1)

Las rentas se graban según su procedencia; éstas pueden ser rentas de actividades lucrativas, rentas del trabajo y rentas de capital y las ganancias de capital.

Existen dos regímenes del impuesto sobre la renta de actividades lucrativas:

1. Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas: los contribuyentes que se inscriban en este régimen deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas.

En las disposiciones transitorias de esta ley, se encuentra establecida una reducción gradual del tipo impositivo:

- a) Para los periodos de liquidación del 1 de enero al 31 de diciembre 2012 y 2013, el tipo impositivo será de 31%.
- b) Para el periodo de liquidación del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, el tipo impositivo será de 28%.
- c) Para el periodo de liquidación del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 en adelante, el tipo impositivo será de 25%.

En el artículo 37, indica que este régimen es de liquidación definitiva anual, teniendo que hacer pagos a cuenta del impuesto trimestralmente. Para determinar el pago trimestral, el contribuyente podrá optar por una de las siguientes formas:

- a) Efectuar cierres contables parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar la renta imponible; o,
 - b) Sobre la base de una renta imponible estimada en 8% del total de las rentas brutas obtenidas por actividades que tributan por este régimen en el trimestre respectivo, excluidas las rentas exentas. (7:8)
2. Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas:
Los contribuyentes que se inscriban a este régimen deben determinar su renta imponible deduciendo de las rentas brutas las rentas exentas. Los tipos impositivos para este régimen son:
- a) los contribuyentes cuya renta imponible esté comprendida entre Q0.01 a Q30,000.00 el tipo impositivo es de 5% sobre la renta imponible.
 - b) y los contribuyentes cuya renta imponible sea mayor a Q30,000.00 pagarán un importe fijo de Q1,500.00 y el 7% sobre el excedente de Q30,000.00.

En las disposiciones transitorias de esta ley está normado un ajuste gradual del tipo impositivo para este régimen:

- a) para el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2013 el tipo impositivo será del 6% sobre el excedente de Q30,000.00
- b) a partir del 1 de enero del 2014 en adelante, el tipo impositivo será del 7% sobre el excedente del Q30,000.00

En el artículo 49, indica que este régimen es de liquidación definitiva mensual, debiendo presentar una declaración jurada informativa anualmente. (7:9)

En el libro III se refiere a la Ley Aduanera Nacional, la cual tienen por objeto establecer procedimientos y disposiciones complementarias aduaneras, infracciones aduaneras administrativas y sus sanciones.

En el artículo 124 dice: “El pago incorrecto del tributo por parte del sujeto pasivo detectado por la Administración Tributaria constituye omisión de pago de tributos por parte del sujeto pasivo, siempre y cuando la determinación incorrecta no constituya falta o delito de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

La omisión de pago del tributo será sancionada con una multa equivalente al ciento por ciento (100%) del importe del tributo omitido, más intereses resarcitorios correspondientes conforme el Código Tributario, aplicando las rebajas en los términos y condiciones que establece ese Código.” (7:50)

1.6.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto Número 27-92 y sus reformas)

Según el artículo 3 “El impuesto es generado por:

- a) La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- b) La prestación de servicios en el territorio nacional.
- c) Las importaciones.
- d) El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- e) Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen con ocasión de la partición de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso.
- f) Los retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o empleados de la respectiva empresa para su uso o consumo personal o de su familia, ya sean de su propia

producción o comprados para la reventa, o la autoprestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la empresa.

- g) La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio. Cuando se trate de casos fortuitos o de fuerza mayor, debe hacerse constar lo ocurrido en acta notarial. Si se trata de casos de delitos contra el patrimonio, se deberá comprobar mediante certificación de la denuncia presentada ante las autoridades policiales y que hayan sido ratificadas en el juzgado correspondiente. En cualquier caso, deberán registrarse estos hechos en la contabilidad fidedigna en forma cronológica.
- h) La venta o permuta de bienes inmuebles.
- i) La donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles.
- j) La aportación de bienes inmuebles a sociedades.

En los casos señalados en los numerales e, f y j anteriores, para los efectos del impuesto, la base imponible en ningún caso será inferior al precio de adquisición o al costo de fabricación de los bienes.” (9:3)

La tarifa única que los contribuyentes afectos a las disposiciones de la ley pagaran es del 12% sobre la base imponible, el cual deberá estar incluido siempre dentro del precio de venta o en el valor de los servicios. La base imponible de las ventas será el precio de la operación menos los descuentos concedidos de acuerdo con prácticas comerciales.

“La suma neta que el contribuyente debe enterar al fisco en cada período impositivo, es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados.” (9:15)

1.6.5 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto Número 73-2008 y sus reformas)

“Considerando que la Constitución de la República obliga a observar el principio de solidaridad al establecer que el estado tiene como fin supremo la realización del bien común de los guatemaltecos, y ordena a los mismos contribuir a los gastos públicos, para hacer realidad que el régimen económico y social de Guatemala alcance el desarrollo”. (10:1).

Este impuesto recae sobre las personas individuales o jurídicas que a través de sus empresas mercantiles o agropecuarias, y otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) anual de sus ingresos brutos.

En función de que el período de imposición se computa por trimestres calendario, la base imponible la constituye, la que sea mayor entre: la cuarta parte del monto del activo neto; o la cuarta parte de los ingresos brutos anuales, en el caso cuyo activo sea más de cuatro veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible sobre los ingresos brutos.

La tarifa aplicable es el 1% anual sobre la base imponible y su vigencia es a partir del 1 de enero de 2,009. El Impuesto de Solidaridad y el Impuesto Sobre la Renta podrán acreditarse entre sí.

1.6.6 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto Número 37-92 y sus reformas)

“El impuesto afecta a los documentos que incluyen actos y contratos indicados en el artículo 2 de la ley siendo los siguientes:

1. Los contratos civiles y mercantiles.
2. Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad o de ser citados en cualquier actuación notarial.
3. Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes y sumas de dinero.
4. Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras, por concepto de primas pagadas o pagos de fianzas correspondientes a pólizas de toda clase de seguro o de fianza.
5. Los comprobantes por pagos de premios de loterías, rifas y sorteos practicados por entidades privadas y públicas.
6. Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables.
7. Los documentos que acreditan comisiones que pague el Estado por recaudación de impuestos, compras de especies fiscales y cualquier otra comisión que establezca la ley.
8. Los recibos, nóminas u otro documento que respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo como en especie. Los pagos o acreditamientos en cuentas contables y bancarias de dividendos, mediante operaciones contables o electrónicas, se emitan o no documentos de pago. Los dividendos que se paguen o acrediten mediante cupones en las acciones, también están afectos al pago del impuesto.

Cualquier ley que contravenga la disposición anterior queda derogada. ” (11:1)

La obligación tributaria consiste en efectuar el pago del impuesto, según corresponda, siendo la tarifa del tres por ciento (3%), aplicada al valor de los

actos y contratos afectos, además el artículo 5 de la Ley del Timbre Fiscales indica las tarifas específicas en cada caso.

1.6.7 Código de Trabajo (Decreto Número 1441 y sus reformas)

Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos, mediante normas legales de orden público y deben sujetarse a sus disposiciones todas las empresas de cualquier naturaleza que sean, existentes o que en lo futuro se establezcan en Guatemala, lo mismo que todos los habitantes de la República, sin distinción de sexo ni de nacionalidad, salvo las personas jurídicas de derecho público contempladas en el segundo párrafo del artículo 2, igualmente deben aplicarse las disposiciones protectoras del trabajador que contiene este código; al caso de nacionales que sean contratados en el país para prestar sus servicios en el extranjero. (5:3)

1.6.8 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto Número 295 y sus reformas)

Todas las empresas, individuales o jurídicas, que tienen tres o más trabajadores están obligados a inscribirse en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), los patronos que se dediquen a la actividad de transporte de carga, pasajeros o mixtos (carga y pasajeros), utilizando para el efecto vehículos motorizados, están obligados a inscribirse cuando ocupen los servicios de uno o más trabajadores. Esto de conformidad con el artículo 2 del acuerdo 1123 de la Junta Directiva del IGSS.

1.6.9 Bonificación Incentivo (Decreto Número 37-2001)

La bonificación incentivo se establece de conformidad con lo contenido en el acuerdo político para el financiamiento de la paz, el desarrollo y la democracia en Guatemala, suscrito el 20 de junio del año 2000; en donde se indica que el gobierno de la República deberá adoptar aquellas medidas que tendieran al incremento de los salarios, tanto del sector privado como del sector público, incluyendo sus entidades autónomas o descentralizadas.

“ARTICULO 1. Se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en se desempeñen, una bonificación incentivo de DOSCIENTOS CINCUENTAQUETZALES (Q.250.00) que deberán pagar sus empleadores junto al sueldo mensual devengado, en sustitución de la bonificación incentivo a que se refieren los decretos 78-89 y 7-2000, ambos del Congreso de la República.” (3:2)

1.6.10 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público (Decreto Número 42-92)

En el artículo 1 “Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador.” (8:1)

En el artículo 2 se establece que dicha bonificación es equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago.

La referida Ley establece que si la relación laboral fuere de menos de un año, la prestación se deberá pagar en forma proporcional al tiempo laborado. Para determinar el monto de la prestación, se tomará como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año el cual termina en el mes de junio de cada año.

Dicha bonificación deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año, es decir que, los patronos tienen hasta el 15 de julio para hacer efectivo el pago de ésta prestación.

1.6.11 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto Número 76-78)

En su artículo 1 dice “Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.” (13:1)

La prestación a que se refiere el artículo anterior, deberá pagarse el cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.

El aguinaldo no es acumulable de año en año, con el objeto de percibir posteriormente una suma mayor; pero el trabajador, a la terminación de su contrato, tiene derecho a que el patrono le pague inmediatamente la parte proporcional del mismo, de acuerdo con el tiempo trabajado.

1.6.12 Código Aduanero Uniforme Centroamericano (Resolución 223-2008 COMIECO-XLIX)

Este código tiene por objeto establecer la legislación aduanera básica de los Estados Parte conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración, en particular con el Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano.

El servicio aduanero está constituido por los órganos de la administración pública de los Estados que forman parte del mismo, facultados para aplicar la normativa sobre la materia, comprobar su correcta aplicación, así como facilitar y controlar el comercio internacional en lo que le corresponde y recaudar los tributos a que esté sujeto el ingreso o la salida de mercancías, de acuerdo con los distintos regímenes que se establezcan.

También le corresponde al servicio aduanero la generación de información oportuna, la fiscalización de la correcta determinación de los tributos, la prevención y represión cuando le corresponda de las infracciones aduaneras, sin perjuicio de las demás que establece este código y su reglamento.

En el artículo 12, se establece que son atribuciones aduaneras “supervisar y fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones aduaneras, la autoridad aduanera está autorizada para visitar empresas, establecimientos industriales, comerciales o de servicios, efectuar auditorias, requerir y examinar la información de sujetos pasivos, auxiliares y terceros, necesaria para comprobar la veracidad del contenido de las declaraciones aduaneras, de conformidad con los procedimientos legales establecidos.” (2:5)

En el artículo 44 dice: “El valor en aduana constituye la base imponible para la aplicación de los derechos arancelarios a la importación (DAI), de las mercancías importadas o internadas al territorio aduanero de los Estados Parte.

Dicho valor será determinado de conformidad con las disposiciones del Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994 y las del capítulo correspondiente en el Reglamento.

El valor en aduana será aplicable a las mercancías importadas o internadas estén o no afectas al pago de tributos.” (2:13)

CAPÍTULO II

PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Definiciones

Plan: "es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objeto de dirigirla y encausarla, en este sentido, un plan también es una guía que precisa los detalles necesarios para realizar una obra." (26)

Estrategia: "es un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento." (26)

El antiguo concepto militar define estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La planificación estratégica: "es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación" (14:3)

Jean Paul Sallenave afirma que "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de

determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión planificación estratégica o plan estratégico corporativo, se refiere a una serie de características que fundamentalmente coadyuvan a la racionalización de la toma de decisiones. Se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Visión: La Real Academia de la Lengua define la visión como: "Declaración que ofrece una imagen futurística e idealizada de la organización y establece un contexto para las decisiones estratégicas, con el propósito de mantener el espíritu del negocio o su perspectiva". (26)

2.2. Objetivos

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el **qué lograr** (objetivos) al **qué hacer** (estrategias). Con la planificación estratégica, se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas involucradas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus

necesidades, en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

2.3. Componentes

2.3.1 Declaración de la visión

En la década de los 80 la **visión** se proyectaba a 20 años, en la década de los 90 ese “sueño” se proyectaba a 10 años y hoy dada la dinámica de los mercados, el comportamiento del consumidor, la globalización, los tratados de libre comercio, el vertiginoso desarrollo tecnológico y de comunicaciones, se recomienda que las empresas proyecten el norte estratégico a un período no mayor de cinco años.

Para plasmar la visión es necesario realizar el proceso de formular el futuro, visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades. Lo anterior nos lleva a la reflexión, respecto de la importancia en la definición de nuestro norte estratégico, la importancia de saber escoger el camino correcto, de plantearse un desafío y por sobre todo, orientar la gestión hacia la consecución de ese desafío.

Sin embargo:

- Hay empresas que declaran su norte estratégico, pero... fracasan.

- Hay empresas que definen el camino correcto, pero... fracasan.
- Hay empresas que se plantean desafíos, pero... fracasan.
- Hay empresas que orientan la gestión hacia la consecución de la visión, pero... fracasan.

¿A qué se debe que pese a seguir la lógica estratégica en la declaración de visión las empresas sigan fracasando?

La respuesta radica en que las empresas de **clase mundial** socializan la visión con todos sus empleados, en tanto las empresas de **clase no mundial**, dejan la visión en el limbo, en la estratósfera, en la alta cúpula directiva sin compartirla con sus colaboradores. Socializar la visión no es sólo enmarcarla y ponerla en la pared de todas las dependencias de la empresa. La visión debe vivirse, debe respirarse, debe estar presente en cada plan estratégico, en cada plan operativo en cada tarea de la organización, en el día a día, en el cuerpo de la organización. **La visión debe ser una guía para la acción.**

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser el futuro de la empresa. La visión es creada por las personas encargadas de dirigir la empresa, y quienes tienen que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acordes con ésta, teniendo presente el contexto del tiempo en el que se desea alcanzar.

La importancia de la visión radica en que debe ser una fuente de inspiración para el negocio, representar la esencia que guía la iniciativa, de allí se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo, en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Generar la visión tiene varias ventajas para la empresa, entre las que podemos mencionar:

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el gerente general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, para que realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tiene que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollaran todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

Se debe recordar que la visión debe ser transmitida a todo nivel, lo que significa que cada colaborador de la organización debe saber específicamente como el contribuye para alcanzar la visión. Siendo la punta de lanza de la planificación estratégica.

2.3.2 Formulación de la misión

La misión obedece a la razón de ser de la organización, responde al para qué está la empresa en el mercado.

En la mayoría de los textos de administración vigentes se encuentra que la misión de la organización se configura a partir de la respuesta que se tiene para las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es y será el alcance de producto o servicio?
- ¿Cuál es y será el alcance de mercado a servir?
- ¿Cuál es y será el alcance geográfico donde operar?
- ¿De qué manera se conseguirá el liderazgo?

Con base en las prácticas observadas en empresas de clase mundial, y a los grandes y bruscos cambios generados en la actualidad por la globalización, tecnología, comunicaciones, tratados, dichas interrogantes debieran estructurarse desde otra perspectiva, basado en los conceptos propios de la nueva economía.

La misión debiera construirse a partir de la respuesta dada a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo creo y crearé valor para la organización?
- ¿Qué necesidades tiene el mercado que yo estoy o estaré en condiciones de cubrir?
- ¿Qué espera el mercado de mi organización?
- ¿Cuál es y será mi contribución a la sociedad? (asociando el concepto de responsabilidad social empresarial)
- Geográficamente, ¿qué límites tengo y tendré para operar?
- ¿Cuál es la posición competitiva que tengo y deseo tener en el mercado?

Si en su organización están resueltas estas interrogantes, usted está en condiciones de formular (si aun no la tiene) o validar (si ya la tiene) la misión.

La misión es la materialización de la visión, aterriza ese sueño, ese norte estratégico capaz de llevar a la organización a esa posición que desea alcanzar la empresa.

Al igual que la visión, existe total consenso y práctica por parte de las empresas de clase mundial en compartir con todas las líneas jerárquicas esta definición y se actúe en base a esta declaración para que impulse la consecución del norte estratégico. **Solo compartiendo la misión se alcanzará la visión.**

La misión permite definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. La misión también da la oportunidad de que la empresa conozca cuales son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como los otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

La misión debe aportar estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando una relación estable y duradera entre las dos partes.

La misión de la organización se puede dividir en dos grandes niveles:

- El primario: indica en términos generales la categoría del negocio al que se dedica la empresa.

- El secundario: soporta a la misión primaria en términos y situaciones más concretas, involucrando en algunos casos, a sus actores y elementos más importantes.

La misión debe ser comunicada a toda la organización (clientes, trabajadores, proveedores y a todos los entes con que la organización tenga algo que ver) de manera motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

2.3.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos, que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones basadas en la estrategia que esta herramienta nos sugiera tomar para guiar la generación enfocada del Balanced Scordcard.

Es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma se logra mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización, también permite que el nivel gerencial de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aun más las ventajas del estudio.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que a nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto

controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Figura 2. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información obtenida del libro “Estrategia y Dirección Estratégica” de Arvey Lozano.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa, al programa o proyecto de otros de igual clase, son las capacidades especiales con las que cuenta la organización, y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Las fortalezas están relacionadas con: las habilidades y capacidades que se poseen, recursos que se controlan y actividades que se desarrollan positivamente.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno de la organización y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas porque permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades se agrupan en categorías: factores económicos, factores sociales y políticos, factores tecnológicos, factores demográficos y mercados y competencias.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse, son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Están

asociadas con los recursos de los que se carece, con las habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente. Las debilidades están vinculadas con: la administración y organización, operaciones, finanzas y otros factores internos de la organización como la resistencia al cambio, la falta de planeación, falta de control interno, y otros.

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Igual que las oportunidades las amenazas se agrupan en las mismas categorías de factores externos.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que inciden sobre su que hacer interno.

Los objetivos del análisis FODA son:

- Conocer la realidad de la situación actual.
- Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización.
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

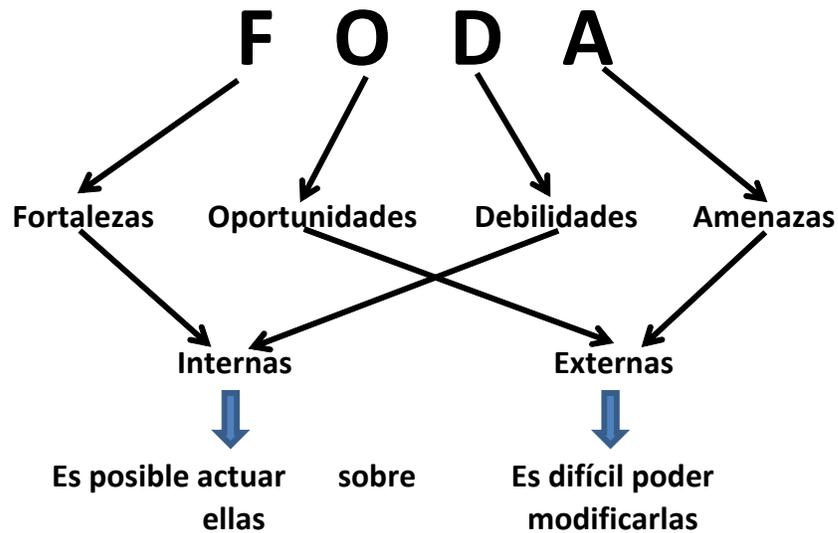


Figura 3. Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información obtenida del libro “Estrategia y Dirección Estratégica” de Arvey Lozano.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las Empresas.

Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

En siguiente figura se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS: por ejemplo: cualidades operativas, administrativas, financieras, investigación y desarrollo, etc.	DEBILIDADES: por ejemplo: debilidades en las áreas descritas en el cuadro de "Fortalezas"
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES: por ejemplo: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, etc.	ESTRATEGIA FO: Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades
	AMENAZAS: por ejemplo: escases de energéticos, competencia, y áreas similares a las descritas en el cuadro de "Oportunidades"	ESTRATEGIA DO: esa estrategia busca superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
	ESTRATEGIA FA: esta estrategia usa las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas	ESTRATEGIA DA: esa estrategia define tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades y evitar amenazas del entorno.

Figura 4. Matriz FODA para la formulación de estrategias

Fuente: Elaboración propia, con base en la información obtenida del libro "Estrategia y Dirección Estratégica" de Arvey Lozano.

Por lo general las empresas siguen las estrategias DA, FO, DA para colocarse en la posición donde puedan aplicar las estrategias FO.

El propósito de este instrumento consiste en generar estrategias alternativas viables, y no en seleccionar que estrategia es la mejor, por consiguiente no todas las estrategias desarrolladas serán seleccionadas para su aplicación.

2.3.4 Planteamiento del plan estratégico

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es

sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Un director estratega, que busca cumplir con las esperanzas delegadas en él por los socios, no se va a limitar a resolver una situación o un problema específico, sino que va a analizar las causas, buscar información externa, corregir el problema específico y prevenir que no vuelva a suceder.

Con todo lo anterior se puede decir que la planificación estratégica es una fórmula global para orientar respuestas a preguntas tales como:

- ✓ ¿Qué se va a lograr? Lo que se relaciona con tres interrogantes:
 - ¿Qué quieren los asociados y/o los directores?
 - ¿Qué podría hacerse de acuerdo con las condiciones del mercado?
 - ¿Qué puede hacerse de acuerdo con los recursos disponibles?

- ✓ ¿Cuáles son las condiciones de los mercados? Lo que se relaciona con las siguientes preguntas:
 - ¿Quiénes son los clientes?
 - ¿Quiénes constituyen la competencia?

- ¿Cuáles son las ventajas de la competencia que se deben minimizar?
- ¿Cuáles son las oportunidades que presenta el mercado y se deben aprovechar?
- ¿Cuáles son las amenazas que presenta el mercado y que se deben evadir?

- ✓ ¿Cuáles son los recursos para enfrentar el mercado?
 - ¿Cuáles son las características del producto o servicio?
 - ¿Cuáles son las fortalezas que se deben aumentar?
 - ¿Cuáles son las debilidades que se deben minimizar?
 - ¿Cómo se va a competir?

Por lo que resume en nueve puntos, los aspectos que deben de considerarse para definir las estrategias:

- Planeación para planear
- Búsqueda de valores
- Formulación de la misión
- Diseño de la estrategia del negocio
- Auditoria del desempeño
- Análisis de brechas
- Integración de los planes de acción
- Planeación de contingencias
- Implementación

CAPÍTULO III

BALANCED SCORECARD

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado **balanced scorecard** (tablero de comandos equilibrado), originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inició se desarrolló como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier empresa.

El balanced scorecard (BSC) surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la empresa. Pero conocer la visión no lo es todo, se ha observado que en la mayoría de empresas, al tratar de llevar la visión a la acción no consiguen hacerlo. Un sin número de fracasos han ocurrido al implementar herramientas gerenciales como planeación estratégica, calidad total, reingeniería y muchas más, al no poder establecer los avances obtenidos en la implementación del plan estratégico y con ello medir el éxito o fracaso de la herramienta puesta en marcha oportunamente, para tomar las acciones correctivas, que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

La visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es abstracta, no logran hacerla realidad en las empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto. En ese sentido, el BSC garantiza el cumplimiento de la visión de sus empresas y está es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

En los últimos cinco años, el BSC se ha convertido en el gran aliado de los gerentes de las más importantes empresas de Latinoamérica y del mundo.

En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la visión. Un estudio reciente de la firma Business Intelligence realizado en Estados Unidos de América y Europa demostró que en las compañías no se conoce la visión: el 70% de la alta gerencia de una compañía conocía la visión, pero solo el 40% de la gerencia media y nada más que el 10% de los empleados la conoce.

Como se puede observar, por muy buena que sea una metodología de gestión estratégica, si ésta no se comparte con todo el personal, lo más probable es que las acciones a implementar lleven al fracaso.

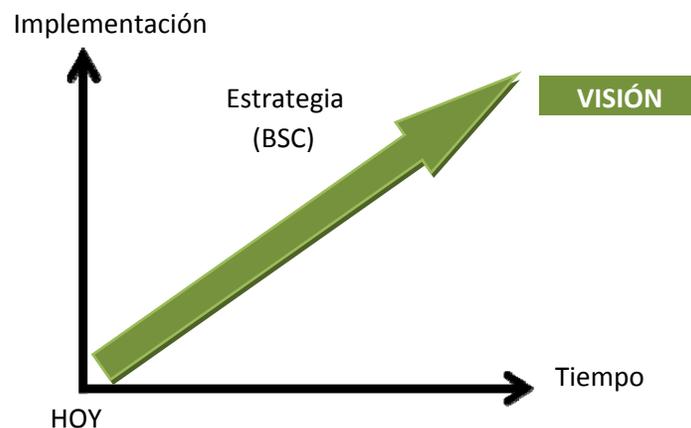


Figura 5. Proyección de la implementación del BSC

Fuente: Elaboración propia, con base en la información obtenida del libro "Balanced Scorecard, su Aplicación Práctica" de Elisa Beatriz Jiménez Balladares.

3.1 Definiciones

El balanced scorecard (BSC): es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión, medición y control.

Robert Kaplan y David Norton de la Universidad de Harvard lo definen como “una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto”.

3.2 Objetivos

Entre los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el tablero de mando y control se encuentran:

- ✓ Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.

- ✓ Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, se debe de considerar dos aspectos:
 - Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es

decir, el cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.

- Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

- ✓ En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia, al comparar ambos extremos. El análisis de las desviaciones es fundamental a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

- ✓ Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, avanzando en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

- ✓ Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo mejorando resultados.

- ✓ Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos integrantes de una empresa u

organización. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

✓ Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:

- Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisa de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle el administrador, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la dirección conoce.
- Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.
- Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa y que cada vez suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

3.3 Perspectivas del balanced scorecard

El balanced scorecard parte de la visión, misión y estrategias de la empresa, define los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, los que a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer

no únicamente los requerimientos financieros, sino también a los clientes a quienes se les brindan bienes o servicios. Finalmente, la metodología reconoce que la innovación y aprendizaje son la plataforma donde reposa el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se obtienen progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o generadores de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales en la administración exigida por los procesos y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que finalmente será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

3.3.1 Perspectiva financiera

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase del ciclo de vida de la empresa, aunque el enfoque será siempre responder a las expectativas de los accionistas, estas giran en torno de tres puntos importantes: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

La fase de crecimiento enfatizará el incremento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes en función de los objetivos financieros, procedentes de nuevos productos y servicios, manteniendo niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el return on capital employed o retorno de capital empleado (ROCE), los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

“La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor económico agregado (EVA)
- Retorno sobre capital empleado (ROCE)
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno de la inversión (ROI)
- Relación deuda - patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas” (17:35)

3.3.2 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos y por ende la generación de valor ya reflejada en la perspectiva financiera.

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

“La satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente. Los indicadores típicos y genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Satisfacción de clientes
- Desviaciones en acuerdos de servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado” (17:36)

Los indicadores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- Tiempo
- Calidad
- Precios

3.3.3 Perspectiva de proceso del negocio

“En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes.

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, permitiendo establecer los objetivos específicos que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que como punto de partida se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, generadores de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.” (17:37)

La revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud

de análisis de procesos debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

“Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la organización.

Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos de reproceso, desperdicio - costos de calidad-
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo - reingeniería -
- Eficiencia en uso de los activos” (17:38)

3.3.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje

La cuarta perspectiva se refiere a objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, cambiar y mejorar.

Estas capacidades se basan en las competencias fundamentales del negocio que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

“La tendencia actual es considerar estos elementos como activos notables en el desempeño del negocio que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva fortifica la importancia de invertir para crear valor futuro no sólo en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que son importantes, pero que hoy en día por sí solas no responden a los nuevos contextos de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Margen de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional” (17:39)

3.4 Componentes fundamentales

3.4.1 Control interno

La necesidad de ejercer una función de control deriva esencialmente de las debilidades del ser humano, pues dentro de la naturaleza de la persona humana se gestan virtudes pero también otras actitudes negativas, induciéndolo según ciertas circunstancias propias y del entorno en que labora, a cometer errores y estos pueden ser involuntarios o con un fin determinado.

El control interno de una empresa persigue por lo tanto, en primer orden, prevenir los riesgos de ver afectados sus recursos, tanto por errores como fraudes. En segundo lugar busca establecer: que si falló la prevención, se pueda detectar el acto cometido en el menor tiempo y al menor costo posible. Y por último, si no se pudo prevenir pero se ha detectado, implementar de inmediato la medida de control que estuvo ausente para minimizar la probabilidad de la repetición de los hechos que llevaron a una pérdida de recursos.

La aplicación del control interno a la implementación del balanced scorecard, no solo garantiza la veracidad de la información que se tomará como base para establecer los índices tanto financieros como los no financieros, sino también será una guía que nos permitirá determinar los puntos débiles de la organización para corregirlos y llegar así al objetivo deseado.

✓ Documentación de sistemas y procesos

El control interno identifica como actividades de control las políticas y los procedimientos implementados para asegurar que los empleados llevarán a cabo las directrices de la administración respecto de sus responsabilidades en recolección y vaciado de datos.

Se consideran aspectos como la división apropiada de tareas, controles de los sistemas informáticos, control ejercido sobre el personal, reglas y mensajes claros a empleados, clientes y proveedores sobre la moral de la empresa respecto de acciones reñidas con la ética empresarial que se ha establecido, registros contables suficientemente detallados y oportunos y la seguridad para evitar errores, hacer arreglos y ajustes; recuentos físicos de activos, revisiones sistemáticas de los procesos, capacitación constante al personal sobre los procesos y sus cambios cuando ocurren, comunicación apropiada en todos los

niveles, evaluación y sanciones claras, reportes de los riesgos nuevos, entre otros.

✓ Evaluación de controles internos críticos

Consiste en la identificación del riesgo y su análisis; antes de fijar las políticas, se debe hacer el estudio de los riesgos potenciales que la empresa va a enfrentar, acorde a su giro de negocio, tamaño, mercado en que actúa, posicionamiento en el conglomerado local.

Hay que identificar los factores de riesgo externos y los internos. Dentro de los factores externos se considera los desarrollos tecnológicos y los cambios económicos y dentro de los factores internos la calidad del personal, la naturaleza de las actividades de la entidad y las características de procesamiento del sistema de información.

Cuando se han establecido los tipos de riesgos, su magnitud y su probabilidad de ocurrencia, se tiene una información determinante para el diseño de las políticas y los procesos, incluyendo los niveles de las acciones de autorizaciones.

✓ Determinación y controles de riesgos

Con la evaluación del control interno existente, se tomarán medidas para reforzar las áreas críticas que puedan poner en peligro la veracidad y oportunidad de los resultados que de él BSC. El sistema de información debe estar estructurado de una forma que permita la captura y registro de las transacciones en las diversas aplicaciones, en forma inmediata y transparente, sin riesgos de manipulación de datos. Además, debe procurar que los procesos sean lo más integrales posibles y en línea con los actores para evitar duplicidades, errores, manipulaciones y fraudes.

✓ **Análisis y control de índices e indicadores**

Sin duda cuando se hace el recorrido laborioso de estructurar y aplicar un sistema de control interno, los resultados deben obtenerse de varias formas; una de las que más interesa a la administración es el mejor rendimiento de los recursos (las utilidades de los inversionistas).

En control interno nos proporciona seguridad de que los resultados obtenidos por medio del BSC sobre el avance del plan estratégico de la compañía, están reflejando la realidad de la empresa, por lo que por medio de dicha información se puede observar en donde están los puntos críticos y se puedan tomar acciones oportunas para corregir las deficiencias.

3.4.2 El Contador Público y Auditor como consultor

El profesional que tome el papel de consultor, debe conocer el entorno donde se desenvuelve la empresa, el negocio en sí, la metodología y procesos para poder orientar al equipo sobre su aplicación y transferir los conocimientos a los miembros del equipo guía.

Entre la preparación y cualidades que debe tener un consultor que implemente el balanced scorecard se encuentran:

a) **Preparación profesional**

Él o los profesionales responsables de guiar y supervisar todo el proceso de la implementación y mantenimiento del balanced scorecard, deben conocer con claridad: el plan estratégico de la empresa y conocer la empresa a nivel interno como externo.

Para la implementación del BSC se requiere tener certeza que la información que se tomará de base para establecer los indicadores, por lo que el profesional a cargo debe hacer una revisión antes de tomar como válidos los datos proporcionados; debe también tener conocimiento de la existencia de procesos y control interno, y evaluar el entorno en donde se desenvuelve la empresa, pues le servirán de guía para saber si los resultados arrojados del BSC son confiables y oportunos.

b) Disciplinas requeridas

Entre las disciplinas que un Contador Público y Auditor debe tener, para implementar con éxito el BSC están:

- Fuertes habilidades analíticas y de control.
- Líder positivo
- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Capacidad para organizar
- Actualizado en la profesión
- Actualizado en el acontecer nacional (ambiente político, tributario, social, y otros)

Es importante hacer énfasis en un punto muy importante; cuando se desean realizar cambios en la cultura de trabajo de una organización, los cambios deben de acompañarse de un liderazgo fuerte y comprometido con el cambio a realizar, ya que el mismo enfrentara algún grado de resistencia y en algunos momentos el cambio se percibirá como una transición muy lenta y posiblemente dolorosa. Solo el consultor (Contador Público y Auditor) con la ayuda indispensable de la alta dirección, podrá en éstos casos mantener el impulso del cambio deseado y motivar al grupo en transición a no perder la meta y rumbo previsto a alcanzar en el tiempo definido.

El Contador Público y Auditor puede perfectamente desempeñar el rol de consultor, ya sea interno o externo.

3.4.3 Involucramiento total del equipo ejecutivo

Un involucramiento total del equipo ejecutivo de la organización quien realiza la definición de la visión y estrategia y quien será el dueño del proyecto de diseño. Este equipo aplicará e incorporará en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.

3.4.4 Equipo guía

Un equipo guía que se involucre a fondo en la metodología de las cuatro fases y que facilite el marco de referencia, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad tanto al diseño del BSC, como a garantizar que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la organización. Este equipo buscará el apoyo necesario durante el avance del diseño para temas específicos por perspectiva como indicadores, metas, estrategias y otros.

3.5 Evolución estratégica de la gerencia

El balanced scorecard provee el marco para trasladar la estrategia a términos operativos y sirve para comunicar a todos los niveles el cambio estratégico y establecer las bases de un proceso administrativo; organizado por procesos y no por funciones, como erróneamente se organizan la mayor parte de las empresas.

Las empresas tendrán primero que comprometerse a modificar su sistema de administración, estableciendo las premisas que sustentan a la estrategia como guía de actividades. Sólo así será posible racionalizar el proceso, para lograr acuerdos que logren cumplir el objetivo de la inversión, realizando ésta con base en la estrategia y que los presupuestos sean acordes a la visión a largo plazo.

Si no se cuentan con medidas financieras y no financieras, será imposible tomar los signos vitales de las empresas.

3.6 Tabla o cuadros de mandos

El concepto de cuadro de mando deriva del denominado **tableau de bord** en Francia, que traducido de manera literal, significa algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80 es cuando el cuadro de mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones. La tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces los principios básicos sobre los que se sostenía el cuadro de mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad y cada uno de éstos, eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables claves y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente y de manera resumida, se pueden destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

- a) La naturaleza de la información recogida en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, compras, logística), para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- b) La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- c) La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número de indicadores y variaciones posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando, que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

3.6.1 Contenido

El cuadro de mando se nutre de indicadores financieros y no financieros, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

No obstante, los indicadores se encargan de valorar elementos con un carácter cuantificable, pero cada vez más, es mayor la importancia que van adquiriendo las variables cualitativas, aunque su desarrollo siga todavía estando por debajo del alcanzado en los financieros.

Realizando un resumen de los puntos básicos en relación al contenido del BSC, se deben considerar los siguientes aspectos esenciales:

- a) Se han de establecer los objetivos a controlar y la forma de llevar a cabo dicho control.
- b) Deben de diferenciarse claramente cuatro partes en un cuadro de mando: las variables a controlar, los indicadores a utilizar, desviaciones a utilizar y, por último, la imaginación y creatividad a aplicar a la hora de obtener soluciones.
- c) Apoyo, en cualquier caso, de anexos gráficos complementarios y/o comentarios simples y significativos.
- d) Aplicación de las nuevas tecnologías hipermedia de sistemas de comunicación, teniendo presente la característica de jerarquía piramidal existente entre las informaciones que se transmiten entre los distintos niveles de responsabilidad.
- e) No perder la perspectiva estratégica que ha de guiar a esta herramienta, coordinando todos los objetivos a conseguir por la empresa.
- f) Y tener presente el contenido cualitativo necesario en todo cuadro de mando.

3.6.2 Elaboración de la tabla de mandos

Los aspectos generales en cuanto a la elaboración de la tabla de mandos son los siguientes:

- a) Los cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto sinóptica y resumida.
- b) El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- c) Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- d) No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los cuadros de mando.
- e) La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

CAPÍTULO IV

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (TABLERO DE COMANDOS EQUILIBRADO) EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA DISTRIBUIDORA DE ACERO (CASO PRÁCTICO)

4.1 Componentes fundamentales

4.1.1 Rol del Contador Público y Auditor –CPA–

Cuando se desean realizar cambios en la cultura de trabajo de una organización, los cambios deben de acompañarse de un liderazgo fuerte y comprometido con el cambio a realizar, por el grado de resistencia que se presentará.

El rol que el Contador Público y Auditor juega en la implementación del balanced scorecard es fundamental para el éxito del mismo, por lo que a continuación se detallan las principales funciones:

- Evaluación del ambiente de control interno: personas, procesos, tecnología y recursos. Se debe informar de la confiabilidad de los procesos, de la capacidad del recurso humano, de la tecnología con que cuenta y de los recursos que puede aprovechar.
- Debe establecer objetivos claros para el balanced scorecard: para esto debe tener el enfoque del porque lo está desarrollando, entender que el balanced scorecard no transformará la compañía, y deben ser críticos para los procesos de formación y evolución del mismo.

- Orientar el respaldo directivo: para hacer que las iniciativas funcionen, se requiere de un apasionado y sólido compromiso desde arriba, cada acción del líder debe demostrar el compromiso total con la iniciativa. El Contador Público y Auditor puede influenciar en el soporte ejecutivo, puesto que tiene el conocimiento para orientar tanto al equipo directivo como al equipo guía.
- Conformar un sólido equipo guía: el equipo guía estaría integrado por un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con el proyecto, los miembros del equipo son los embajadores del balanced scorecard, puestos que estos influyen sobre sus propios ejecutivos, no se trata de buscar al que tenga tiempo libre para desarrollar las actividades, sino a la persona idónea.
- Impulsor del balanced scorecard: guía todo el proceso de implementación, provee liderazgo de pensamiento, debe ser un habilidoso comunicador, debe estar de tiempo completo en la organización.
- Fomentar la educación y formación: la formación alienta al compromiso, puesto que conduce a importantes cuestionamientos.
- Establecer el mapa estratégico: esta es una poderosa herramienta de diagnóstico, proporciona la historia de la estrategia, explica las relaciones lo que hace posible su evaluación.
- Reportar los resultados: debe analizar y validar los resultados, organizando sus reuniones gerenciales enfocadas a los resultados del balanced scorecard, puesto que es una herramienta de análisis y aprendizaje en tiempo real.

- Hacer que el balanced scorecard sea parte de la organización: este no es un proyecto que tiene fin, hay que actualizar los elementos regularmente para que vaya acorde al tamaño y necesidades de la organización.

4.1.2 Distribuidora La Lámina, S. A.

La empresa fue fundada a finales del año dos mil dos, y fue concebida como una visión de negocio enfocada a la distribución del acero y sus derivados, puesto que en esos años la demanda del acero era fuerte, y los precios cada día iban en aumento, debido a gran consumo de dicho material en el continente Asiático.

Derivado de la crisis mundial de los últimos años, a finales del año 2008 el precio del acero se vino abajo, llevando a la quiebra a muchos pequeños y medianos distribuidores del país. La distribuidora ha podido mantenerse en el mercado gracias a dos cosas: un sólido capital acumulado de las ganancias de los años anteriores y al uso del financiamiento.

El producto principal de venta es la lámina de acero en sus diferentes medidas, aproximadamente el 80% de la lámina que vende la distribuidora es de origen salvadoreño, el 20% restante y los derivados de acero que se venden, son adquiridos en el mercado nacional.

La distribuidora, cuenta con un financiamiento bancario, por medio de una línea de crédito, con un tope máximo de \$300,000.00, misma que solo se puede usar para compras al exterior, maneja una tasa de interés del 8.5% anual para créditos de 120 días y del 10.5% para refinanciamientos.

A la organización empresarial corresponde el proceso de organización de los talentos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa para alcanzar los objetivos deseados.

La Distribuidora la Lámina, S. A. está organizada de la siguiente manera:

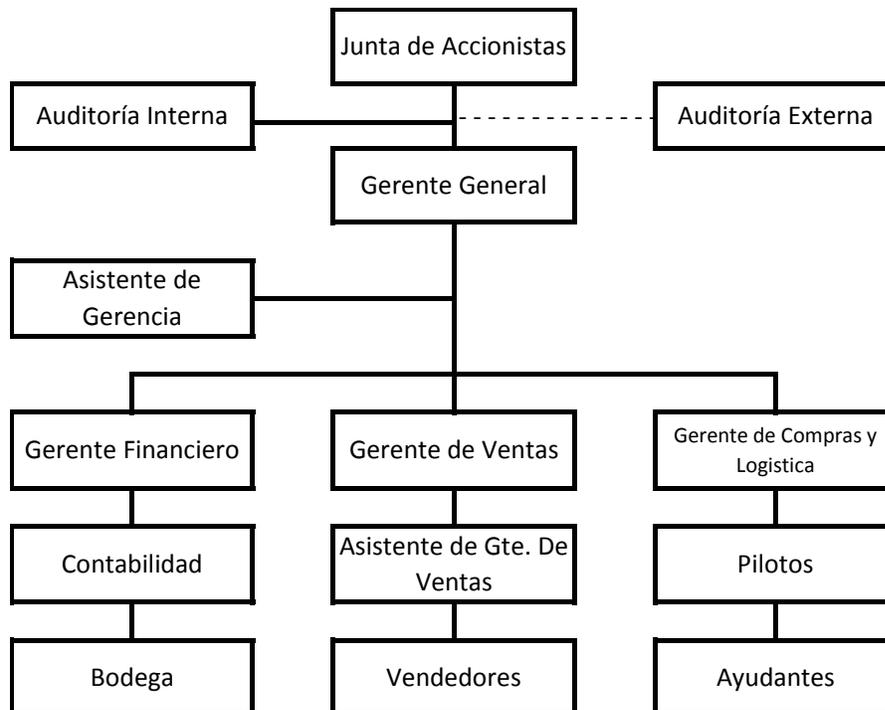


Figura 6. Organigrama – Distribuidora La Lámina, S. A.

Fuente: Elaboración propia, estructura de la Distribuidora La Lámina, S. A.

4.1.3 Evaluación de control interno

Previo a la implementación del balanced scorecard, el Contador Público y Auditor debe constatar de la veracidad y oportunidad de los procesos con que cuenta la Distribuidora La Lámina, S. A.

Por lo que a continuación se construye la matriz de control interno, la cual es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones.

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

ORDEN	NOMBRE	REFERENCIA
1	Planeación de evaluación de control interno	A
2	Programa de evaluación de control interno	B
3	Matriz de control interno - interreacción áreas y actividades	C
3.1	Cuestionario de verificación - Ventas	C-1
3.2	Cuestionario de verificación - Compras y logística	C-2
3.3	Cuestionario de verificación - Finanzas	C-3
3.4	Cuestionario de verificación - Bodega	C-4
3.5	Cuestionario de verificación - Contabilidad	C-5
4	Matriz de control interno - Análisis de riesgo	CI
5	Informe	

Planeación de Evaluación de Control Interno

PT: **A**
Hecho por: GIRL
Fecha: 15/07/12
Revisado por: JM
Fecha: 16/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Plan General de Evaluación para verificar la existencia y la adecuada aplicación de Control Interno

Objetivos y Alcance

1. Evaluar la actividad realizada por la administración en lo que refiere a las actividades de control interno en las principales actividades y áreas de la distribuidora por medio de cuestionarios.
2. Evaluar la existencia de programas, normas, procedimientos y controles internos implementados por la administración para evitar el uso indebido de sus servicios y productos.
3. Comprobar la confiabilidad y oportunidad de los registro contables de las operaciones de todas las áreas de la distribuidora.
4. Comprobar la eficiencia de los controles internos establecidos para la capacitación del personal en cuanto a las responsabilidades y obligaciones en el desempeño de sus funciones.
5. Verificar la existencia de controles para el adecuado cumplimiento de las leyes laboras y fiscales en cada una de las actividades.

Programa de Evaluación de Control Interno

PT: **B 1/3**
Hecho por: GIRL
Fecha: 15/07/12
Revisado por: JM
Fecha: 16/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S.A.

Programa de Evaluación para verificar la existencia y la adecuada aplicación de Control Interno

Programas, normas y procedimientos

1. Determine las principales áreas y actividades de la distribuidora.
 2. Elabore la Matriz de Evaluación de Control Interno que interrelacione las áreas con las actividades.
 3. Elabore los cuestionarios de verificación:
 - a) Uno para cada una de las áreas.
 - b) Cada cuestionario debe evaluar cada una de las actividades relacionadas.
 - c) El cuestionario se pondera por área evaluada, en la escala de 0-10 (total de preguntas positivas dividido total de preguntas por actividad multiplicado por 10)
 4. Entrevistar al gerente o jefe de cada área sujeta a evaluación.
 5. Elabore matriz de análisis de riesgo:
 - a) Llene cada área con la ponderación obtenida en cada actividad.
 - b) Establezca promedios por área y por actividad.
- C**
- C-1**
a
C-5
- CI**

En la siguiente cédula se muestra interrelación de las principales áreas operativas con las principales actividades (ejemplo: Ventas / Leyes Tributarias y laborales “1.6”) en función a la normativa y principios que debe cumplir cada una de ellas.

MATRIZ DE CONTROL INTERNO
INTERRELACIÓN: ÁREAS - ACTIVIDADES

PT: **C**
Hecho por: GIRL
Fecha: 17/07/12
Revisado por: JLMR
Fecha: 22/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.
Matriz para interrelacionar las áreas y las actividades operativas

ACTIVIDADES ÁREAS		1	2	3	4	5	6	REFERENCIA
		COMPRAS	VENTAS	LEYES LABORALES Y TRIBUTARIAS	FLUJO DE EFECTIVO	REGISTROS CONTABLES	NORMAS INTERNAS	
1	VENTAS	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	C-1
2	COMPRAS Y LOGÍSTICA	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	C-2
3	FINANCIERA	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	C-3
4	BODEGA	4.1	4.2	4.3		4.5	4.6	C-4
5	CONTABILIDAD	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	C-5

Partiendo de esta matriz se desarrollaron los cuestionarios para cada una de las áreas.

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: VENTAS

PT: **C-1** 1/2

Hecho por: GIRL

Fecha: 20/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno en los procesos del área de ventas

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
1.1 Ventas / Compras (locales e Importaciones)				
1	Toda compra local se hace con base en la orden de compra del cliente?	X		
2	Toda importación se considera la rotación del producto?	X		
3	Ventas da a conocer las especificaciones solicitadas por el cliente?	X		
4	Ventas considera el tiempo que lleva una importación para ofrecer el producto?	X		
5	Se informa a compras cuales son las condiciones de ventas?		X	
6	Se cuenta con listado de costos actualizados de los productos en inventario?		X	Se vende a precio de mercado
PUNTAJE 1.1		4	2	6.66 PUNTOS
1.2 Ventas / Ventas (crédito y contado)				
1	Todas las ventas cuentan con cotización previa?	X		
2	Se le solicita al cliente orden de compra para facturar?	X		No todos manejan orden de compra
3	Cuentan con listas de precios autorizados?		X	El gerente establece precios
4	Se cotejan los precios facturados con las cotizaciones previamente elaboradas?	X		
5	En las ventas al contado, se confirma el deposito antes de despachar?	X		
6	Las notas de debito y crédito son aprobadas por un funcionario?	X		
PUNTAJE 1.2		5	1	8.33 PUNTOS
1.3 Ventas / Leyes Tributarias y Laborales				
1	Las facturas de ventas están autorizadas por SAT?	X		
2	Cumplen los documentos de ventas los requisitos tributarios?	X		
3	Cuentan con notas de crédito y débito?	X		
4	Todas las ventas se facturan?	X		
5	Las comisiones del personal de ventas están afectas al IGSS?		X	Se reportan como bonificaciones
6	Las comisiones del personal de ventas se toman en cuenta para el cálculo de prestaciones?	X		
PUNTAJE 1.3		5	1	8.33 PUNTOS
1.4 Ventas / Flujo de Efectivo				
1	Se confirma depósito antes de despachar ventas al contado?	X		
2	Las ventas al contado se informan oportunamente al departamento de finanzas?	X		

Por ejemplo: para obtener la ponderación de 6.66 puntos en No. 1.1, se toma el total de preguntas positivas (4) dividido el total de preguntas (6), el resultado se multiplica por 10.

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: VENTAS

PT: **C-1** 2/2

Hecho por: GIRL

Fecha: 20/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno en los procesos del área de ventas

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
3	Se cobran intereses a los clientes morosos?		X	
4	Se cuenta con saldos de la cuenta por cobrar actualizados?	X		
5	Se lleva adecuado control de los límites de crédito para los clientes?		X	
PUNTAJE 1.4		3	2	6.00 PUNTOS CI
1.5 Ventas / Registros Contables				
1	Se contabilizan los registros de las ventas en línea?		X	
2	Las compras de papelería para ventas las supervisa contabilidad?	X		
3	Contabilidad registra por separado las ventas al contado y las ventas al crédito?		X	
4	Se contabilizan oportunamente los registros de ventas?	X		
5	El libro de ventas se encuentra actualizado?		X	
6	Se documentan las devoluciones y descuentos de mercadería adecuadamente?	X		
PUNTAJE 1.5		3	3	5.00 PUNTOS CI
1.6 Ventas / Normas Internas				
1	Cuentan con políticas de ventas?		X	Existe pero no se cumple
2	Gerencia autoriza precios especiales?	X		
3	Cuentan con políticas de créditos?	X		
4	Se investiga al cliente antes de concederle crédito?	X		
5	El expediente de clientes de crédito está actualizado?		X	
6	Cuentan con políticas para los descuentos y devoluciones?		X	
PUNTAJE 1.6		3	3	5.00 PUNTOS CI

Información proporcionada por: Hugo Castro

Comentarios: el control interno se considera moderado.

Observación General:

No existe lista de precios de venta porque los precios son muy inestables, también se considera la distancia en la que se encuentra el cliente para estimar gasto de combustible.

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: COMPRAS Y LOGÍSTICA

PT: **C-2** 1/2

Hecho por: GIRL

Fecha: 20/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno en los procesos del área de compras y logística

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
2.1 Compras y logística / Compras locales e importaciones				
1	Para las importaciones se toman en cuenta las existencias de inventario?	X		
2	Se emite orden de compra en todas las compras?		X	Sólo para compras locales
3	Todas las compras locales cuentan con solicitud de cotización previa del cliente?	X		
4	Para establecer precios de venta se toma en cuenta la distancia de recoger el pedido con el proveedor?	X		
5	Se establece ruta a cada uno de los pilotos?	X		
6	Se confirma existencia con el proveedor antes de enviar a recoger mercadería?	X		
7	Al establecer las rutas se considera las restricciones de horarios para circular de los camiones?		X	
8	Los proveedores nos dan lista de precios autorizados?	X		
PUNTAJE 2.1		6	2	7.50 PUNTOS CI
2.2 Compras y logística / Ventas (crédito y contado)				
1	Para establecer precios se toma en cuenta si es venta al contado o al crédito?	X		
2	Compras cotiza a solicitud del departamento de ventas?	X		
3	Se solicita cotización del cliente?		X	No todos manejan cotización
4	Se cotejan los precios facturados con las cotizaciones proporcionadas a ventas?	X		
5	Si un cliente devuelve mercadería dañada, se hace el respectivo reclamo al proveedor?	X		
6	Si un cliente devuelve mercadería dañada, se devuelve la mercadería al proveedor?	X		
7	Se cobra al proveedor gastos administrativos por despachar mercadería en mal estado?		X	
PUNTAJE 2.2		5	2	7.41 PUNTOS CI
2.3 Compras y logística / Leyes Tributarias y Laborales				
1	Se corrobora que las facturas de compras están autorizadas por SAT?	X		
2	Cumplen los documentos de compras los requisitos tributarios?	X		
3	Se exige nota de crédito a todos los proveedores por las devoluciones efectuadas?	X		
4	Se exige factura a todos los proveedores por las compras realizadas?	X		
5	Todas las importaciones pasan por las aduanas del país y pagan los impuestos correctamente?	X		

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: COMPRAS Y LOGÍSTICA

PT: **C-2** 2/2

Hecho por: GIRL

Fecha: 20/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno en los procesos del área de compras y logística

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
6	Todas las compras se reportan oportunamente a la SAT?		X	
7	Se pagan horas extras al personal del departamento de compras?	X		
PUNTAJE 2.3		6	1	8.57 PUNTOS CI
2.4 Compras y logística/ Flujo de Efectivo				
1	Las compras al contado se hacen con cheque a nombre del proveedor?	X		
2	Las compras al contado se informan oportunamente al departamento de finanzas?	X		
3	Se compra al contado si la respectiva venta es al contado?	X		
4	Se cuenta con saldos de la cuenta por pagar actualizados?	X		
5	Se lleva adecuado control de los limites de crédito para los proveedores?		X	
PUNTAJE 2.4		4	1	8.00 PUNTOS CI
2.5 Compras y logística / Registros Contables				
1	Se contabilizan los registros de las compras en línea?		X	
2	Las compras se registran en el mismo período en que se realizan?	X		
3	Se adjunta copia de la orden de compra a la facturas de compras?	X		
4	Se contabilizan oportunamente los registros de compras?	X		
5	El libro de compras se encuentra actualizado?		X	
6	Las ordenes de compras están impresas, autorizadas y numeradas correlativamente?	X		
PUNTAJE 2.5		4	2	6.66 PUNTOS CI
2.6 Compras y logística / Normas Internas				
1	Cuentan con políticas de compras?		X	Existe pero no se cumple
2	Gerencia autoriza precios especiales?	X		
3	Cuentan con políticas de créditos?	X		
4	Se investiga al proveedor antes de realizar compras por primera vez?	X		
5	No se hacen compras en efectivo?	X		
6	El personal de compras conoce las normas internas?		X	
7	No se hacen compras de mercadería mayores de Q100.00 con fondos de caja chica?	X		
PUNTAJE 2.6		5	2	7.14 PUNTOS CI

Información proporcionada por: Luis López

Comentarios: el control interno se considera alto.

Observación General:

Los listados de precios que proporcionan los proveedores son de poca utilidad, debido a que por compra de volumen se negocian precios más favorables.

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: FINANCIERA

PT: **C-3** 1/3

Hecho por: GIRL

Fecha: 21/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno en el área de finanzas

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
3.1 Financiera / Compras locales e importaciones				
1	Todas las importaciones se pagan por medio de la línea de crédito bancaria?	X		
2	No se puede usar la línea de crédito para pagos locales?	X		
3	Todos los cheques se emiten a nombre del proveedor?	X		
4	Para compras de mercadería al contado no se emiten cheques al portador o a nombre de algun empleado?		X	
5	Se confirma disponibilidad antes de emitir pagos a proveedores?	X		
PUNTAJE 3.1		4	1	8.00 PUNTOS
3.2 Financiera / Ventas (crédito y contado)				
1	Para emitir cheques de compras al contado se corrobora que la venta tambien será al contado?		X	
2	Las comisiones de ventas se calculan sobre venta cobrada?	X		
3	Se corroboran los depositos de las ventas al contado antes del despacho?		X	
4	Se informa oportunamente de una compra al contado?	X		
5	Se informa oportunamente de una venta al contado?	X		
6	Se cobran gastos administrativos por cheque rechazado?		X	
PUNTAJE 3.2		3	3	5.00 PUNTOS
3.3 Financiera / Leyes Tributarias y Laborales				
1	El presupuesto de egresos contempla las erogaciones mensuales por concepto de impuestos?	X		
2	El presupuesto de egresos contempla las erogaciones trimestrales por concepto de impuestos?	X		
3	El presupuesto de egresos contempla las erogaciones anuales por concepto de impuestos?		X	
4	Se elabora una planificación fiscal oportunamente?		X	
5	El presupuesto de egresos contempla el pago de prestaciones laborales?	X		
6	Se pagan todas las prestaciones de Ley a los empleados?	X		
7	Se pagan las cuotas de IGSS, IRTRA E INTECAP?	X		
PUNTAJE 3.3		5	2	7.14 PUNTOS
3.4 Financiera / Flujo de Efectivo				
1	Se elabora un presupuesto mensual y anual?	X		
2	Los cobros se depositan el mismo día?	X		
3	Las cuentas bancarias están a nombre de la empresa?	X		
4	Se giran cheques con firmas mancomunadas?		X	
5	Hay más de dos firmas registradas en el banco para girar cheques?		X	

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: FINANCIERA

PT: **C-3** 2/3

Hecho por: GIRL

Fecha: 20/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno en el área financiera

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
6	Se revisa diariamente la libración de fondos de los depósitos efectuados el día anterior?	X		
7	Los cobros en efectivo se depositan en efectivo el mismo día?	X		
8	Los clientes pagan con cheque a nombre de la distribuidora?	X		
9	Las chequeras se encuentran resguardadas en un lugar seguro?		X	
10	Los cheques anulados son apropiadamente anulados y archivados?	X		
11	El pago de impuestos se hace electrónicamente por bancasat?	X		
PUNTAJE 3.4		8	3	7.27 PUNTOS
3.5 Financiera / Registros Contables				
1	Se contabilizan los registros de los cobros en línea u oportunamente?		X	
2	Se contabilizan los registros de los pagos en línea u oportunamente?		X	
3	Los egresos efectuados por transferencias bancarias se contabilizan oportunamente?		X	
4	El pago de impuestos se contabiliza oportunamente?	X		
5	Se compara el presupuesto frecuentemente con los gastos reales?		X	
6	Se cuenta con información de cuentas por cobrar al día?	X		Se llevan en excel
7	Se cuenta con información de cuentas por pagar al día?	X		Se llevan en excel
8	Se adjunta a cada pago los documentos de soporte adecuadamente?	X		
9	Las cuentas bancarias se concilian periódicamente con la contabilidad?	X		
10	Se emite recibo de caja por cada cobro realizado?	X		
PUNTAJE 3.5		6	4	6.00 PUNTOS
3.6 Financiera / Normas Internas				
1	Cuentan con políticas para compra de divisas?		X	Existe pero no se cumple
2	Se cuenta con un día específico para efectuar pagos?	X		
3	Un vendedor no puede cotizar precios con los proveedores?		X	
4	Se cuenta con políticas para el cálculo y pago de comisiones?	X		
5	Se hace corte de recibos de caja diariamente?		X	

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: FINANCIERA

PT: **C-3** 3/3

Hecho por: GIRL

Fecha: 20/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno en el área financiera

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
6	Se sellan los documentos con la palabra "pagado" para evitar la duplicidad del pago?		X	
7	Se hacen arqueos de caja sorprendidos?	X		
8	Se controla la secuencia numérica de los cheques?		X	
PUNTAJE 3.6		3	5	3.75 PUNTOS CI

Información proporcionada por: Edgar Wyld

Comentarios: el control interno se considera Moderado

Observación General:

El pago de cheques cuentan con el sistema de pre-autorizado, que se hace en línea si un cheque no se pre-autoriza en la página del banco, el banco no lo puede pagar.

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: BODEGA - INVENTARIO

PT: **C-4** 1/2

Hecho por: GIRL

Fecha: 21/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno para el área de bodegas

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
4.1 Bodega / Compras (locales e Importaciones)				
1	Toda compra se recibe en base a las especificaciones de la orden de compra?	X		
2	Se llevan controles aleatorios para la existencia de inventario?	X		
3	No se reciben compras sin orden de compra original?	X		
4	Se firman de recibido todas las facturas de compra ingresadas a bodega?	X		
5	Las compras que no entran a bodega se documenta apropiadamente?		X	Algunos van directamente del proveedor al cliente
6	Se queda bodega con documentos de soporte?	X		Copias de facturas
PUNTAJE 4.1		5	1	8.33 PUNTOS
4.2 Bodega / Ventas (crédito y contado)				
1	Los despachos que no salen de bodega se documentan adecuadamente?		X	Algunos van directamente del proveedor al cliente
2	Los despachos se hacen en base a una factura u orden de despacho?	X		
3	Los documentos de bodega estan impresos correlativamente?		X	
4	Se llevan controles aleatorios para la salida de inventario?	X		Kardex
5	Los pilotos revisan y firman de recibido cada despacho?	X		
6	Las devoluciones de clientes se documentan su respectivo ingreso?		X	
PUNTAJE 4.2		5	1	8.33 PUNTOS
4.3 Bodega / Leyes Tributarias y Laborales				
1	El costeo del inventario es basado en el método autorizado por SAT?	X		
2	Los movimientos del inventario son registrados con base en documentos autorizados legalmente?	X		
3	Los trabajadores de bodega están inscritos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social?	X		
4	Se les dan a los empleados de bodega los materiales y herramientas necesarias para el trabajo desempeñado?	X		
PUNTAJE 4.3		4	0	10.00 PUNTOS
4.5 Bodega / Registros Contables				
1	Se contabilizan los movimientos de bodega en línea u oportunamente?		X	
2	Se operan el kardex con los movimientos del inventario oportunamente?		X	
3	Se cuenta con existencias al día?	X		Se lleva en excel
4	Está debidamente clasificado el inventario obsoleto?	X		

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: BODEGA - INVENTARIO

PT: **C-4** 2/2

Hecho por: GIRL

Fecha: 20/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno para el área de bodegas

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
5	Existe una adecuada separación del personal que registra y almacena el inventario?	X		
6	Contabilidad presencia la toma física de inventarios periódicamente?		X	
7	El inventario está valuado al costo de adquisición?	X		
8	El inventario está asegurado?		X	Por el tipo de material, no se considera necesario
PUNTAJE 4.5		4	4	5.00 PUNTOS
4.6 Bodega / Normas Internas				
1	Cuentan con políticas de despachos y recepción de mercadería?		X	Existe pero no se cumple
2	Nadie autoriza despachos sin la documentación apropiada?	X		
3	Está restringido el ingreso a bodega para personal autorizado?		X	
4	Se cobran los faltantes de inventario?		X	
5	Cuentan con políticas para la recepción de devoluciones de clientes?		X	Existe pero no se cumple
6	El inventario se encuentra bajo la responsabilidad de un bodeguero?	X		
7	El personal que maneja el inventario conoce plenamente sus responsabilidades?	X		
8	Cuentan con políticas para el envío de las devoluciones a proveedores?		X	Existe pero no se cumple
PUNTAJE 4.6		3	5	3.75 PUNTOS

Información proporcionada por: Salomón Galicia

Comentarios: el control interno se considera Bajo

Observación General:

Por las características de los productos del inventario (grande, muy pesado, no es inflamable) no se considera necesario asegurar el mismo; sin embargo, los camiones que transportan el material si están asegurados.

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: CONTABILIDAD

PT: **C-5** 1/2

Hecho por: GIRL

Fecha: 21/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno para el área de contabilidad

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
5.1 Contabilidad / Compras (locales e Importaciones)				
1	Se contabilizan los registros de las compras en línea?		X	
2	Las compras se registran en el mismo período en que se realizan?	X		
3	Se adjunta copia de la orden de compra a las facturas de compras?	X		
4	Se contabilizan oportunamente los registros de compras?	X		
5	El libro de compras se encuentra actualizado?		X	
6	Las ordenes de compras están impresas, autorizadas y numeradas correlativamente?	X		
PUNTAJE 5.1		4	2	6.33 PUNTOS
5.2 Contabilidad / Ventas (crédito y contado)				
1	Se contabilizan los registros de las ventas en línea?		X	
2	Las compras de papelería para ventas las supervisa contabilidad?	X		
3	Contabilidad registra por separado las ventas al contado y las ventas al crédito?		X	
4	Se contabilizan oportunamente los registros de ventas?	X		
5	El libro de ventas se encuentra actualizado?		X	
6	Se documentan las devoluciones y descuentos de mercadería adecuadamente?	X		
PUNTAJE 5.2		3	3	5.00 PUNTOS
5.3 Contabilidad / Leyes Tributarias y Laborales				
1	Cuentan con un calendario de obligaciones fiscales?		X	
2	Las declaraciones de impuestos son conciliadas con los registros contables?		X	
3	Existe archivo completo y ordenado de las declaraciones fiscales?	X		
4	Los impuestos son calculados oportunamente?	X		
5	Se cumple con la elaboración del reporte de empleados para el ministerio de trabajo?		X	
6	Se cumple con los pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social?	X		
7	Se cumple con la solicitar anualmente el boleto de ornato al personal?	X		
8	Los libros contables cumplen con las especificaciones de ley?	X		
9	Se efectúan los descuentos del Impuesto Sobre la Renta al personal y a los proveedores afectos?	X		
PUNTAJE 5.3		6	3	6.67 PUNTOS
5.4 Contabilidad / Flujo de Efectivo				
1	Se prepara ejecución mensual del presupuesto?	X		

CI

CI

CI

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN

ÁREA: CONTABILIDAD

PT: **C-5** 2/2

Hecho por: GIRL

Fecha: 20/07/12

Revisado por: JLMR

Fecha: 25/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.

Para verificar la existencia de control interno para el área de bodegas

No.	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
2	Se concilian las cuentas bancarias periódicamente con contabilidad?	X		
3	Los recibos de caja están impresos correlativamente?	X		
4	Se hace corte de recibos de caja diariamente?		X	
5	Los cheques son emitidos cronológicamente?		X	
6	Los cheques anulados son apropiadamente anulados y archivados?	X		
PUNTAJE 5.4		4	2	6.67 PUNTOS
5.5 Contabilidad / Registros Contables				
1	El catálogo de cuentas tiene una estructura organizada?	X		
2	Los libros contables están al día?		X	
3	El sistema de contabilidad y costos son adecuados y oportunos?		X	Son adecuados pero no se encuentra al día
4	Tienen una persona encargada de preparar los impuestos?	X		
5	Existe una adecuada separación del personal que registra y almacena el inventario?	X		
6	Contabilidad presencia la toma física de inventarios periódicamente?		X	Una vez al año
7	Los estados financieros son confiables?	X		
8	Los estados financieros son oportunos?		X	
9	Las cuentas de balance están conciliadas e integradas?	X		
PUNTAJE 5.5		5	4	5.56 PUNTOS
5.6 Contabilidad / Normas Internas				
1	Se concervan los registros contables físicos en un lugar seguro?	X		
2	Se hacen resguardos de información periódicamente?	X		
3	Se cuenta con copias de la información contable fuera de la empresa?		X	
4	Se hacen provisiones de pasivo laboral y cuentas incobrables?	X		
5	Se exigen estados financieros a una fecha determinada?		X	
6	Se cuentan con manuales contables?		X	
PUNTAJE 5.6		3	3	5.00 PUNTOS

Información proporcionada por: Paula Punay

Comentarios: el control interno se considera Moderado

Observación General:

En general la contabilidad está bien estructurada, se contabilizan únicamente las transacciones inherentes al negocio, todas la cuentas del activo se encuentran integradas apropiadamente.

Con los datos obtenidos en los cuestionarios de verificación, se construye la siguiente matriz para el análisis de riesgo existente en cada una de las áreas y actividades evaluadas.

MATRIZ DE CONTROL INTERNO
ANÁLISIS DE RIESGO

PT: **CI**
Hecho por: GIRL
Fecha: 17/07/12
Revisado por: JLMR
Fecha: 22/07/12

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.
Para analizar las actividades y áreas con deficiencias

ACTIVIDADES		1	2	3	4	5	6	PROMEDIO	REFERENCIA
		COMPRAS	VENTAS	LEYES LABORALES Y TRIBUTARIAS	FLUJO DE EFECTIVO	REGISTROS CONTABLES	NORMAS INTERNAS		
1	VENTAS	6.66	8.33	8.33	6.00	5.00	5.00	6.55	C-1
2	COMPRAS LOGÍSTICA	7.50	7.41	8.57	8.00	6.66	7.14	7.55	C-2
3	FINANCIERA	8.00	5.00	7.14	7.27	6.00	3.75	6.19	C-3
4	BODEGA	8.33	8.33	10.00		5.00	3.75	8.85	C-4
5	CONTABILIDAD	6.33	5.00	6.77	6.77	5.56	5.00	5.91	C-5
PROMEDIO		7.36	6.81	8.16	7.01	5.64	4.93		

INFORME No. 1
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

1/4

Guatemala 25 de julio de 2012

Licenciado
Edgar Enrique Wyld Kogler
Presidente del Consejo de Administración
DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S.A.
Su despacho

Respetable Lic. Wyld:

Con base en los procedimientos de evaluación del control interno de la distribuidora, al respecto se presenta la consolidación de los resultados obtenidos luego de la evaluación realizada durante el mes de julio del año en curso.

I ALCANCE

Establecer la existencia y aplicación de control interno y la confiabilidad y oportunidad de la información financiera de la distribuidora, información que servirá de base para orientar los índices del balanced scorecard.

II OBJETIVO

Establecer el nivel de riesgo que la Distribuidora La Lámina, S. A. tiene, inherente al control interno, con el fin de obtener información confiable y oportuna de las operaciones de la empresa.

III RESULTADOS OBTENIDOS**A) ÁREA DE VENTAS**

Se determinó que esta área tiene un riesgo moderado, y hay que poner énfasis en la aplicación de las actividades referentes a la aplicación de las normas internas y en la oportunidad de los registros contables.

B) ÁREA DE COMPRAS

Esta área a pesar que no cuenta con el promedio mas alto, es la que le da un mejor cumplimiento a cada una de las áreas con las que se ve involucrada.

C) ÁREA FINANCIERA

Se llegó a establecer un riesgo moderado en esta actividad, pero también quedó evidente la falta de control que existe en esta área con respecto a las actividades de ventas y normas internas.

D) ÁREA DE BODEGA

El área que mayor promedio tiene es la de bodega, sin embargo hay que poner especial cuidado con las actividades del cumplimiento de las normas internas, y con el registro contable de sus operaciones.

E) ÁREA CONTABLE

Esta área se considera con un riesgo alto, principalmente por que los informes de los resultados de las operaciones no se dan oportunamente, esto nos lleva a tomar decisiones tardíamente, lo que conlleva a la pérdida de tiempo y recursos.

IV CONCLUSIONES

- Se destaca que en todas las áreas evaluadas el cumplimiento de las normas internas no es prioritario, y considerando que el control interno es un proceso inherente de la alta gerencia, es responsabilidad de ellos la supervisión del mismo.
- Se hace visible que el departamento de contabilidad tanto como área en sí y en el desempeño de sus actividades tiene serias deficiencias de control. Derivado que la información financiera es base fundamental para evaluar los resultados de las operaciones, el rendimiento de la inversión de los accionistas y donde el balanced scorecard medirá el resultado de la estrategia, el riesgo en dicho departamento es alto, se hace urgente tomar medidas de control necesarias para someter al control dicha área.
- Las áreas de compras, ventas, finanzas y bodega, aunque, no están en su nivel óptimo, sus actividades y el desempeño de las áreas están razonablemente bien. El riesgo en estas áreas se considera moderado.

V RECOMENDACIÓN

- Que la gerencia implemente a la brevedad posible su actividad inherente de control y monitoreo sobre los procesos establecidos y velar que cada una de las áreas les dé cumplimiento.

- Capacitar, incentivar y concientizar al personal del área de contabilidad de la importancia del buen desempeño de sus actividades, y que la gerencia establezca metas de cumplimiento de las actividades.
- Para las áreas y actividades con riesgo moderado, revisar los procesos establecidos, que los mismos no estén obsoletos y acomodarlos a las necesidades actuales de la distribuidora.
- Que se ejecuten las recomendaciones realizadas en cada área evaluada y se traslade para su archivo

Atentamente,



Licda. Glendy Idalia Rodas López
Auditora Interna

Las debilidades y fortalezas encontradas en el desarrollo de la evaluación del ambiente de control, fueron discutidas y analizadas en conjunto con la gerencia y el equipo guía, tomándolas como base para la construcción de la matriz FODA y el planteamiento de las estrategias.

4.2 Visión

La dirección de la empresa proporcionó la visión y misión definida para el negocio, siendo la visión:

“Proveerles a nuestros clientes, productos derivados del acero de calidad a bajo costo, que generen utilidades atractivas por su gran demanda”.

4.3 Misión

“Proveerles a nuestros clientes una atención personalizada, respaldada por una operación eficiente y el seguimiento adecuado a las ventas de nuestros productos”.

4.4 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

El ejercicio se desarrolló en la distribuidora a través de reuniones de trabajo con el equipo de jefes y supervisores de nivel medio.

Se realizaron cuestionamientos, a los cuales se les debía dar respuesta previo consenso del equipo. La base que se requirió es que todos sustentaran sus

aportes, sobre el conocimiento obtenido del medio, derivado de estar en contacto con los vendedores, clientes y proveedores.

Las preguntas trabajadas por fuerza competitiva son:

Con relación a los clientes:

- ¿Por qué nos prefieren?:
 - Por la calidad del servicio,
 - La asesoría al cliente y
 - Por el crédito otorgado.

- ¿Por qué no nos prefieren? :
 - Porque no podemos competir con los precios del mercado.
 - Disponibilidad inmediata del producto.

- ¿Qué debemos hacer en cada caso? :
 - Sobre la preferencia: Es necesario ampliar el surtido y el inventario de los productos, pues muchas veces el cliente hace los pedidos pero no alcanza el stock para surtirle inmediatamente, de esta manera se puede reducir el tiempo de entrega y se le presta un mejor servicio al cliente.

 - Sobre la no preferencia: Para poder manejar un precio más competitivo la distribuidora tendría que importar los productos.

Ampliar el inventario tanto en los productos como en cantidades, pues hay pedidos urgentes de hacen los clientes, que por no tener el suficiente stock se pierden o se da un mal servicio, pues al no tener la existencia disponible se pierde tiempo en averiguar que

proveedor tiene el producto, negociar el precio con el proveedor, cotizarle al cliente, si el cliente confirma hay que recoger el producto en la bodega del proveedor para después entregárselo al cliente, lo que hace que muchas veces el producto se entregue con retrasos.

Falta de seguimiento a las cotizaciones enviadas a los clientes.

- ¿Cómo influyen los clientes internos en la organización?
 - Los vendedores no pueden negociar precios con los clientes, estos dependen del gerente de ventas quien es el que da los precios para todas las cotizaciones.
 - Normalmente la fuerza de ventas se tiene que acoplar al horario del gerente de ventas, puesto que para poder vender hay que cotizar y solo el gerente de ventas puede dar los precios.

Con relación a los competidores:

- ¿Quiénes son nuestros competidores actuales?
 - Perfiles Internacionales, S. A.
 - Multiperfiles, S. A.
 - Productos de Hierro, S. A.
 - Proaceros, S. A.
- ¿Por qué se consideran competidores?

Porque venden productos de la misma categoría que la distribuidora, aunque el modelo de servicio es diferente.
- ¿Por qué se consideran competidores potenciales?

- Porque son los que manejan el precio de mercado.
- Aunque el servicio sea malo, muchas veces el cliente se va con la competencia porque ofrecen mejor precio.

Con relación a los proveedores:

- ¿Quiénes son?

Nuestros competidores son también nuestros proveedores:

- Perfiles Internacionales, S. A.
 - Multiperfiles, S. A.
 - Productos de Hierro, S. A.
 - Proaceros, S. A.
- ¿En que puede afectar a la distribuidora la capacidad de negociación con los proveedores / competidores?
En que los proveedores no respetan el convenio de precios y le terminan vendiendo al consumidor final al mismo precio que a los distribuidores.

Con los organismos reguladores:

- ¿Quiénes son?

Las entidades de control de carácter fiscal y laboral (por ejemplo: Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- y el Ministerio de Trabajo)

- ¿Cómo afecta el funcionamiento de la distribuidora?

Todas las empresas desarrollan actividades mercantiles y no mercantiles, bajo la regulación del ordenamiento jurídico guatemalteco y bajo la vigilancia de las instituciones creadas por el Estado de Guatemala, debiendo acoplarse a ellas, por lo que no se considera como un factor a favor o en contra.

Estas respuestas, permiten crear por área una síntesis que forma las fuerzas competitivas de la distribuidora.

CLIENTES	COMPETIDORES	PROVEEDORES	ORGANISMOS REGULADORES
Son medianas y pequeñas empresas, que se dedican a la construcción, a la industria de metal mecánica, y pequeños distribuidores como ferreterías, con necesidad de un rápido surtido del material y bajo costo.	Empresas grandes que fabrican y/o distribuyen los mismo productos, que por mover grandes volúmenes de producto pueden tener precios más bajos.	Fábricas y distribuidores grandes, que por el volúmen de productos que manejan no pueden surtir a las empresas medianas y pequeñas a los que la distribuidora vende, por no llegar a los mínimos de compra requeridos por el proveedor.	Instituciones encargadas de velar por el cumplimiento de leyes fiscales y laborales, que aplican presión ideológica tanto en clientes como en proveedores y competidores.

Figura 7. Descripción de las fuerzas competitivas

Fuente: Elaboración propia, operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A.

Como siguiente paso, se desarrolló el diagrama FODA, la identificación de los factores críticos de éxito y la definición de los problemas y sus causas, para los cuales se termina desarrollando estrategias que buscan su solución.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1.- Buen servicio de despacho, se le entrega el producto a los clientes en sus instalaciones, en el menor tiempo posible.</p> <p>2.- Personal capacitado, el personal de ventas tiene la capacidad de asesorar al cliente, puesto que conoce los productos.</p> <p>3.- Buena comunicación entre las áreas, lo que conlleva a un buen trabajo en equipo.</p> <p>4.- Buen record crediticio con los bancos con los que se ha trabajado.</p>	<p>1.- Precios de venta de los productos, considerados altos al precio de mercado.</p> <p>2.- Situación económica de la distribuidora, la empresa está en su punto de equilibrio, no pierde recursos pero tampoco obtiene ganancias.</p> <p>3.- No se tiene la cultura de la toma de decisiones, pues no se cuenta con información oportuna y confiable.</p> <p>4.- No hay un incentivo adecuado para sus trabajadores, de acuerdo a la productividad de cada uno.</p>
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>1.- Adecuado aprovechamiento de ruta de carga y descarga.</p> <p>2.- Alianza con otros proveedores que permita comercialización de los productos de una mejor manera.</p> <p>3.- Importar la mercadería para poder ofrecer precios más competitivos en el mercado.</p> <p>4.- Reanudar relaciones con antiguos proveedores del exterior.</p>	<p>1.- Incorporación de nuevos competidores.</p> <p>2.- Agresividad mercadológica de parte de la competencia, pues cuentan con más recursos para hacerlo.</p> <p>3.- Que nuestros proveedores le vendan a los consumidores finales.</p> <p>4.- Que los clientes usen la asesoría que se les ha brindado, para comprar con la competencia.</p>

Figura 8. Diagrama FODA – Distribuidora La Lámina, S. A.

Fuente: Elaboración propia, operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O P O R T U N I D A D E S	<p>FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Optimizar tiempo y recursos, organizando las rutas de carga (proveedores) y despacho (clientes), para beneficio tanto el cliente como de la distribuidora. F1, O1. 2.- Hacer alianzas estratégicas con los proveedores, que permitan establecer los mercados que cada uno abarca y utilizar la experiencia de la fuerza de ventas para impulsar los convenios. F2, O2. 3.- Utilizar el financiamiento bancario para poder hacer negociaciones con proveedores del exterior, que permitan absorber el costo del financiamiento y ofrecer al cliente precios más competitivos. F4, O3, O4 	<p>DO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Recuperar las relaciones comerciales con el exterior, con negociaciones que nos permita tener precios más competitivos. D1, O3, O4. 2.- La compra de mercadería al exterior implica el uso del financiamiento, derivado de que la distribuidora no cuenta con el capital necesario, y estas operaciones requieren una fuerte inversión. D2, O3, O4 3.- Crear conciencia en el personal, del servicio que debemos prestar a los clientes, y a la vez crear un incentivo que beneficie tanto a los trabajadores como a la distribuidora. D4, O1
A M E N A Z A S	<p>FA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- La mayor fortaleza es el servicio al cliente, por lo que mantenerlo y mejorarlo es la clave para seguir creciendo en el mercado. F1, A1, A2 2.- Hay que seguir trabajando en la capacitación de la fuerza de ventas, ya que en este medio es más importante una buena asesoría que la publicidad. F2, A2, A3 3.- Darle prioridad a los clientes fijos que a los eventuales, a los clientes que compran volúmenes que a los que compran por menor. F2, A4 	<p>DA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Hay clientes que prefieren a la competencia porque les importa más un precio bajo a un buen servicio. D1, A3 2.- No se cuenta con un sistema de información que permita saber en forma oportuna la situación de la distribuidora, por lo que no se pueden tomar decisiones sobre que rumbo o que estrategias optar. D3, A2

FO: Fortalezas - Oportunidades

DO: Debilidades - Oportunidades

FA: Fortalezas - Amenazas

DA: Debilidades - Amenazas

Figura 9. Estrategias de la Matriz FODA – Distribuidora La Lámina, S. A.

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz FODA de la Distribuidora La Lámina, S. A.

4.5 Plan estratégico

La dirección ha identificado tres puntos claves que considera estratégicos para la operación: prestarle al cliente un buen y rápido servicio, mantener en inventario únicamente los productos de alta rotación que dejan buen margen de ganancia y mantener suficiente inventario.

La estrategia que la dirección de la empresa ha definido, tiene su origen en la misión; y como todos sabemos lo que buscan los inversionistas es aumentar su capital, basado en la anterior afirmación, los ejecutivos de la distribuidora en total consenso, plantearon la siguiente estrategia para aumentar las utilidades de la distribuidora:

“Incrementar el margen de utilidad, adquiriendo el producto por medio de importaciones, y haciendo alianzas estratégicas con los proveedores, manteniendo siempre la calidad del servicio y del producto”

Para efectos de desglosar su contenido y de simplificar su interpretación, se listan estos puntos en temas o factores que serán críticos para alcanzar el éxito en la operación, buscando darle forma a lo que será sujeto de medición en la construcción del tablero:

- Productos que se comercializan con buen margen de utilidad
- Productos que se comercializan por servicio al cliente
- La variedad de los productos existente
- Distribución de productos de alto consumo
- Cultura de administración y análisis de la información del cliente y del trabajo que se desarrolla con él
- La fuerza de distribución en si

- El empuje que la dirección mantiene hacia el desarrollo de la distribuidora.

4.6 Formulación de objetivos estratégicos

Para llegar a plantear los objetivos de la estrategia se hizo una revisión de las operaciones que hace la distribuidora, y a través del análisis de la información recopilada se detectaron las siguientes debilidades, las cuales listamos a continuación:

- Poco o nulo acceso a la información estratégica, para la toma de decisiones, solo se cuenta con información de la actividad administrativa
- No hay claridad, sobre la política de ventas en cuanto al establecimiento de precios de ventas
- Se toman decisiones pensando únicamente en el interés y beneficio del área involucrada
- Poca actividad promocional y mercadológica perceptible con el cliente
- Desaprovechamiento de la fuerza de distribución
- Carencia de objetivos claros
- No hay incentivos adecuados para motivar al personal a esforzarse más por desarrollar mejor su trabajo.

A través de la técnica de priorización, los problemas se han jerarquizado por medio de su ponderación. Realizando las siguientes preguntas a los ejecutivos que han participado, se clasifica la respuesta dentro de las escalas previstas para obtener al final del ejercicio el orden de importancia percibido para los problemas encontrados.

PROBLEMA: Gerente de ventas tiene muchas atribuciones

RELEVANCIA / PREGUNTA	ESCALA	
1.- MAGNITUD ¿Que cantidad de áreas son afectadas por el problema?	La Mayoría (75 al 100%)	
	Más de la Mitad (hasta 75%)	x
	La Mitad (40 al 60%)	
	Pocos (hasta 25%)	
	Muy pocos (menos 5%)	
2.- GRAVEDAD ¿Qué probabilidad tiene ese problema de ocasionar daños severos?	Muy Alta	x
	Alta	
	Mediana	
	Baja	
	Ninguna	
3.- TENDENCIA En las áreas afectadas ¿Qué tendencias se preveen para el próximo año si no se hace nada?	Altamente Creciente	x
	Levemente Creciente	
	Inestable	
	Estable	
	Decreciente	
4.- POSIBILIDAD DE RESOLVERLO ¿Qué posibilidades de solución existen desde el punto de vista operativo?	Muy Alta	
	Alta	x
	Mediana	
	Baja	
	Muy Baja	
5.- ¿Qué posibilidades de solución existen desde el punto de vista financiero?	Bajo Costo	
	Mediano Costo	x
	Alto Costo	
	Muy Alto Costo	
	No hay recursos	
6.- ¿Qué grado de interés tienen los afectados en resolver el problema?	Muy Alto	x
	Alto	
	Mediano	
	Bajo	
	Muy Bajo	

Figura 10. Preguntas y escalas para la priorización de problemas – Distribuidora La Lámina, S. A.

Fuente: Elaboración propia, basado en las operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A.

Del análisis de las respuestas se priorizan los siguientes problemas:

- Concentración de actividades en el gerente de ventas, lo que no permite el envío de cotizaciones oportunamente y como consecuencia la pérdida de la venta.

- No se cuenta con la información oportuna para la toma de decisiones.

Derivado de los problemas planteados y priorizados por todos los ejecutivos de la distribuidora, se establecieron los siguientes objetivos con el fin de poder cumplir con la meta de la estrategia planteada:

- Hacer más eficiente la fluidez de la información en el departamento de ventas, delegando funciones y mayor responsabilidad en la supervisora de ventas como por ejemplo: que establezca precios para los clientes pequeños, y en el encargado de la bodega, como por ejemplo: delegándole la ruta de los camiones.
- Implementar el balanced scorecard para obtener información confiable y oportuna sobre las operaciones de la distribuidora, y así poder tomar decisiones acertadas.
- Entablar nuevamente la relación comercial con los proveedores del exterior, y negociar precios que nos permitan ser más competitivos en el mercado.

4.7 Mapa estratégico

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de la empresa en las cuatro perspectivas bien definidas, mediante el desglose de ambas, la dirección tomó decisiones consientes del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización.

El mapa estratégico con sus relaciones causa – efecto, permitió a la dirección visualizar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, realizándose un ejercicio de re análisis, redefinición y confirmación de la estrategia. El diagrama creado de nuestras relaciones causales fue basado en las siguientes conclusiones:

- ¿Cómo generar mayor rentabilidad? Consiguiendo que los clientes repitan y expandan sus compras, es decir, generar clientes leales.
- ¿Cómo generar clientes leales? Dándoles lo que más valoran, como por ejemplo: entrega oportuna.
- ¿Cómo lograr entrega oportuna? Mejorando el ciclo del proceso y su calidad para evitar retrasos y pérdidas de tiempo.
- ¿Cómo mejorar los procesos internos? Capacitando a los empleados.

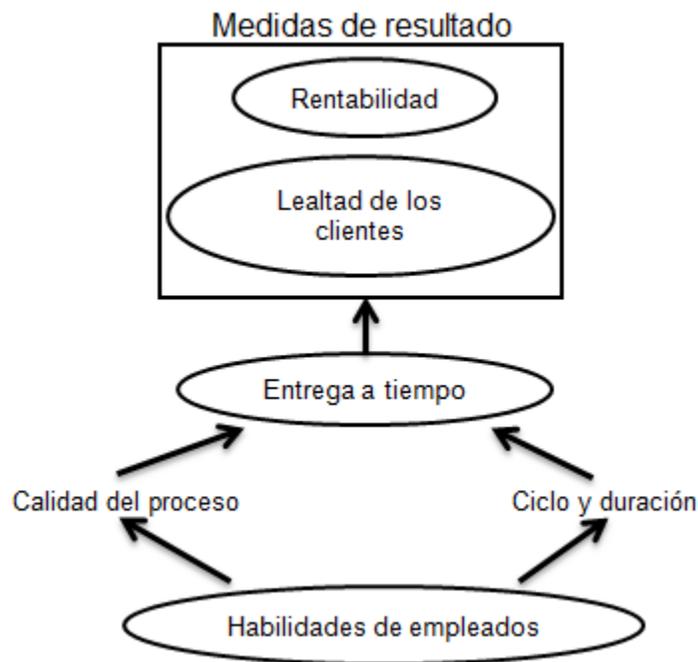


Figura 11. Medidas de resultado – Distribuidora La Lámina, S. A.

Fuente: Elaboración propia, basado en las operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A.

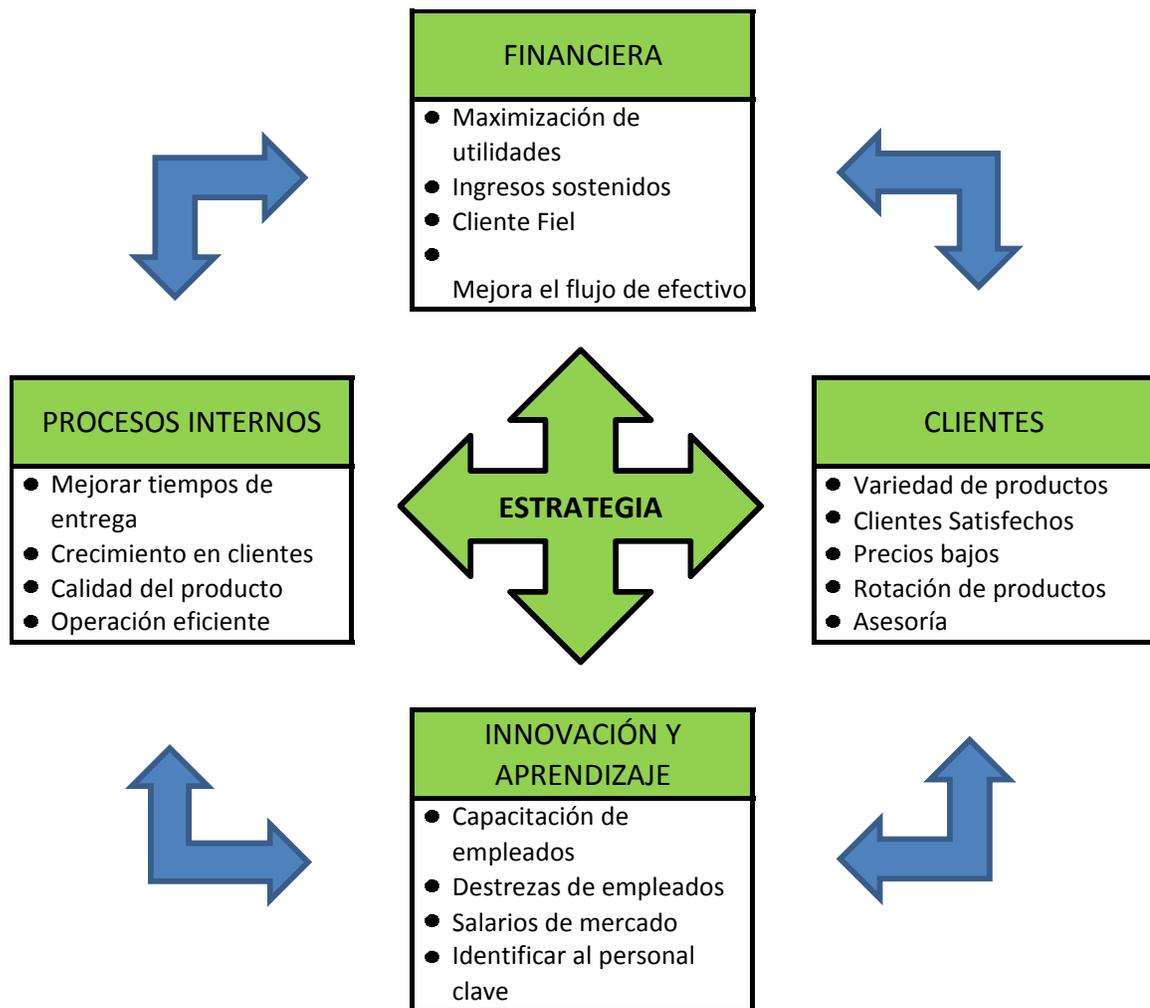


Figura 12. Mapa estratégico – Distribuidora La Lámina, S. A.

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida del libro “Balanced Scorecard, su Aplicación Práctica” de Elisa Beatriz Jiménez Balladares.

El diagrama está contenido por cuatro áreas, tres tendrán su medición a través de indicadores, que se podrán visualizar en el cuadro de mando integral (CMI) propuesto, la de innovación y aprendizaje, los procesos internos y clientes. La cuarta fase será directamente influenciada por la ejecución de estas tres áreas y su resultado se evidenciará a través de la información financiera contable.

4.8 Cuadro de mando integral - CMI

Analizando la primera fase del mapa estratégico, para la perspectiva de innovación y aprendizaje, se visualizan acciones que permitirán alcanzar dos puntos críticos de éxito, mantener a los empleados motivados y entrenados. Para ello se definen tres aspectos causales a medir, la capacitación que se da a los empleados, las destrezas de los empleados y el salario que promedian en el mercado. A estos aspectos se les dará seguimiento a través de la medición de siete indicadores, definidos así:

- Número de empleados
- Rotación de empleados
- Edad promedio de los empleados
- Horas mensuales de capacitación
- Empleados con nivel medio
- Salario promedio
- Salario de mercado

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVA
1.- Número de empleados	Porcentaje de empleados	25 empleados	Incentivar al personal
2.- Rotación de empleados	Porcentaje de empleados dados de baja	5%	Mejorar la selección de personal
3.- Edad promedio de los empleados	Años	Entre 18 y 45 años	Mejorar la selección de personal
4.- Horas mensuales de capacitación	Horas por mes	1/2 día por mes	Programas mensuales de capacitación
5.- Empleados con nivel medio	Porcentaje de empleados con nivel medio	50% mínimo	Mejorar la selección de personal
6.- Salario promedio	Valor en Q	Q2,500.00	Escalas salariales
7.- Salario de mercado	Porcentaje promedio de los salarios de ventas	Salario de mercado	Escalas salariales

Figura 13. CMI – Innovación y aprendizaje – Distribuidora La Lámina, S. A.
 Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida del libro “Balanced Scorecard, su Aplicación Práctica” de Elisa Beatriz Jiménez Balladares.

En la segunda área están estructurados los procesos internos, estos procesos se verán impulsados por los puntos críticos de éxito del módulo de innovación y aprendizaje, el diagrama relaciona las causas y efectos entre las cuatro áreas, debido a que refleja el desarrollo de la operación dentro de cualquier organización, donde las actividades de las distintas áreas funcionales siempre son interdependientes, de ahí la generación del efecto entre sí.

Los puntos críticos de éxito identificados para este nivel son tres, los tiempos de entrega, el crecimiento en ventas y la calidad del servicio, estos se convierten en los tres impulsores encargados de mantener la operación eficiente. Para su control, se identificaron siete indicadores, presentados a continuación:

- Rotación de inventario
- Entregas a tiempo
- Faltantes de inventario
- Ventas promedio por ruta
- Errores en despachos
- Despachos promedio por camión
- Despachos fuera de la capital / valor de la venta

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVA
1.- Rotación de inventario	Días	30 días	Políticas de compras
2.- Entregas a tiempo	Porcentaje	100%	Encuesta de satisfacción
3.- Faltantes de inventario	Valor en Q	Q100.00	Nuevo sistema de inventarios
4.- Ventas promedio por ruta	Valor en Q	Q15,000.00	Escala de valor venta vrs. distancias
5.- Errores en despachos	Número de redespachos	5 al mes	Encuesta de satisfacción
6.- Despachos promedio por camión	Cantidad de clientes a los que se les despachó	25 semanales	Ruta de los camiones
7.- Rentabilidad de los despachos fuera de la capital	Porcentaje	10% margen de utilidad	Escala de valor venta vrs. distancias

Figura 14. CMI – Procesos internos – Distribuidora La Lámina, S. A.

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida del libro “Balanced Scorecard, su Aplicación Práctica” de Elisa Beatriz Jiménez Balladares.

La tercera fase, en el diagrama estratégico la constituyen los clientes. Para medir el desarrollo del objetivo de tener clientes satisfechos, se definieron cuatro puntos de control, la rotación de los productos, la variedad disponible, los precios bajos y la percepción del servicio. El control se tendrá a través del monitoreo de siete indicadores, que son:

- Clientes atendidos o visitados
- Tiempo de la visita por cliente
- Adquisición de nuevos clientes
- Ventas promedio por cliente
- Existencias insuficientes
- Precios propios contra competencia
- Rentabilidad del cliente

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVA
1.- Clientes atendidos o visitados	Promedio semanal	10 clientes	Control de visitas de clientes
2.- Tiempo de la visita por cliente	Horas	30 minutos por visita	Control de visitas de clientes
3.- Adquisición de nuevos clientes	Total de clientes nuevos	3 clientes al mes	Sistema de facturación
4.- Ventas promedio por cliente	Valor en Q	Q 15,000.00 mínimo mensual	Sistema de facturación
5.- Existencias insuficiente	Pedidos que no se completaron con la existencia	2 semanales	Estadística de pedidos no cubiertos
6.- Precio propio contra competencia	Porcentaje	98% de diferencia	Seguimiento de cotizaciones no confirmadas
7.- Rentabilidad del cliente	Porcentaje	10% de margen	Sistema de facturación

Figura 15. CMI – Clientes – Distribuidora La Lámina, S. A.

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida del libro “Balanced Scorecard, su Aplicación Práctica” de Elisa Beatriz Jiménez Balladares.

Con este último cuadro, se completa la estructura de medición para estas tres fases.

Los veintinueve indicadores, han sido relacionados a lo plasmado en la misión, que busca; **“Proveerles a nuestros clientes una atención personalizada, respaldada por una operación eficiente y el seguimiento adecuado a las ventas de nuestros productos”**. Su seguimiento y control, permitirá volver a la misión una realidad en la operación. Realidad que se reflejará en la parte financiera con los resultados económicos, al tener clientes satisfechos, fieles y rentables, como consecuencia del servicio y asesoría prestados, que operen eficientemente y que generen ingresos sostenidos, puntos que generarán amplia satisfacción en el grupo de accionistas, al ver maximizadas sus utilidades.

La cuarta parte del diagrama del mapa estratégico está conformado por la perspectiva financiera, la cual se puede medir con fórmulas propiamente financieras, a continuación detallamos los principales:

- Valor económico agregado (EVA)

El concepto de valor económico agregado es una variación de lo que tradicionalmente se ha llamado "Ingreso o Beneficio residual", que se definía como el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operacional los costos de capital.

Peter Drucker, en un artículo de Harvard Business Review, hizo su aproximación al concepto de la generación de valor con estas palabras: "Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas. No importa que pague impuestos como si tuviera una ganancia real. La empresa aun deja un beneficio económico menor a los recursos que devora... mientras esto suceda no crea riqueza, la destruye".

$$\text{EVA} = \text{utilidad operacional} - \text{costos de capital}$$

- Retorno sobre capital empleado (ROCE)

El ROCE es la rentabilidad exigida a los capitales empleados en un negocio. Las siglas vienen del inglés Return On Capital Employed.

El ROCE es un indicador de rentabilidad que pretende expresar el retorno que el inversionista obtiene sobre los capitales empleados en un negocio. Es decir, por ejemplo: si los capitales empleados son 200, y el beneficio anual obtenido en el negocio (antes de intereses e impuestos, conocido como EBIT) son 50, ello implica un ROCE del 25%:

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / \text{Capitales empleados} = 50 / 200 = 25\%$$

- Margen de operación

Representa lo que suele ser llamado utilidades puras, ganadas por la empresa entre cada unidad monetaria de ventas. Las utilidades de operación son puras en el sentido de que ignoran cargos financieros o gubernamentales y miden solo las utilidades obtenidas en las operaciones.

Margen de operación.= utilidades de operación / ventas.

- Rotación de activos

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos.

La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa, se están convirtiendo en efectivo.

Rotación de activos = ventas / activos = veces

Este mismo procedimiento, se puede realizar para determinar la rotación de los activos fijos y de los activos corrientes, algo que es recomendable por cuanto el activo total da un resultado muy general que resulta poco útil.

Es importante separar el análisis de los activos corrientes, debido a que por su naturaleza, son activos que deben tener una mayor rotación, puesto que son activos que precisamente están dedicados para la venta, lo que obliga a buscar la máxima rotación posible.

- Retorno de la inversión (ROI)

Este ratio compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. En el numerador se pueden admitir diferentes definiciones de beneficios, por lo que se podría utilizar la utilidad neta (después de impuestos) el BAI (Utilidad antes de impuestos) o el BAI (Utilidad antes de intereses e impuestos), mientras que en el denominador indica los medios para obtener dicho beneficio.

ROA (return on assets) o ROI = beneficios / activos promedios

Ejemplo: Si los activos al cierre del ejercicio a estudiar son Q230,000 y los del anterior ejercicio son Q170,000, se obtiene un promedio de activos de Q200,000. Si el beneficio es de Q20,000, el ROA es igual a 10%.

Esta razón es ampliamente utilizada en el análisis de las entidades financieras ya que mide la rentabilidad sobre los activos totales promedios o lo que es lo mismo su capacidad para generar valor, permitiendo de esta manera apreciar la capacidad para obtener beneficio del activo total de la empresa y poniendo así en relación el beneficio con el tamaño de su balance.

Comparando el ROA de varios años se puede medir si el tamaño creciente de una empresa va acompañado del mantenimiento o aumentos de rentabilidad o si, por el contrario, este crecimiento está implicando un progresivo deterioro en sus niveles de rentabilidad.

- Relación deuda - patrimonio

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

Se calcula dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio

Relación deuda patrimonio = total del pasivo / patrimonio

Es importante prever que al obtener los primeros datos en los indicadores, se visualizará y conocerá la brecha real existente entre la situación actual y los objetivos trazados.

Acá es importante una reflexión, el indicador mostrará el resultado de la realización de una actividad en un período de tiempo dado. Al momento de la implementación, los datos recabados a través de los indicadores serán el reflejo de la operación actual o dicho como una metáfora, la fotografía del momento.

Para lograr el cambio de llevar el número del indicador obtenido, al número que se necesita, se deben de impulsar nuevas formas de realizar los procesos, dar capacitaciones, incorporar controles o tecnología, entre otros, simplemente habrá que hacer todo lo que sea necesario para lograr que los números que el indicador muestra, empiecen a variar hacia el objetivo que se desea alcanzar o que se ha trazado y que permitan que se acerque más a él, aunque sean resultados mediatos. Es muy importante este punto debido a que no, por empezar a medir una actividad, está en si va a sufrir cambios, aunque en algunos contados casos si se reflejarán mejoras. La mayoría de actividades deberán de experimentar nuevas formas de desarrollarse, para lograr generar el desempeño deseado. A esto se acuña perfectamente una frase atribuida a

Alberth Einstein, **“si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.”**

Ya con la matriz definida de los indicadores, ahora hay que aclarar cómo se propone acoplar esto al sistema de gestión que opera en la actualidad en la distribuidora.

A la fecha la distribuidora no cuenta con los recursos necesarios para adquirir un sistema o en su defecto mandar a hacer uno que se acople al que se tiene, por lo que todo se controlará a través de hojas electrónicas.

Se está operando en una base de datos que suministra y recibe la información que los distintos usuarios (operadores) generan en las distintas áreas funcionales de la organización, durante el día. Estas bases de datos se convierten en repositorios generales de la información, de los cuales se alimentan los CMI.

En un futuro se espera contar con los recursos necesarios para poder hacer la migración de información a un sistema apropiado, mismo que sería integrado al los sistemas con los que ya se cuentan, y que vaya acorde al crecimiento de la empresa. Por el volumen de datos generados, una base de datos debe de limpiarse con una periodicidad de un año y medio, para trasladarse a un esquema de datos consolidados. Este es básicamente el mismo período de tiempo sobre el cual se podrá acceder a información detallada, para la generación de los indicadores.

Es importante mencionar que la administración de la empresa tiene conocimiento de la necesidad de la adquisición del software. El contar en la distribuidora con una y no varias bases de datos para el almacenamiento de la

información, permite que la creación del tablero del CMI, se desarrolle como un módulo de consulta, que se anexe a los módulos ya existentes. Para ampliar este punto, ver el siguiente cuadro explicativo:

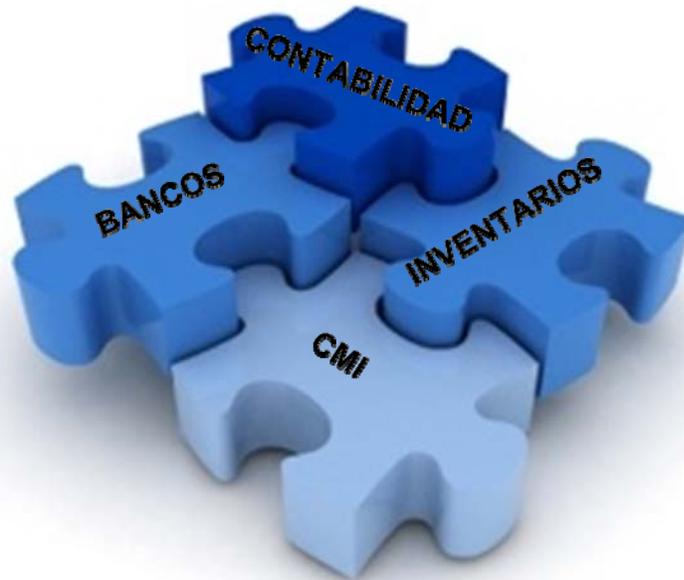


Figura 16. Incorporación del módulo del CMI al sistema de información actual – Distribuidora La Lámina, S. A.

Fuente: Elaboración propia, basado en el sistema contable y administrativo de la Distribuidora La Lámina, S. A.

Como se logra observar en la imagen, el modulo del CMI es integrado a los ya existentes como una pieza más del rompecabezas, utilizando la misma base de datos que opera en el sistema actual. La implementación debe de desarrollarse como un módulo reporteador que pueda acceder a la información que a la fecha ya se genera, para poder procesar la misma y presentarla en el formato diseñado. Para la información cuya fuente se ha definido como manual, infiere que es necesario su ingreso al sistema por el operador que la registra en documentos, debido a que no hay registros de estas actividades en las bases del sistema.

Ligado al tema del acoplamiento, esta la parte de la escalabilidad de la información o los distintos niveles en los que se puede presentar los informes, cuando se definieron los niveles de consulta se basa en el hecho de mostrar la información que el usuario necesite para desarrollar su actividad, para ello en el siguiente cuadro, se amplió el concepto de nivel de consulta de la información:

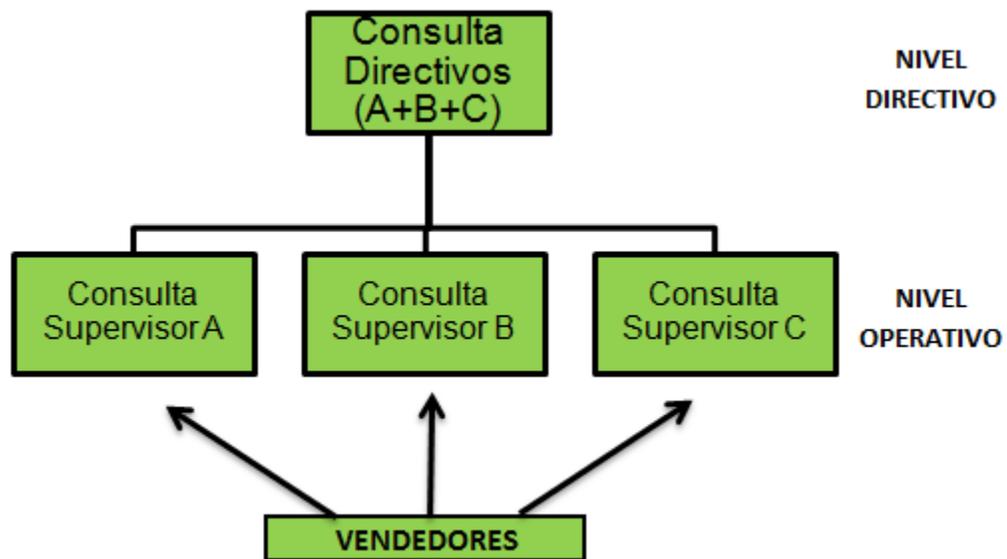


Figura 17. Manejo de la información – Distribuidora La Lámina, S. A.

Fuente: Elaboración propia, basado en el sistema contable y administrativo de la Distribuidora La Lámina, S. A.

Se ve en la imagen que se inicia con los vendedores, quienes con los datos de su trabajo, que llevan a la empresa al final del día, generan la información a ser consultada por los supervisores, ellos solo deben de poder visualizar la medición de su grupo de vendedores, que en la imagen se agrupan por literal. Cada uno de los supervisores visualizará solo la información que le corresponde y sobre la cual será medido.

El jefe de los supervisores, podrá acceder a revisar el resultado de las tres literales unificadas y sobre esta consolidación tendrá el resultado en un indicador, el cual evidenciará si ha cumplido su objetivo. No hay que olvidar que cuando se operan en un sistema informático, siempre hay que contemplar la seguridad de acceso ligada al usuario que consulta, a este módulo le aplica la organización jerárquica de la compañía.

En este punto, ya se tienen definidas las áreas de operación a medir, como ya hemos indicado son tres, la perspectiva de innovación y aprendizaje, procesos internos y clientes. Los puntos que dentro de ellas se medirán, y se han definido como factores críticos de éxito, para cada perspectiva. Los indicadores que mostrarán y medirán el comportamiento de la operación, que son veintiuno. A estos indicadores se les han definido fórmulas que se utilizarán para visualizar cada indicador, la meta y la iniciativa tomada. También, se ha definido cómo debería de incorporarse este tablero al sistema de operación. Con esto definido, el siguiente paso es establecer los primeros resultados en cada uno de los CMI.

4.9 Construcción de indicadores de medición para cada objetivo

Se establecieron los primeros indicadores aplicando las fórmulas para cada objetivo planteado, tomando como base, las operaciones de la distribuidora durante el mes de septiembre de 2012, se le asigna un símbolo a cada uno de los indicadores reportados con colores que hacen analogía a los utilizados en los semáforos, el color verde indicará un resultado adecuado, por lo que las prácticas implementadas deben de seguir su rumbo. El color amarillo, es el de alerta o precaución y será mostrado en los resultados que estén cerca del resultado esperado o que se pueden mejorar, el color rojo indicará que es

necesario hacer un alto y evaluar lo que se está realizando ya que los resultados no son los esperados:

- Color verde 
- Color amarillo 
- Color rojo 

Para la perspectiva de innovación y aprendizaje la cédula queda como a continuación se presenta:

Tabla 1:
CMI matriz – Innovación y aprendizaje

OBJETIVOS	MEDIDA	FÓRMULA	INFORME	METAS	BRECHA	ALCANCE	ALERTAS
1.- Número de empleados	Porcentaje	(Total empleados en planilla / Total empleados presupuesto) x 100	24	25	(1)	96%	
2.- Rotación de empleados	Porcentaje	(Total empleados de baja del mes / Total empleados en planilla) x 100	0%	5%	-5%	0%	
3.- Edad promedio de los empleados	Años	Sumatoria de las edades de todos los empleados / Total de empleados	36	45	(9)	80%	
4.- Horas mensuales de capacitación	Horas por mes	Total horas de capacitación al mes / 8	1	4	(3)	25%	
5.- Empleados con nivel medio	Porcentaje	(Total empleados nivel medio en planilla mes / Total empleados en planilla) x 100	39%	50%	-11%	78%	
6.- Salario promedio	Valor en Q	(Total salarios planilla mes / Total empleados en planilla)	Q2,410.00	Q2,500.00	(Q90.00)	96%	
7.- Salario de mercado	Porcentaje	(Salario promedio planilla / salario promedio de mercado) x 100	95%	100%	-5%	95%	

Fuente: Elaboración propia. Operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A. Septiembre 2012 (17:52)

La persona asignada para el análisis de la información, debe tener mucho criterio para el correcto análisis de los indicadores, por ejemplo en el objetivo

número dos (2) rotación de empleados, el alcance nos da 0% lo que significa que no llegamos a la meta, esto no quiere decir que por no llegar a la meta estamos mal, en este caso el no llegar a la meta es un buen índice.

También está el caso de los objetivos uno (1) y seis (6), cuyo alcance en ambos casos es de 96%; en el primer caso la alerta es verde, porque el hecho que haga falta un empleado para llegar a la meta esperada, no es tan relevante como que los empleados no lleguen al salario promedio esperado, por tal razón el indicador número seis tiene alerta amarilla.

Tabla 2:

CMI matriz – Procesos Internos

OBJETIVOS	MEDIDA	FÓRMULA	INFORME	METAS	BRECHA	ALCANCE	ALERTAS
1.- Rotación de inventario	Días	Fecha de ingreso - Fecha de salida	42	30	12	140%	
2.- Entregas a tiempo	Porcentaje	(Total entregas a tiempo / total despachos al mes) x 100	92%	100%	-8%	92%	
3.- Faltantes de inventario	Valor en Q	Total inventario físico - total inventario sistema	Q346.00	Q100.00	Q246.00	346%	
4.- Ventas promedio por ruta	Valor en Q	Total ventas del mes / total de rutas del mes	Q22,450.00	Q15,000.00	Q7,450.00	150%	
5.- Errores en despachos	# de redespachos	Total de redespachos	8	5	3	160%	
6.- Despachos promedio por camión	Clientes despachados	Total envíos de producto semana / total camiones	32	25	7	128%	
7.- Rentabilidad de los despachos fuera de la capital	Porcentaje	1 - (Venta neta / costo de ventas)	9.2%	10%	-0.8%	92%	

Fuente: Elaboración propia. Operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A. Septiembre 2012 (17:54)

En los resultados de la matriz anterior se puede hacer el análisis del alcance del objetivo número tres (3) faltante de inventario, con el alcance del objetivo número cuatro (4) ventas promedio por ruta, el alcance el objetivo número tres es 346% y tiene alerta roja, y el alcance del objetivo cuatro es 150% y tiene alerta verde. La razón es porque la meta del objetivo tres es un máximo, es

decir, que el valor del indicador no debe ser más alto de ese valor y se triplicó, y por el contrario, la meta del objetivo cuatro es un mínimo, es decir, el valor del indicador no debe ser más bajo de ese valor, y dicho valor no bajó sino se sobrepasó.

Tabla 3:
CMI matriz – Clientes

OBJETIVOS	MEDIDA	FÓRMULA	INFORME	METAS	BRECHA	ALCANCE	ALERTAS
1.- Clientes atendidos o visitados	Promedio semanal	Total de clientes visitados	11	10	1	110%	
2.- Tiempo de la visita por cliente	Horas	Hora de llegada - hora de salida	18	30	(12)	60%	
3.- Adquisición de nuevos clientes	# Clientes nuevos	Clientes nuevos atendidos	2	3	(1)	67%	
4.- Ventas promedio por cliente	Valor en Q	Total de ventas al mes / total de cliente despachados	Q22,450.00	Q15,000.00	Q7,450.00	150%	
5.- Existencias insuficiente	# pedidos no despachados	Total de pedidos retenidos por falta de existencia	4	2	2	200%	
6.- Precio propio contra competencia	Porcentaje	(Precio competencia / precio propio) x 100	95.5%	98%	-2.5%	97.4%	
7.- Rentabilidad del cliente	Porcentaje	1 - (Venta neta / costo de ventas)	8.0%	10%	-2.0%	80.0%	

Fuente: Elaboración propia. Operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A. Septiembre 2012 (17:57)

De la cédula anterior cabe destacar el análisis de los alcances obtenidos de los objetivos números tres (3) adquisición de nuevos clientes y el objetivo número (7) rentabilidad del cliente, puesto que en el objetivo tres se obtuvo un alcance del 67% y la alerta es amarilla, y en el objetivo siete tiene un alcance del 80%, el cual es más alto; sin embargo, la alerta es roja, esto es debido a que la adquisición de un cliente nuevo no es tan importante para la compañía como lo es el hecho de no alcanzar la utilidad esperada de las ventas.

4.10 Búsqueda del valor actual de los indicadores

Una vez formulados los indicadores y obtenidos los primeros resultados, es necesario buscar el valor (status) actual de cada uno de ellos y mantenerlos actualizados, con la finalidad de conocer el avance de los objetivos planteados y poder proyectarlos en función de la visión declarada.

En caso de obtener o disponer del valor actual se recomienda desarrollar un plan piloto por espacio de tres meses para monitorear el comportamiento de los indicadores y con base a ello, disponer de un valor base para proyectar.

Se debe contar con un profesional que audite la veracidad de los indicadores, pues solo teniendo la certeza en la exactitud de la información, se podrá divisar las desviaciones de los resultados previstos, y a cuestionar si los resultados previstos siguen siendo los deseados. Ayuda también a cuestionar si los métodos utilizados para conseguir los objetivos previstos siguen siendo los apropiados. Cuando se analizan estos puntos, se está listo para decidir las acciones correctivas que se seguirán.

En esta era de la información, las empresas no pueden ser lineales o estables. La alta dirección necesita retroalimentación ó feedback sobre estrategias más complicadas y con entornos competitivos más turbulentos. Determinada estrategia, aunque se haya iniciado con la mejor de las intenciones y con la mejor información disponible, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

La organización necesita la capacidad de generar información de doble vía, la que se da cuando los directivos cuestionan sus acciones y reflexionan sobre si la teoría bajo la que han estado funcionando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actual.

4.11 Proyección del valor de los indicadores

Es necesario definir las acciones necesarias que llevan a movilizar los indicadores tendientes al cumplimiento de los objetivos.

Para ello es conveniente desarrollar una matriz, que permita analizar el comportamiento de los indicadores, para poder evaluarlos y tomar las medidas necesarias así llevarlos al objetivo deseado, para ello es necesario que al menos contenga la siguiente información:

- Actividad
- Responsable
- Asignación o peso
- Período del indicador
- Calificación promedio
- Variación
- Detalle de las acciones a tomar

Tabla 4:

Evaluación de indicadores – Innovación y aprendizaje

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ASIGNACIÓN	AÑO 2012			CALIFICACIÓN	VARIACIÓN	ACCIONES A TOMAR
				Agosto	Septiembre	Octubre			
1	Conocimiento del personal (Headcount)	Gerente de ventas	10	90	90	100	9	(1)	
2	Rotación de empleados	Gerente de ventas	20	100	100	100	20	0	
3	Edad promedio de los empleados	Gerente de ventas	10	100	100	100	10	0	
4	Horas mensuales de capacitación	Gerente de ventas	30	25	25	25	8	(23)	Delegar la responsabilidad a la supervisora de ventas
5	Empleados con nivel medio	Gerente de ventas	10	78	78	78	8	(2)	Incentivarlos para que sigan estudiando
6	Salario promedio	Gerente de ventas	10	96	96	96	10	(0)	Nivelar salarios
7	Salario de mercado	Gerente de ventas	10	95	95	95	10	(1)	Nivelar salarios
			100	83	83	85	74	(26)	

Con el fin de buscar mejora continua, cualquiera de los objetivos puede modificarse con al menos 30 días de anticipación.

Fuente: Elaboración propia. Operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A.

Esta cédula también puede utilizarse para el pago de incentivos, por ejemplo: Para optar al incentivo debe obtenerse una calificación mínima de 80.

Tabla 5:
Evaluación de indicadores – Procesos internos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ASIGNACIÓN	AÑO 2012			CALIFICACIÓN	VARIACIÓN	ACCIONES A TOMAR
				Agosto	Septiembre	Octubre			
1	Rotación de inventario	Gerente de ventas	20	90	100	100	19	(1)	
2	Entregas a tiempo	Gerente de ventas	10	100	92	100	10	(0)	
3	Faltantes de inventario	Encargado de bodega	10	98	100	100	10	(0)	
4	Ventas promedio por ruta	Gerente de ventas	10	100	100	99	10	(0)	
5	Errores en despachos	Encargado de bodega	20	92	98	100	19	(1)	Involucrar al piloto al momento de cargar
6	Despachos promedio por camión	Gerente de ventas	15	100	100	100	15	0	
7	Rentabilidad de los despachos fuera de la capital	Gerente de ventas	15	98	93	96	14	(1)	Implementar tabla de mínimos de despacho
			100	97	98	99	98	(2)	

Con el fin de buscar mejora continua, cualquiera de los objetivos puede modificarse con al menos 30 días de anticipación.

Fuente: Elaboración propia. Operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A.

Tabla 6:
Evaluación de indicadores – Clientes

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ASIGNACIÓN	AÑO 2012			CALIFICACIÓN	VARIACIÓN	ACCIONES A TOMAR
				Agosto	Septiembre	Octubre			
1	Clientes atendidos o visitados	Sup. De ventas	10	85	100	92	9	(1)	
2	Tiempo de la visita por cliente	Sup. De ventas	10	75	60	82	7	(3)	Validar información del reporte de visitas
3	Adquisición de nuevos clientes	Sup. De ventas	20	73	67	83	15	(5)	Buscar clientes en los departamentos
4	Ventas promedio por cliente	Sup. De ventas	10	100	100	100	10	0	
5	Existencias insuficiente	Gerente de Ventas	15	75	61	83	11	(4)	Delegar más responsabilidad en el encargado de bodega
6	Precio propio contra competencia	Gerente de Ventas	15	86	97	90	14	(1)	Nuevas negociaciones con los proveedores
7	Rentabilidad del cliente	Gerente de Ventas	20	88	80	92	17	(3)	Nuevas negociaciones con los proveedores
			100	83	81	89	83	(17)	

Con el fin de buscar mejora continua, cualquiera de los objetivos puede modificarse con al menos 30 días de anticipación.

Fuente: Elaboración propia. Operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A.

Para la evaluación de la perspectiva financiera se toman los estados financieros de la empresa, del mismo período en que se ejecutaron las demás perspectivas.

Tabla 7:

Estado de resultados de enero a julio 2012 y de enero a octubre 2012

DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.
ESTADO DE RESULTADOS
(EXPRESADO EN QUETZALES)

	<u>Acumulado a julio 2,012</u>	<u>Acumulado a octubre 2,012</u>
Venta de Mercaderías	10,524,700	15,522,530
Otros Ingresos	18,445	23,539
TOTAL DE INGRESOS	10,543,145	15,546,069
(-) Costo de Ventas	9,366,983	13,773,364
GANANCIA BRUTA	1,176,162	1,772,704
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	910,199	1,347,965
Gastos de Ventas	599,753	863,211
Gastos de Administración	310,446	484,754
GANANCIA OPERACIONAL	265,963	424,739
(-) GASTOS FINANCIEROS	160,286	225,845
GANANCIA ANTES DE ISR	105,677	198,894
CÁLCULO ISR		
(+) Gastos que exceden el 3% de ventas	210,064	266,782
(-) Excedente de gastos del período anterior	1,287,476	1,287,476
Renta Imponible	-971,735	-821,800
(-) ISR (31%)	0	0
GANANCIA NETA	105,677	198,894

La infrascrita perita contadora registrada en la superintendencia de Administración Tributaria (SAT) bajo el número 2917381-7 **CERTIFICA QUE:** los estados de resultados que anteceden presentan razonablemente las operaciones de la Distribuidora La Lámina, S. A., de enero a julio 2012 y de enero a octubre 2012 respectivamente, y que los mismos fueron preparados de conformidad con normas internacionales de información financiera.

Guatemala, 12 de noviembre de 2012



Paula Punay Gómez
 Contadora General



Edgar Enrique Wyld Kogler
 Representante Legal

Tabla 8:

Estado de situación financiera al 31 de julio 2012

**DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE JULIO DE 2,012
(EXPRESADO EN QUETZALES)**

ACTIVO		
NO CORRIENTE		443,079
	Propiedad Planta y Equipo	1,598,026
(-)	Depreciaciones acumuladas	<u>1,154,947</u>
CORRIENTE		5,254,048
	Caja y Bancos	212,593
	Cuentas por Cobrar	2,735,154
	Créditos Fiscales	606,332
	Inventario de Mercadería	<u>1,699,969</u>
OTROS ACTIVOS		1,353,821
	Anticipo para compra de inmueble	<u>1,353,821</u>
TOTAL ACTIVO		<u><u>7,050,947</u></u>
PASIVO		
NO CORRIENTE		2,750,560
	Préstamos Bancarios	<u>2,750,560</u>
CORRIENTE		4,506,350
	Proveedores	3,899,138
	Gastos acumulados por pagar	333,794
	Cuentas por pagar Otras	<u>273,418</u>
TOTAL PASIVO		<u><u>4,506,350</u></u>
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS		2,544,597
	Capital Autorizado	500,000
	Aportes por Capitalizar	490,479
	Reserva Legal	184,099
	Ganancias Retenidas o (Pérdidas Acumuladas)	1,264,342
	Ganancia o (Pérdida) del Ejercicio	<u>105,677</u>
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO		<u><u>7,050,947</u></u>

La infrascrita perita contadora registrada en la superintendencia de Administración Tributaria (SAT) bajo el número 2917381-7 **CERTIFICA QUE:** el estado de situación financiera que antecede presentan razonablemente la situación financiera de la Distribuidora La Lámina, S. A., al 31 de julio 2012, y que el mismo fue preparado de conformidad con normas internacionales de información financiera.

Guatemala, 12 de noviembre de 2012



Paula Punay Gómez
Contadora General



Edgar Enrique Wyld Kogler
Representante Legal

Tabla 9:

Estado de situación financiera al 31 de octubre 2012

**DISTRIBUIDORA LA LÁMINA, S. A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE OCTUBRE DE 2,012
(EXPRESADO EN QUETZALES)**

ACTIVO		
NO CORRIENTE		391,242
	Propiedad Planta y Equipo	1,598,026
(-)	Depreciaciones acumuladas	<u>1,206,784</u>
CORRIENTE		4,960,170
	Caja y Bancos	286,430
	Cuentas por Cobrar	2,581,676
	Créditos Fiscales	606,332
	Inventario de Mercadería	<u>1,485,732</u>
OTROS ACTIVOS		1,353,821
	Anticipo para compra de inmueble	<u>1,353,821</u>
TOTAL ACTIVO		<u><u>6,705,233</u></u>
PASIVO		
NO CORRIENTE		2,270,560
	Préstamos Bancarios	<u>2,270,560</u>
CORRIENTE		4,067,418
	Proveedores	3,508,971
	Gastos acumulados por pagar	285,029
	Cuentas por pagar Otras	<u>273,418</u>
TOTAL PASIVO		<u><u>4,067,418</u></u>
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS		2,637,815
	Capital Autorizado	500,000
	Aportes por Capitalizar	490,479
	Reserva Legal	184,099
	Ganancias Retenidas o (Pérdidas Acumuladas)	1,264,342
	Ganancia o (Pérdida) del Ejercicio	<u>198,894</u>
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO		<u><u>6,705,233</u></u>

La infrascrita perita contadora registrada en la superintendencia de Administración Tributaria (SAT) bajo el número 2917381-7 **CERTIFICA QUE:** el estado de situación financiera que antecede presentan razonablemente la situación financiera de la Distribuidora La Lámina, S. A., al 31 de octubre 2012, y que el mismo fue preparado de conformidad con normas internacionales de información financiera.

Guatemala, 12 de noviembre de 2012



Paula Punay Gómez
Contadora General



Edgar Enrique Wyld Kogler
Representante Legal

a) Determinación del valor económico agregado –EVA–.

EVA = utilidad operacional – costos de capital

El promedio ponderado de la tasa de interés establecido por la Superintendencia de Bancos para el sistema bancario nacional, para transacciones de largo plazo a la fecha es de 8.15% anual. (20:30)

A JULIO 2012		A OCTUBRE 2012	
Costo de Capital			
Capital:	500,000	Capital:	500,000
Tasa de interés:	8.15% anual	Tasa de interés:	8.15% anual
Período:	7 meses	Período:	10 meses
Interés simple:	Capital x tasa x tiempo	Interés simple:	Capital x tasa x tiempo
Interés simple:	500,000 x 8.15% x 7/12	Interés simple:	500,000 x 8.15% x 10/12
Interés simple:	23,771	Interés simple:	33,958
Valor Económico Agregado - EVA -			
Ganancia operacional:	265,963	Ganancia operacional:	424,739
(-) Costo de capital:	<u>23,771</u>	(-) Costo de capital:	<u>33,958</u>
EVA acumulado:	<u>242,192</u>	EVA acumulado:	<u>390,781</u>
EVA promedio mensual:	<u>34,599</u>	EVA promedio mensual:	<u>39,078</u>

b) Retorno sobre capital empleado –ROCE–.

ROCE = EBIT / Capital empleado

EBIT = Excess Before Interest and Taxes (utilidad antes de intereses e impuestos)

A JULIO 2012		A OCTUBRE 2012	
EBIT acumulado:	265,963	EBIT acumulado:	424,739
EBIT mensual:	37,995	EBIT mensual:	42,474
ROCE:	37,995 / 500,000	ROCE:	42,474 / 500,000
ROCE:	7.60%	ROCE:	8.49%

c) Margen de Operación

Margen de operación = utilidades de operación / ventas.

<u>A JULIO 2012</u>		<u>A OCTUBRE 2012</u>	
Margen de operación:	$\frac{265,963}{10,524,700}$	Margen de operación:	$\frac{424,739}{15,522,530}$
Margen de operación:	2.53%	Margen de operación:	2.74%

d) Rotación de activos

Rotación de activos = ventas / activos = veces

<u>A JULIO 2012</u>		<u>A OCTUBRE 2012</u>	
Ventas acumuladas:	10,524,700	Ventas acumuladas:	15,522,530
Ventas promedio mensual:	1,503,529	Ventas promedio mensual:	1,552,253
Rotación de activos:	$\frac{1,503,529}{7,050,947}$	Rotación de activos:	$\frac{1,552,253}{6,705,233}$
Rotación de activos:	0.21 Veces al mes	Rotación de activos:	0.23 Veces al mes

e) Relación deuda – patrimonio

Relación deuda patrimonio = total del pasivo / patrimonio

<u>A JULIO 2012</u>		<u>A OCTUBRE 2012</u>	
Relación deuda - patrimonio :	$\frac{4,506,350}{2,544,597}$	Relación deuda - patrimonio :	$\frac{4,067,418}{2,637,815}$
Relación deuda - patrimonio :	1.77	Relación deuda - patrimonio :	1.54

Tras haber determinado los diferentes indicadores financieros, se puede observar que todos han variado favorablemente, y que para lograr que los indicadores lleguen al objetivo deseado, hay que seguir capacitando al personal e incorporando nuevos procesos y controles hasta llegar a la meta deseada.

4.12 Monitoreo del comportamiento de los indicadores

Existen en el mercado múltiples soluciones para hacer control de gestión y otras particulares asociadas al monitoreo de indicadores que van desde una planilla en excel hasta sofisticados software montados en la web.

La recomendación es partir de soluciones livianas para crear cultura orientada al cumplimiento de objetivos y la movilización de indicadores.

La frecuencia de medición de los indicadores, es un factor importante para ir rectificando algunos de los resultados. No debe confundirse la frecuencia de medición de los indicadores con la presentación de resultados. La presentación de resultados es una reunión formal en la que se toman decisiones importantes en base a los últimos resultados obtenidos, pero los períodos en que se miden los indicadores deben ser menores, para tomar acciones en el camino para que estos mejoren.

Los que tienen que aumentar tienen que hacerlo, y los que tienen que disminuir también deben ir cambiando; de no ser así deben tomarse las acciones correctivas.

Otro de los factores por los que no deben ser muy largos los períodos de medición, es la acumulación de información que generan algunos de ellos; ya que al analizar grandes cantidades de datos obtenidos en un período de tiempo muy extenso, hace muy tedioso y confuso el llegar a un resultado. Los períodos de tiempo varían atendiendo al tipo de indicador, para algunos los períodos no deben ser demasiado pequeños, ya que no se movilizan tan rápido, o es muy costoso medirlos en períodos cortos, tampoco deben ser muy largos que haga tedioso su estudio.

Por lo que a continuación se analiza la frecuencia de medición para cada indicador.

- **Indicadores de innovación y aprendizaje:** todos los indicadores propuestos deberán ser evaluados mensualmente, por lo que se realizará la medición durante este período de tiempo, para saber si se está cumpliendo con el plan que se trazó. No se trata de cargar de capacitación a los colaboradores y que por ello ya no realicen su función principal. Se trata de que desarrollen sus competencias en el tiempo planificado.
- **Indicadores de procesos internos:** la promesa que se le hace al cliente acerca del tiempo de entrega, y la meta de reducción de costos, son dos factores importantes de este indicador, por lo que se debe tener retroalimentación oportunamente de los resultados que se están obteniendo, la medición será semanalmente y los resultados se publicarán en el área de procesamiento de datos, para que sean visualizados por los que influyen directamente en este y se motiven a mejorar cada vez.
- **Indicadores de clientes:** por el volumen de información que se maneja para los indicadores de clientes atendidos o visitados y tiempo de la visita por cliente semanalmente, se deberá hacer un resumen de la información, para que esta no se acumule, luego se hará un análisis de la información total y se obtendrá un resultado mensual.

Los demás indicadores no son muy cambiantes, a menos que se tenga un cambio radical en el servicio; por lo que una medición trimestral mostrará

un resultado verídico de los avances que se obtengan al implementar los planes de trabajo que involucren la mejora de la satisfacción del cliente.

- **Indicadores financieros:** estos indicadores se obtienen de los estados financieros que se presentan mensualmente, por lo que la frecuencia de medición será mensual, ya que se cuentan con los datos necesarios para su cálculo.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados expuestos anteriormente, la hipótesis planteada es verdadera ya que aplicando los conocimientos de auditoría y administración, se pudo evaluar el control interno de empresa y formular el balanced scorecard para darle a los inversionistas la herramienta que les permite conocer en tiempo real el avance del plan estratégico.
2. El Contador Público y Auditor es el profesional idóneo para la implementación y mantenimiento del balanced scorecard, ya que posee las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollarlo; la evaluación del control interno proporciona confiabilidad en los procesos como en los resultados obtenidos de dicha herramienta.
3. El conocimiento inmediato del comportamiento de la operación, permite tomar decisiones que permitirán enderezar el rumbo de los resultados y conseguir que estos sean los esperados en el tiempo previsto. El no contar con ello, causará que solo al fin del periodo previsto se conozcan los resultados, sin tener opción de tomar acciones que generen algún cambio.
4. El crear y mantener una cultura de manejo de información a través del uso de indicadores en la empresa, dándole la importancia adecuada al cumplimiento de los objetivos que cada indicador tiene asignado, permite que la herramienta propuesta sea útil para administrar el comportamiento de la organización y sea la herramienta de gestión del negocio.
5. El Control de Mando Integral propuesto, permitirá a la distribuidora en estudio, administrar la información de su operación bajo una nueva perspectiva, donde el cumplimiento de los objetivos propuestos debe ser una

meta de todos los días para sus colaboradores. Este cambio de paradigma se hará en la medida en que la cultura vigente de resultados mensuales o anuales, se transforme a una nueva donde el resultado sea diario o semanal.

RECOMENDACIONES

1. La gerencia general de la Distribuidora La Lámina S. A., debe trabajar en el mantenimiento y divulgación del cuadro de mando integral, diseñado a su medida, debido a que el mismo facilitará que todos los colaboradores conozcan el comportamiento de su actividad principal, los resultados que los indicadores reflejan y esto ayudará de forma significativa a que las decisiones que se tomen estén fundamentadas en información oportuna y confiable.
2. El departamento de auditoría interna de la Distribuidora La Lámina S. A., debe ser fortalecido para que pueda velar por la seguridad y mantenimiento del balanced scorecard, ya que a este departamento le corresponde el análisis de la información generada, así como reportar a la junta directiva los resultados obtenidos y ésta pueda enfocar los indicadores al cumplimiento de la estrategias para obtener los objetivos deseados.
3. La junta directiva debe de utilizar la información generada por el balanced scorecard, para tomar acciones correctivas en sus operaciones que encausen los resultados al cumplimiento de la estrategia planteada, logrando así un cambio significativo en la cultura actual de la toma de decisiones donde predomina el criterio y el instinto, obteniéndose esto a través de una constante actualización de los datos.
4. Atendiendo a la pirámide jerárquica de la Distribuidora La Lámina, S. A., cada gerente debe dejar claro a todos los colaboradores, que los objetivos definidos para los indicadores son metas que se deben cumplir, resaltando la importancia que reviste hacerlos realidad, apoyándose en un régimen de

incentivos por cumplimiento o de sanciones cuando el incumplimiento se derive de falta de interés.

5. La gerencia general debe apoyar de forma permanente a todo el equipo de colaboradores en el uso de este tipo de herramientas, ya que solo a través del compromiso adoptado desde la autoridad superior se puede lograr el empuje suficiente para que la implementación de éstas sea exitosa y cumpla con los objetivos que la dirección se ha planteado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ballvé, Alberto M. Cuadro de Mando. España. Gestión 2000. 2008. 412 páginas.
2. Código Aduanero Uniforme Centroamericano, Resolución 223-2008 (COMIECO-XLIX). 32 páginas
3. Congreso de la República de Guatemala, “Bonificación Incentivo” Decreto 37-2001. 3 páginas
4. Congreso de la República de Guatemala, “Código de Comercio” Decreto 2-70 y sus reformas. 71 páginas
5. Congreso de la República de Guatemala, “Código de Trabajo” Decreto 1441. 138 páginas
6. Congreso de la República de Guatemala, “Código Tributario” Decreto 6-91 y sus reformas. 80 páginas
7. Congreso de la República de Guatemala, “Ley de Actualización Tributaria” Decreto 10-2012. 25 páginas
8. Congreso de la República de Guatemala, “Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público (Decreto Número 42-92). 2 páginas
9. Congreso de la República de Guatemala, “Ley del Impuesto al Valor Agregado” Decreto 27-92 y sus reformas contenidas los decretos 60-94, 36-97 y 10-2012.
10. Congreso de la República de Guatemala, “Ley del Impuesto de Solidaridad” Decreto 73-2008. 6 páginas
11. Congreso de la República de Guatemala, “Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolo” Decreto 37-92. 12 páginas
12. Congreso de la República de Guatemala, “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” Decreto 295

13. Congreso de la República de Guatemala, “Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado” (Decreto Número 76-78). 6 páginas
14. Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M., J. William Pfeiffer. Planeación Estratégica Aplicada. Colombia. McGraw Hill. Primera edición 2008. 442 páginas.
15. Jiménez Balladares de Mollinedo, Elisa Beatriz. Balanced Scorecard, su Aplicación Práctica. Guatemala 2004. 53 páginas
16. Lozano, Arvey. Estrategia y Dirección Estratégica. Bogotá, Colombia 2007. 64 páginas
17. Méndez Gálvez, Luis Ernesto. El tablero de Control de Mando Integral, Balanced Scorecard, construido con indicadores no financieros, en una empresa de Distribución de Productos Alimenticios de Consumo Masivo. Guatemala. Noviembre 2006. 117 páginas
18. Schafer Oyanedel, Alejandro. Diseño de un CMI para la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Austral de Chile. Chile. 2005. 108 páginas.
19. Wald, Alejandro. Herramientas para emprendedores, Argentina, Edición 2009. 58 páginas
20. Zuñica Sáenz, Roy. Programa de Educación a Distancia, Planeamiento estratégico. Costa Rica. Primera Edición 2009. 47 páginas

WEBGRAFÍA

21. <http://es.wikipedia.org/wiki/Siderurgia>. febrero 2013
22. www.auditoria.org.ar - Tablero de Control, Balanced Scorecard.
23. www.banguat.gob.gt - Evaluación y revisión de la política cambiaria, monetaria y crediticia a diciembre 2013.
24. www.monografias.com - Matriz de Control Interno. Mauricio León Lefcovich. 2011
25. www.metrus.com. - Database of Balanced Scorecard Measures. 2013

26. www.rea.es - Diccionario de la Real Academia Española

27. www.tablero-decomando.com - El Balanced Scorecard. Prof. Mario Hector Vogel 2013.